

Utstrakt bruk av fjernarbeid med henblikk på teknostress

En kvalitativ casestudie av hvordan Helseetaten har omstilt seg til fjernarbeid og i hvilken grad har det gitt utslag i såkalt teknostress

NAJLA JABBAR

VEILEDER

Dag Olaf Torjesen

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Idéen til masteroppgavens emne kom frem i lys av utfordringer jeg selv har erfart etter en stund med arbeid på hjemmekontor. Etter sommeren 2020 begynte flere konsekvenser å synes både hos meg selv og prosjektteamet jeg ledet hos Helseetaten i Oslo kommune.

Lange dager med intense arbeidsmøter og lite pauseavvikling førte til høyt effektivitetsnivå hos alle prosjektmedlemmene. Lite pauseavvikling kunne delvis skyldes dårlig samvittighet for å sitte hjemme og jobbe, spesielt da min datter som var 2 år på den tiden, kom inn på kontoret og satt seg på fanget mitt mens jeg ledet digitale arbeidsmøter.

Trøsten i dette, var at jeg ikke var den eneste som hadde det slik i en periode med stengte skoler og barnehager.

Få pauser og lange arbeidsmøter har senere ført til at jeg la merke til endringer hos meg i form av uvanlig tretthet og at jeg var ganske sliten i slutten av arbeidsdagen. Noen raske søk på nett førte frem til såkalt zoom-fatigue og teknostress. Det skapte en interesse hos meg rundt et emne som jeg ønsket å studere videre. Resultatene av mine funn er presentert i foreliggende prosjektrapport.

Nå som prosjektet er fullført og levert, ønsker jeg å rette et stort takk til min mann for sparringer og diskusjoner, samt tålmodighet. Takk til min lille nyfødte sønn, som har ligget rolig på fanget mitt og gitt meg ro mens jeg har fullført arbeidet.

Takk til min veileder Dag Olaf Torjesen, for alle råd jeg har fått underveis.

Og til slutt, ønsker jeg å rekke et stort takk til ledelsen i Helseetaten i Oslo kommune som stilte opp med informanter, samt spesielt takk til alle informantene for deres bidrag i forskningsprosjektet.

Najla Jabbar

Juni 2021

Sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker hvordan ansatte i Helseetaten i Oslo kommune har omstilt seg til bruk av hjemmekontor, som følge av Covid-19-pandemien. I den forbindelse ser prosjektet på fenomenene fjernarbeid og teknostress sett i sammenheng med organisasjonsendringer. Prosjektet tar utgangspunktet i følgende problemstilling:

«Hvordan har Helseetaten omstilt seg til bruk av hjemmekontor under Covid-19-pandemien og i hvilken grad har det gitt utslag i såkalt teknostress?»

Bakgrunnen for valg av tema er dagens situasjon hvor ansatte er henvist til å jobbe hjemmefra for å begrense Covid-19 smitte i samfunnet ved å avlaste kollektivtrafikken og redusere omgang mellom ansatte på arbeidsplassen.

Omstillingen til hjemmekontor eller fjernarbeid kan sees på som en plutselig endring og hører dermed til kategorien sjokkendring. Sjokkendringer innføres gjerne som svar på en krise, som i dette tilfelle er den globale Covid-19-krisen.

Fjernarbeid er en arbeidsform som innebærer at ansatte kan benytte organisasjonens programmer og nettverk til å utføre sine arbeidsoppgaver fra andre steder enn arbeidsplassen. Utstrakt bruk av fjernarbeid kan medføre utfordringer for ansatte som kan komme frem i form av blant annet teknostress, som blir definert som en respons hos ansatte når de føler at de ikke er kapable til å tilfredsstillende omgivelsenes krav til dem.

Studien viser at endringsprosesser, herunder stivhengige endringer eller fjernarbeid som en sjokkendring eller teknologiske endringer, kan trigge ut endringsrespons hos ansatte. Disse kan enten være positive eller negative, avhengig av personlige disposisjoner sammenlagt med påvirkende faktorer og opplevelsen av hverdagshendelser.

Denne studien kan bidra med å belyse positive og negative utfordringer relatert til bruk av hjemmekontor over tid og kan dermed belyse fenomenene fjernarbeid og teknostress, samt få innsikt i hva ledere kan gjøre for å forebygge eller håndtere teknostress hos ansatte.

Nøkkelord: Fjernarbeid, fjernledelse, hjemmekontor, sjokkendring, stivhengighet, endringsledelse og teknostress

Summary

This master's thesis examines how employees at Helseetaten (health administration) in Oslo municipality have adapted to the use of home offices, a consequence which followed the Covid-19 pandemic. In this context, the thesis explores the experiences of telework and technostress in connection with organizational change. The project is centered around the following research question:

"How has Helseetaten adapted to the use of home offices during the Covid-19 pandemic and to what extent has this been reflected in so-called technostress?"

The background for the choice of subject matter is the current situation where employees are referred to work from home to limit Covid-19 infection in the society by relieving the pressure on public transport and reducing contact between employees at the workplace.

The transition to home office or telework can be seen as an abrupt change and thus belongs to the category of shock change. Shock changes are often introduced in response to a crisis, which in this case is the global Covid-19 crisis.

Teleworking is a form of labor which means that employees can use the organization's applications and network to perform their work tasks from places other than the workplace. Extensive use of telework can lead to challenges for employees that might occur in the form of technostress, which is defined as a response by employees when they feel that they are not capable of fulfilling the environmental requirements.

The study shows that change processes, such as path dependency or teleworking as a shock change or technological changes, may trigger change responses in employees. These can be either positive or negative, depending on personal dispositions combined with influencing factors and the experience of everyday events.

This study can shed a light on the positive and negative challenges related to the extensive use of home office, and looks at the phenomena of telework and technostress, as well as gaining insights into what managers can do to prevent or manage technostress in employees.

Keywords: telework, remote management, home office, shock change, path dependency, change management, technostress

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og tema.....	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Studiens relevans og mål	3
1.4	Avgrensinger og begrensninger i studien	3
1.5	Prosjektrapportens oppbygning	3
2	Organisasjoner, fjernarbeid og teknostress	4
2.1	Organisasjon og organisasjonsendring	4
2.1.1	Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur	4
2.1.2	Endringer i organisasjoner	5
2.1.3	Planlagte og uplanlagte endringer	7
2.1.4	Ledelse i endringsprosesser og i sjokkendringer (kriseledelse).....	10
2.2	Hjemmekontor / fjernarbeid	12
2.2.1	Fjernledelse	15
2.2.2	Fordeler med fjernarbeid.....	17
2.2.3	Ulemper med fjernarbeid	18
2.3	Teknostress	21
2.3.1	Teknostressresponser	22
2.3.2	Teknostressorer og utfall	24
2.3.3	Tekno-utmattelse (Zoom-fatigue/digital-fatigue)	26
2.3.4	Forebygging og håndtering av teknostress hos ansatte	28
3	Forskningsmetode og -gjennomføring	30
3.1	Kvalitativ forskningsprosess.....	30
3.2	Fase 1 – Litteratursøk og -gjennomgang	32
3.2.1	Forskningskisse.....	32
3.2.2	Inklusjons og eksklusjonskriterier for teoretisk datainnsamling.....	34

3.3	Fase 2 – Teoretisk forankring	34
3.3.1	Intervjuguide og samtykkeerklæring	36
3.3.2	Utvalg av informanter	37
3.4	Fase 3 – Empirisk datainnsamling	37
3.4.1	Gjennomføring av intervju	37
3.4.2	Transkriberings- og analyseprosessen	38
3.5	Fase 4 – Drøfting av empirisk data og teori	40
3.6	Metodebetraktninger	41
4	Intervjufunn	43
4.1	Bakgrunnsinformasjon	43
4.2	Holdninger til og erfaringer med hjemmekontor	44
4.2.1	Bruk av teknologi og digitale møter	44
4.2.2	Egne holdninger til og erfaringer med hjemmekontor	44
4.2.3	Avdelingens holdning til og erfaringer med hjemmekontor	45
4.3	Ustrakt bruk av hjemmekontor	46
4.3.1	Foretrukket arbeidsmetodikk	46
4.3.2	Overgang til hjemmekontor	47
4.3.3	Innspart reisetid	48
4.3.4	En vanlig arbeidsdag	48
4.3.5	Arbeidseffektivitet på hjemmekontor	49
4.3.6	Tilgjengelighet for arbeidsgiver	49
4.3.7	Pauser i løpet av arbeidsdagen	50
4.3.8	Hva ansatte savner mest	50
4.3.9	Positive og negative utfordringer med hjemmekontor	51
4.3.10	Energivået i slutten av arbeidsdagen	51
4.3.11	Sykefravær under hjemmekontorperioden	51
4.4	Oppfølging fra ledelsen	52

4.4.1	Ledelsens oppfølging ved overgang til hjemmekontor	52
4.4.2	Ledelsens evne til å håndtere utfordringer	52
4.5	Lederes oppfølging av ansatte som er på hjemmekontor	53
4.5.1	Oppfølging av ansatte.....	53
4.5.2	Ansattes erfaringer med hjemmekontor	53
4.5.3	Ansattes utfordringer med hjemmekontor.....	54
5	Drøfting	55
5.1	Organisasjonsendringer	55
5.2	Fjernarbeid som sjøkkendring	62
5.3	Teknostress som konsekvens av teknologisk endring	70
5.4	Endringsprosesser	75
5.5	Helseetatens holdninger til og erfaringer med hjemmekontor	77
5.6	Helseetatens ustrakte bruk av hjemmekontor	78
5.7	Helseetatens oppfølging av ansatte.....	79
6	Konklusjon	81
6.1	Læringspunkter.....	81
6.2	Helseetatens omstilling til hjemmekontor	82
6.3	Vurdering av forskningen.....	84
7	Referanser.....	85
8	Figurliste.....	94
9	Tabelliste	94
10	Appendiks.....	i
10.1	Vedlegg 1: Intervjuguide	i
10.2	Vedlegg 2: Samtykkeerklæring.....	iv

1 Innledning

Foreliggende prosjektrapport presenterer resultater av forskningsarbeidet som er utført i forbindelse med mastergrad i ledelse med spesialisering i helse ved Universitetet i Agder – Kristiansand. Masterstudien er utført som en kvalitativ casestudie med forskningsintervju som empirisk datainnsamlingsmetode, og undersøker omstillingen til hjemmekontor hos Helseetaten i Oslo kommune, samt deres opplevelse av såkalt teknostress-fenomenet.

1.1 Bakgrunn og tema

Bakgrunnen for temaet er dagens høyaktuelle situasjon med Covid-19 som har tvunget frem en arbeidsomorganisering i samfunnet hvor mange ledere og ansatte benytter hjemmekontor som et tiltak for å redusere smitten i samfunnet (Helsedirektoratet, 2021a). Omstillingen til hjemmekontor kan sees på som mer eller mindre en plutselig og påtvunget global sjokkendringsprosess som sannsynligvis ikke er utredet før innføring.

Å benytte hjemmekontor til å utføre arbeid for arbeidsgiver er ikke et nytt fenomen for bedrifter der det er tilrettelagt for såkalt «*fjernarbeid*» der ansatte kan benytte organisasjonens programmer og nettverk til å utføre sine arbeidsoppgaver fra andre steder enn arbeidsplassen (Bakke et al., 1998). Bruken var derimot ikke utbredt i mange offentlige organisasjoner (Nesheim, 2009), men ettersom den norske regjeringen stengte ned landet 12.03.2020 (Helsedirektoratet, 2020), har synet på bruk av hjemmekontor endret seg drastisk. I løpet av 2020 ble hjemmekontor den såkalte «nye normalen» i arbeidslivet for tusenvis av ansatte. Den digitale og mobile arbeidsplassen blomstret opp på godt og vondt. Mange kan nok si seg enig i at det var befriende til en viss grad hvor ansatte sparte tid på reisevei til og fra jobben og mellom møter. Arbeidet ble utført til tider veldig effektivt da det ikke var medarbeidere fysisk i nærheten som «stjal tiden» mens man jobbet. Digitale møteplattformer som Teams, Zoom og Google Meet har blitt noen av de viktigste arbeidsverktøyene i hverdagen. Disse blir benyttet til møtevirksomhet, lunsjmøter, kurs, seminarer, store organisasjonssamlinger, konserter eller bare kollegial kaffeprat.

Endringene brakt med hjemmekontor medførte utfordringer for både ansatte og ledere. Allerede i første del av hjemmekontor-perioden dukket begrepet «*Zoom-Fatigue*» opp i flere artikler for å beskrive bakgrunnen til at mange begynte å bli ekstra slitne i slutten av arbeidsdagen på hjemmekontoret. Årsakene til det forklares med den økte og intense

konsentrasjonen på en skjerm hvor møtedeltagere hele tiden viser at de følger med (Fosslie & Duffy, 2020).

Andre negative utfordringer som følge av utstrakt bruk av heldigitalt hjemmekontor, kan blant annet være manglende sosialt samvær med kollegaer, uklart skille mellom arbeidstid og fritid, arbeidsoverbelastning og større grad av tilgjengelighet for jobben (Bakke et al., 1998; Suh & Lee, 2017; Tarafdar, Cooper & Stich, 2017). Slike utfordringer klassifiseres under såkalt «teknostress» som ifølge Tarafdar et al. (2017), er stress som personer opplever i forbindelse med og ved bruk av stadig nye informasjonssystemer.

Temaet for denne masteroppgaven dreier seg om såkalt sjokkendring, fjernarbeid og teknostress.

1.2 Problemstilling

Dagens situasjon med hensyn til hjemmekontor presenterer prosjektet med følgende forskningselementer: fjernarbeid som en sjokkendring, og teknostress som konsekvens av en teknologisk endring i arbeidshverdagen. I den sammenheng er det relevant å forske på disse to elementene i en administrativ offentlig organisasjon som Helseetaten i Oslo kommune. Helseetaten er Oslo kommunes fagetat innen helsetjenester og har blant annet ansvaret for utvikling og drift av helse- og omsorgsfagsystem i kommunen (Helseetaten, u.å.).

Prosjektet søker å få frem erfaringene til ansatte i Helseetaten i omstillingen til hjemmekontor, samt hvilken grad av teknostress disse erfarer som følge av økt bruk av digitale løsninger i arbeidshverdagen, hvor alle oppgaver, samhandling og samarbeid utføres digitalt fra hjemmekontoret. Dette presenterer følgende problemstilling for prosjektet:

«Hvordan har Helseetaten omstilt seg til bruk av hjemmekontor under Covid-19-pandemien og i hvilken grad har det gitt utslag i såkalt teknostress?»

Hjemmekontor og teknostress er ikke nødvendigvis negative opplevelser eller negative erfaringer for ansatte, da disse også har positive sider som trer frem, noe som er interessant å undersøke i denne masteroppgaven.

1.3 Studiens relevans og mål

Studien kan bidra med å belyse positive og negative utfordringer relatert til bruk av hjemmekontor over tid.

Målet med studien er å belyse fenomenene fjernarbeid og teknostress, samt få innsikt i hva ledere kan gjøre for å forebygge eller håndtere teknostress hos ansatte.

1.4 Avgrensinger og begrensninger i studien

Masterprosjektet er avgrenset til å undersøke Helseetaten i Oslo kommune som en helseadministrativ organisasjon som er vant med kontorarbeid fra før og som ikke jobber direkte med pasienter. I den settingen blir endringer ansatte har opplevd i 2020 og ut i 2021 studert.

Administrativt personell er kanskje underkommunisert når man snakker om helseorganisasjoner. Denne studien dreier seg om hvordan den nye arbeidshverdagen har påvirket administrativt personell i en helseorganisasjon. Likevel er ikke oppgaven begrenset til administrativt personell, og kan skape en forståelse rundt arbeidshverdagen til mange som har hjemmekontor. Men det betyr ikke at oppgaven kan generaliseres nettopp fordi informantgruppen er liten og begrenset til en case.

1.5 Prosjektrapportens oppbygning

Prosjektrapporten starter med å presentere litteraturfunn om emnene organisasjonsendringer, fjernarbeid og teknostress. Det var behov for en inngående forståelse av disse emnene, og teorigapet er dermed viet stor plass.

I forbindelse med forskningsintervju, var det ønskelig å intervju opptil 15 informanter for å representere organisasjonens faglige bredde. Intervjuresultater av 14 intervjuer er dermed presentert i kapittel 4 Intervjufunn og blir senere drøftet opp mot det teoretiske grunnlaget i kapittel 5 Drøfting

2 Organisasjoner, fjernarbeid og teknostress

For å forsøke å forstå settingen rundt den globale endringen og hvilke konsekvenser den har medført for ansatte på hjemmekontor, må man først se på organisasjonsendringer og forstå både tradisjonelle endringer og sjokkendringer, samt se på fjernarbeid og hvilke fordeler og ulemper det har, og til slutt se på teknostress sin rolle i sammenheng med utstrakt bruk av teknologi under fjernarbeid.

2.1 Organisasjon og organisasjonsendring

En organisasjon er et sosialt system bestående av mennesker, konstruert for å utføre bestemte handlinger og realisere bestemte mål. Organisasjonen omfatter både struktur og kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Orvik, 2004; Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2008). Menneskene i organisasjonen er avhengige av hverandre for å utføre sine arbeidsoppgaver og har dermed behov for å samhandle og samarbeide (Orvik, 2004).

2.1.1 Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur

Når man studerer organisasjoner, starter man gjerne med organisasjonsstrukturen. Denne kan skape en forståelse av hvordan en organisasjon er bygd opp og organisert, hvordan ansvar og oppgaver er fordelt, hvordan hierarkiske forhold er satt opp og hvilke formelle kanaler organisasjonen har for kommunikasjon og informasjon. Hvordan beslutninger fattes og av hvem, er også innbefattet av organisasjonsstrukturen (Bastøe & Dahl, 1995; Westhagen et al., 2008). Organisasjonsstrukturen setter rammene for oppgaveløsning og er avhengig av hvilke mål organisasjonen har, samt hva den skal oppnå. Dette kan gjøres basert på fordeling av arbeid og ansvar, beslutningsmyndighet og hvordan forholdet mellom leder og ansatte reguleres (Bastøe & Dahl, 1995; Westhagen et al., 2008). Myndighets- og ansvarsforhold er utgangspunktet for ledelse og styring (Orvik, 2004).

Når de strukturelle rammene i en organisasjon er satt, kommer organisasjonskulturen inn i bildet og kan forstås som «[...] den usynlige kraften som ligger bak det som kan observeres og registreres i organisasjonen, det er organisasjonens personlighet» (Westhagen et al., 2008, s. 34). Dette kan forklares med felleskulturen som rommer verdier, holdninger og normer medlemmene har og baserer sin atferd på og kan dermed gi en forståelse av hvordan

ansatte opptrer og handler i organisasjonen (Bastøe & Dahl, 1995; Melberg & Mikkelsen, 2015; Thyssen, 2007; Westhagen et al., 2008).

Melberg og Mikkelsen (2015) ser på organisasjonskulturen som lim i en organisasjon som skaper, opprettholder og viderefører ansattes organisatoriske virkelighetsforståelse. Mens Orvik (2004) utdyper dannelsen av kultur med at det er mønster satt sammen av ansatte basert på grunnleggende antagelser som er skapt, oppdaget eller utviklet gjennom erfaringer fra problemløsninger. Disse antagelsene skal ha fungert tilstrekkelig bra slik at de læres bort til nye ansatte som måten å oppfatte, tenke og føle på (Orvik, 2004).

Sammensettingen av organisasjonsstruktur og organisasjonskultur, kan forstås som grunnlaget for å danne organisasjonsidentiteten som igjen skaper ansattes organisatoriske tilhørighetsfølelse. Organisasjonsidentiteten gjennomgår kontinuerlig utvikling i form av organisasjonsendringer (Stensaker, Colman & Elter, 2015).

Ifølge Stensaker et al. (2015) påvirker organisasjonsidentiteten ansattes handlinger. Hvis ansatte opplever at det er misforhold mellom organisasjonsendring og organisasjonsidentitet, vil de forsøke å rette opp i forholdet ved å hindre eventuell endringsinnføring. Hvis ansatte på den andre siden oppfatter at en kommende organisasjonsendring er i samsvar med og understøtter organisasjonsidentiteten, vil de være med på endringsinnføringen (Stensaker et al., 2015).

2.1.2 Endringer i organisasjoner

«Enhver organisasjon er i stadig endring og utvikling, avhengig av skiftninger i indre og ytre betingelser» (Bastøe & Dahl, 1995, s. 21).

Jacobsen (2004) betrakter en endringsprosess som et sett med aktiviteter som innføres gradvis for å skape en endring i organisasjonens adferd, struktur eller kultur. Prosessen tar tid og starter gjerne med en observasjon av at organisasjonens blant annet arbeidsprosesser, rutiner og strukturer, ikke fungerer gunstig nok. Observasjonen trigger da ut et behov for endring. Endringsprosessene baseres på endringsideer som inneholder en del usikkerhet og ukjente resultater. Disse ideene må oversettes og omdannes til konkrete handlinger og objekter (Jacobsen, 2004).

Organisasjonsendring er ifølge Van de Ven og Poole (1995) noe som er nært forestående i organisasjoner fordi den er bakt inn i organisasjonens logikk og livssyklus. Den kan omfatte endringer i roller og holdninger, teknologi, strategi, økonomi og mennesker (Yukl, 2013) og berører ansatte direkte da disse må endre egen adferd ved å forlate det de er vant med og gå over til noe annet. Den nye måten ansatte handler på, blir dermed utfallet av en endring (Jacobsen, 2004).

Endringsbehov oppstår gjerne som følge av blant annet teknologisk utvikling og behov hos kunder (Johnsen & Abrahamsen, 2021; Melberg & Mikkelsen, 2015). Endringen kan bli påvirket av eksterne/ytre faktorer i miljøet. Den kan sees på som en del av evolusjonær reise hvor organisasjonen utvikler seg med tiden og i henhold til eksterne behov i miljøet (Van de Ven & Poole, 1995), eller som en revolusjonær prosess (krisepreget) hvor flere endringer oppstår samtidig og er preget av risiko og påkjenninger (Lokken, 2016).

Endringsprosesser uten noen form for mostand, er ifølge Lokken (2016) urealistisk. Motstand er, på lik linje med organisasjonsendringer, permanent trekk ved organisasjoner (Jacobsen, 1998). Usikkerheten i endringsprosessene kan skape angst og motstand hos noen ansatte som vanligvis er fornøyde med organiseringen slik den er og dermed oppfatter endringen som belastende. Angst, motstand og vegring skyldes gjerne frykt for det ukjente utfallet av endringen, tap eller endring i sosiale forhold eller frykt for ikke å mestre endringens resultat. Motarbeidelse mot endringer kommer spesielt frem når ansatte ikke ser hensikten med eller nytten av endringen (Jacobsen, 2004).

Ifølge Jacobsen (2004) kan mostand mot en endring skyldes emosjonelle reaksjoner hos ansatte som ser at endringen ikke er i deres favør. Mostanden kan da skyldes blant annet følgende:

- Ansatte ser ikke nytten av endringen og kan frykte at den fører til at deres kompetanse er overflødig, at de mister jobben eller at deres arbeidshverdag blir mer belastende (Jacobsen, 1998, 2004; Yukl, 2013)
- Endring i sosiale forhold hvor ansatte må lære seg nye samarbeids- og samhandlingsprosesser med nye personer. Endringer kan føre til tap av eller endring i positive sosiale relasjoner. Motstanden kan i den sammenheng arte seg i form av for eksempel interne konflikter, økt sykefravær eller oppsigelser (Jacobsen, 1998, 2004).

- Brudd på psykologisk kontrakt mellom ansatte og organisasjon hvor ansatte inntar en negativ holdning som viser misnøye med hvordan endringen påvirker den ansattes arbeidsforhold (Jacobsen, 1998; Sverdrup & Olsen, 2015).
- Ansatte som har utviklet et sterkt bånd til organisasjonen og formet sin identitet rundt organisasjonen, kan føle at en kommende endring truer deres identitet (Jacobsen, 1998). Endringen strider mot organisasjonskultur og -verdier (Yukl, 2013).
- Manglende tillit til ledelsen og tro på gjennomførbarheten av endringen (Yukl, 2013).
- Teknologiske og strukturelle forhold hvor profesjoner beskytter sitt eget domene mot endring som kan medføre nyere kunnskap til profesjonen (Jacobsen, 2004).
- Endringen ansees å være ikke kosteffektiv hvor kostnadene er høyere enn mulige gevinster (Yukl, 2013).
- Debatt rundt endringen med kritiske innvendinger mot behovet og valgt endringsløsning. Den debatten og motstanden skyldes gjerne usikkerhet knyttet til endringsresultatene og hvilke konsekvenser endringen medfører (Jacobsen, 2004).

2.1.3 Planlagte og uplanlagte endringer

Organisasjonsendringer innføres enten som planlagte med hensikt om effektivisering eller forbedring i henhold til planlagte tiltak for å oppnå spesifikke mål (Melberg & Mikkelsen, 2015; Nesse, 2015), eller som uplanlagte endringer som kommer overraskende på og som regel som følge av ytre faktorer i omgivelsene (Melberg & Mikkelsen, 2015).

Når det kommer til planlagte endringsprosesser og tradisjoner for valg av endringer, kan man se på såkalt «stiavhengighet» (*path dependency*) som innebærer at valg av endringer gjerne blir påvirket av tidligere erfaringer. Det organisasjonen gjorde i går, inspirerer til det organisasjonen vil gjøre i dag og i morgen (Karlsen & Isaksen, 2008).

Stiavhengighet kan også sees på som oppstart for nyskapning og endringer ved at man ser på historien som en begrensning. Noen organisasjoner kan basere seg på historien/erfaringene og dermed mobilisere seg for å videreutvikle seg og innføre endringer (Karlsen & Isaksen, 2008). Bakgrunnen for disse endringene kan komme fra innad i organisasjonen (endogene) og innføres stegvis, eller komme utenfra (eksogene) og være mer radikale (Karlsen & Isaksen, 2008; Mahoney & Thelen, 2010).

Ifølge Mahoney og Thelen (2010) er dynamiske spenninger og endringspress noe som er innebygd i organisasjoner. Endringer drives frem i form av eksogen (ytre) politisk kontekst eller endogen (indre) organisasjonskontekst. Disse former dominerende endringsstrategier som kan dukke opp og blomstre i en organisasjon (Mahoney & Thelen, 2010).

Endringsstrategi innebærer organisatoriske planer som innføres gradvis for å oppnå spesifikke organisasjonsmål (Johnsen & Abrahamsen, 2021).

Steinmo (2008) hevder at organisasjoner holder seg vesentlig stabile i forhold til endringer, inntil de blir utsatt for eksogen påvirkning eller sjokk som tvinger frem en endring.

Uavhengig av om endringen er trigget ut av eksogen eller endogen påvirkning, mener Mahoney og Thelen (2010) at organisasjoner må redefinere grunnleggende egenskaper slik at de gir et dynamisk element som tillater endringen å finne sted. I den settingen, mener Steinmo (2008) at organisasjonsendringer er vanskelige da de blant annet kan ha langsiktige og uforutsette effekter, og fordi ansatte kan foretrekker allerede etablert organisasjonsatferd og dermed skape motstand.

Når det kommer til uplanlagte endringer er det gjerne såkalte «sjokkendringer» man snakker om. Disse oppstår gjerne som følge av kriser som defineres som alvorlige trusler mot organisasjonens kjerneverdier, grunnstruktur eller livsopprettende funksjoner, hvor situasjonen er preget av usikkerhet og trusselen krever hastetiltak under tidspress (Ansell, Boin & Keller, 2010; Nesheim, 2016). Kriser defineres videre som oppfyllelse av trusler. Disse påvirker ansattes tankegang og ressursenes tilgjengelighet (Ansell et al., 2010) og har en alvorlig påvirkning på organisasjonens økonomi og struktur (Pearson & Mitroff, 1993).

Krisene kan ha store negative konsekvenser for samfunnet, liv og helse og kan være menneskeskapt eller naturskapt (Nesheim, 2016; Nesse, 2015; Pearson & Mitroff, 1993). De rammer organisasjoner og gir beslutningstakerne lite veiledning som er basert på erfaringer (Ansell et al., 2010). Her oppstår det veiskille i organisatorisk endring hvor stivhengighet ikke er til stor hjelp for endringsbeslutningstakere (Mahoney & Thelen, 2010). I slike situasjoner er det forventet at beslutningstakerne innfører tiltak som svarer på krisen, men det er ikke klart hva slags tiltak de kan innføre som ikke påfører organisasjonen ytterligere skader (Ansell et al., 2010).

Pearson og Mitroff (1993) mener at kriser består av fem aspekter; 1) stort omfang, 2) krever umiddelbar oppmerksomhet, 3) overraskende, 4) krever tiltak og 5) utenfor organisasjonens

fullstendige kontroll. Mens Ansell et al. (2010) introduserer tre dimensjoner av kriser som kan medføre sjokkendring i organisasjoner:

- **Den første krisedimensjonen** er ansett innenfor politiske grenser som byer, regioner, land eller kontinenter. Kriser som faller typisk under den dimensjonen er eksempelvis finanskriser eller pandemier. En krise kan ha vertikal grenseoverskridende aktivitet hvor den som er rammet (eksempelvis en by) ber om bistand fra høyere autoritet (eksempelvis statsregjering). Krisen kan også spre seg horisontalt og krysse jurisdiksjoner som byer/regioner eller land/kontinenter. Grenseoverskridende krisehåndtering er mer komplisert når krisen sprer seg vertikalt og horisontalt (Ansell et al., 2010).
- **Den andre krisedimensjonen** ansees å være kryssfunksjonell og falle innenfor politikkområde eller strekke seg over funksjonelle grenser og ramme organisasjoner, funksjoner eller infrastrukturer. Eksempler på disse er kriser som krysser over fra finans til industri eller fra privat til offentlig sektor. Denne krisetypen involverer ofte forskjellige operasjonelle systemer og som regel er vanskelige å håndtere (Ansell et al., 2010).
- **Den tredje krisedimensjonen** dreier seg om kriser som er avgrenset til en tidsperiode, men som har følgekonskvenser som varer utover krisen. Slike kriser kan for eksempel være oljeutslipp i havet som rammer fugler og pattedyr i første omgang, men som kan senere og over tid ramme andre marine liv. Krisehåndteringen strekker seg over tid, skaper usikkerhet og kan føre til fragmenterte tiltak da forskjellige funksjoner mobiliseres til forskjellige tider (Ansell et al., 2010).

Kriser og endringer kommer ikke helt uforutsett i dag (Nesse, 2015). Organisasjoner kan til en viss grad forberede seg på kriser ved å gjennomføre risikoanalyser (Mitroff, 2016) og utarbeide beredskapsplaner som kan håndtere krisene (Nesheim, 2016; Nesse, 2015). Erfaringer fra tidligere kriser kan komme til nytte i forbindelse med utarbeidelse av beredskapsplaner (Pearson & Mitroff, 1993). Tiltak som kan inngå i disse planene dreier seg blant annet om å identifisere mulige trusler, forebygge og eventuelt håndtere kriser, samt lære av erfaringer for å forbedre beredskapsplanene (Nesheim, 2016). Likevel er kriseberedskap og kriserespons komplekse prosesser med resultater som er både ukontrollerte og uforventet (Waugh Jr. & Streib, 2006).

2.1.4 Ledelse i endringsprosesser og i sjokkendringer (kriseledelse)

Ett av lederens ansvarsområder er å ivareta ansatte under endringsprosesser og fremme motivasjon hos dem (Johnsen & Abrahamsen, 2021; Melberg & Mikkelsen, 2015). Ansatte har egne meninger og tolkninger av endringsprosesser og endringsstrategier med forskjellige interesser, mål og verdier. Det er i den sammenheng viktig å informere og motivere ansatte for å skape endringsforståelse, endringsvilje og endringskapasitet hos ansatte (Melberg & Mikkelsen, 2015; Sverdrup & Olsen, 2015).

Ansattes respons på endringsprosesser varierer hvor noen reagerer negativt og erfarer endringene som stressende, og andre responderer positivt og ser muligheter for egen utvikling. Hos sistnevnte kan endringskompetanse bidra til bedre håndtering av usikkerhet i endringsprosesser og dermed økt markedsverdi i arbeidsmarkedet (Melberg & Mikkelsen, 2015). Håndtering av ansattes reaksjoner og følelser faller inn under lederens ansvarsområde, hvor lederen forventes å skape en felles forståelse og belyse konsekvensene av endringen (Rydland, 2015).

Ivaretagelse av ansatte under endringsprosesser kan bidra med økt læringsvilje og skape eierskap til endringen, samt redusere tiden ansatte bruker på å «fordøye» informasjonen slik at de raskere fokuserer på fremtidige løsninger. Dette kan være avgjørende for ansattes holdninger og adferd i endringsprosessene, noe som igjen er bundet til personlige og situasjonsbestemte faktorer. Ansatte som innehar positiv innstilling, føler organisasjonstilhørighet og ønsker å være med på endringsreiser, samt vil vurdere endringsprosesser som positive og ønske seg nye utfordringer. Mens såkalte situasjonsbestemte faktorer som tillit til ledelsen, organisatorisk støtte og opplevelse av rettferdighet, kan påvirke endringsviljen i den ene eller den andre retningen (Melberg & Mikkelsen, 2015).

Hvordan ansatte responderer på og håndterer endringer, er avhengig av den enkeltes personlighet og følelse av mestringsevne. Endringsevnen påvirkes av tidligere endringserfaringer i tillegg til blant annet selvtilit, selvkontroll og evnen til risktaking (Yukl, 2013). Tidligere dramatiske endringserfaringer kan på den ene siden herde ansatte og gjøre dem bedre forberedt til nye endringer uten stort behov for tilpasning (Waugh Jr. & Streib, 2006; Yukl, 2013), og på den andre siden kan de ha helt motsatt effekt (Yukl, 2013).

Ansatte som motsetter seg endringsprosesser er gjerne disse som føler at de har mistet noe eller er redde for å miste noe. Disse reagerer henholdsvis med sinne og/eller kan føle seg truet. Negative følelser kan føre til negativ adferd i organisasjonen og kan arte seg i form av høyt sykefravær, oppsigelser, resignering eller sabotasje rettet mot endringsprosessen (Melberg & Mikkelsen, 2015).

Melberg og Mikkelsen (2015) mener at motstand kan forebygges ved at lederne gir ansatte muligheten for medvirkning i hele endringsprosessen og dermed øke deres endringskapasitet, -vilje og -kompetanse. Mulighet for medvirkning, kan føre til at ansatte føler en form for forpliktelse og kan dermed ha et ønske om å være med på endringen (Johnsen & Abrahamsen, 2021; Sverdrup & Olsen, 2015; Yukl, 2013). Ledere kan iverksette tiltak i organisasjonen som bidrar til å øke ansattes selvfølelse i forhold til endringskapabilitet. Dette kan oppnås ved hjelp av informasjon om hvordan egen organisasjon påvirkes av markedet rundt og av samfunnet (Melberg & Mikkelsen, 2015).

Medvirkningsrom og kommunikasjonsformidling er ifølge Melberg og Mikkelsen (2015), koblet sammen og er de viktigste faktorene for ansattes holdning i en endringsprosess; god kommunikasjon kan skape medvirkning hos ansatte, mens medvirkning forutsetter god kommunikasjon. Lederen er gjerne den ansvarlige for tilpasning og videreformidling av informasjon fra toppledelsen til ansatte (Melberg & Mikkelsen, 2015). Medvirkning og dialog hører til i evolusjonære endringsprosesser, men som ikke er mulig å etterleve i revolusjonære endringsprosesser. Likevel er det å skape en forståelse rundt endringsbehovet gjennom toveiskommunikasjon i alle typer endringer, herunder å formidle både positivt og negativt budskap, svært viktig for endringens suksess (Lokken, 2016; Sverdrup & Olsen, 2015). Involvering av ansatte og tilrettelegging for medvirkning, kan redusere motstand og avdekke eventuelle forbedringsmomenter i endringsprosessen (Lokken, 2016).

Kriseledelse forbindes gjerne med uplanlagte endringer som resultat av en krise som må håndteres der og da (Nesse, 2015). Kriseledere møter store utfordringer knyttet til usikkerhet når de skal håndtere kriser. Usikkerheten er gjerne knyttet til krisens kilde og bakgrunn, om krisen kommer til å utvikle seg og når, samt usikkerhet knyttet til mulige tiltak. Denne usikkerheten kan påvirke effektiviteten i krisehåndteringen og øke når krisen inntar grenseoverskridende dimensjoner. Det oppstår gjerne en gjensidig avhengighet ettersom hvilken dimensjon krisen inntar, noe som krever stor grad av koordinering for å redusere usikkerheten (Ansell et al., 2010).

Grenseoverskridende kriser og katastrofer krever effektiv kriserespons og koordinering av krisehåndtering og samarbeid på tvers av organisasjoner, byer, regioner, land eller kontinenter. Det krever mobilisering av mennesker, penger og varer. Dette krever igjen samarbeid mellom mennesker og organisasjoner som har forskjellige ressurser og motivasjoner og som er i hektisk miljø med lite informasjon. Den situasjonen oppstår gjerne ved hver krise av den karakter, da denne type kriser sjeldent kan håndteres med etablerte beredskapsplaner (Ansell et al., 2010)

Når det kommer til lederens ansvar i kriser og usikkerhet, mener Oddane (2020) at ledere forventes «(...) å være nyskapende i fravær av detaljerte planer eller kart som viser veien til det ønskede målet» (Oddane, 2020, s. 179). En hverdag preget av usikkerhet er vanskelig å planlegge for, noe som krever nytenkning og improvisasjon av lederen i kaotiske og turbulente omgivelser. Lederen forventes å være spontan og evner å eksperimentere med muligheter uten kunnskap eller antagelse om hva utfallet blir. Dette innebærer at lederen ikke kan basere seg på etablerte rutiner og planer for å løse aktuelle problemstillinger, men stole på inngående kunnskap og erfaringer for å improvisere frem løsninger. Styringslogikken i byråkratiske organisasjoner blir altså utfordret i møte med det uforventede (Oddane, 2020).

Ifølge Oddane (2020) kan byråkratiske organisasjoner ledes på en måte som muliggjør tilpasninger av endringer. Dette oppnås med såkalt «muliggjørende ledelse» som tilrettelegger for endringsarbeid der behov for stabilitet møter behov for endring. Det innebærer at lederen organiserer mulighetsrom, i form av eksempelvis workshops, hvor ansatte kan samarbeide om å skape løsninger som møter organisatoriske behov (Oddane, 2020). Ved å skape mulighetsrom bestående av mennesker og kunnskap, bidrar lederen til nytenkning og innovasjon (Rydland, 2015).

2.2 Hjemmekontor / fjernarbeid

Økt bruk av hjemmekontor er et av de viktigste tiltakene som har blitt innført under Covid-19-pandemien som startet i Norge mars 2020. Begrunnelsen bak utstrakt bruk av hjemmekontor er å avlaste kollektivtrafikken og redusere kontakt mellom ansatte på arbeidsplassen og dermed forebygge smitte i samfunnet (Helsedirektoratet, 2021a, 2021b).

Arbeid som utføres der tid og sted ikke har særlig betydning for arbeidsutførelsen, har fått flere betegnelser som blant annet «*fjernarbeid*», «*e-work*» og «*telework*» (Nævdal & Vollset,

2002). Ifølge Chong, Huang og Chang (2020) har flere organisasjoner fra tidligere av tilrettelagt for en slik fleksibel arbeidsform, og legger til betegnelsene «*telecommuting*», «*remote work*» og «*working from home*». Betegnelsene brukes om hverandre og beskriver en og samme arbeidsform – fjernarbeid.

Fjernarbeid innebærer at ansatte utfører arbeidet sitt fra andre steder enn arbeidsstedet eller at de rett og slett arbeider der de er (Bakke et al., 1998; Bråten, Andersen & Svalund, 2008; Chong et al., 2020; Nævdal & Vollset, 2002). Det betyr at ansatte kan utføre arbeidet sitt fra hytten, toget, flyet, hotellet eller rett og slett hjemmefra. Hjemmearbeid eller hjemmekontor er å forstå som det samme som fjernarbeid (Chong et al., 2020), noe Arbeidstilsynet (u.å.-a) også bekrefter på sine nettsider:

«Arbeid i arbeidstakers eget hjem omtales ofte som hjemme- eller fjernarbeid»
(Arbeidstilsynet, u.å.-a).

Bakke et al. (1998) har utarbeidet en håndbok i 1998 om fjernarbeid som på den tiden ble vurdert innført av flere virksomheter i Norge. Fjernarbeid var da i fokus i forbindelse med utnyttelse av kompetanse og bruk av IT i arbeidslivet, og begrepet ble forklart som følger:

«Fjernarbeid er en måte å organisere arbeidet på hvor det er en geografisk avstand mellom arbeidsgiver eller oppdragsgiver og den som utfører arbeidet» (Bakke et al., 1998, s. 17).

Ifølge Arbeidstilsynet (u.å.-a) er det arbeidsgivers ansvar at «(...) arbeidsforholdene på hjemmearbeidsplassen er fullt forsvarlige», herunder nødvendig utstyr for å utføre arbeidet, normal arbeidstid som ikke skal overstige 40 timer i uken, samt når på døgnet arbeidet skal utføres (Arbeidstilsynet, u.å.-a).

Fjernarbeid krever ifølge Bakke et al. (1998), tilpasningsevne og fleksibilitet både hos ansatte og i virksomheten/organisasjonen, noe som også gjenspeiles i veiledere Helsedirektoratet har utarbeidet i forbindelse med anbefalinger om bruk av hjemmekontor under Covid-19-pandemien (Helsedirektoratet, 2021a, 2021b). Den tilpasningsevnen eller omstillingsevnen hos ansatte ble prøvd ut under Covid-19-krisen mars 2020, da organisasjoner og ansatte ble pålagt å jobbe hjemmefra (Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba & Klarsfeld, 2020; Chong et al., 2020; Slette-meås & Storm-Mathisen, 2020). En endring som ble innført umiddelbart, var preget av usikkerhet og hvor verken organisasjoner eller ansatte var forberedt på den nødvendige tilpasningen (Carillo et al., 2020). Ansatte enten tok med seg kontorutstyr hjem

fra jobben eller gikk til anskaffelse av det for å tilrettelegge for langtidssituasjon med fjernarbeid (Slette-meås & Storm-Mathisen, 2020).

Før Covid-19 har bruken av fjernarbeid hatt en betydelig økning de siste årene, noe som skyldes stadig teknologisk utvikling og dermed bedre tilrettelegging for samhandling mellom ansatte og organisasjoner (Bråten et al., 2008; Nesheim, 2009; Nævdal & Vollset, 2002; Thulin, Vilhelmson & Johansson, 2019) som er geografisk spredt og i forskjellige tidssoner (Nesheim, 2009). Dette har ført til økt bruk av fjernarbeid og at skillen mellom arbeidstid og fritid blir uklart (Nesheim, 2009; Thulin et al., 2019). Likevel betyr det at ansatte og organisasjoner kan samarbeide med flere andre, oppnå mer spredt kontakt og tilegne seg mer informasjon og kunnskap. Samarbeidet er ansett av noen ansatte å være en nødvendighet for å utføre egne arbeidsoppgaver. Mens for andre kan det oppleves som en kilde til glede og dermed bedre livskvalitet på den ene siden, og overbelastning, stress og mindre glede på den andre siden (Nof, Ceroni, Jeong & Moghaddam, 2015).

Økt bruk av fjernarbeid kan også skyldes økt etterspørsel blant ansatte og at teknologiske muligheter tilrettelegger for større grad av arbeidsorganisering og samarbeid blant ansatte på hjemmekontor (Bråten et al., 2008; Messenger, 2019; Nævdal & Vollset, 2002; Sewell & Taskin, 2015). Ansatte er også tryggere i egen kompetanse og har dermed evnen til å utføre selvstendig arbeid (Nævdal & Vollset, 2002).

Den digitale arbeidsplassen sammenlagt med krav hos ansatte om å balansere arbeidsliv og fritid er noen av driverne for utbredelse av fjernarbeid i EU-land (Messenger, 2019; Sewell & Taskin, 2015), samt arbeidsgivers mulighet for å spare inn kostnader knyttet til arbeidsplasser (Sewell & Taskin, 2015). Likevel er utbredelsen av fjernarbeid avhengig av arbeidsinnholdet og hvor stor grad av informasjonsbearbeiding arbeidsoppgavene innebærer (Nævdal & Vollset, 2002).

Fjernarbeid er mer utbredt i Nord-Europa kontra Sør-Europa (Messenger, 2019). Nesheim (2009) mener at fjernarbeid er lite utbredt i offentlig sektor, mens Bråten et al. (2008) mener på sin side at det er lite forskjell i utbredelsen av fjernarbeid mellom offentlig og privat sektor. Bruken av fjernarbeid er dog svært lite utbredt i yrker hvor arbeidsutførelsen krever samhandling som eksempelvis innen helsetjenester, hotelltjenester, restauranter og varehandel (Bråten et al., 2008). Men under den globale Covid-19-krisen, har bruken av fjernarbeid økt drastisk verden over fra april 2020 og innen flere yrker (Carillo et al., 2020; Miglioretti, Gragnano, Margheritti & Picco, 2021; Steidelmüller, Meyer & Müller, 2020).

2.2.1 Fjernledelse

Pettersen og Solstad (2020) introduserer ledelsesformen «*fjernledelse*» i forbindelse med fjernarbeid som en betegnelse på ledere som leder sine ansatte på avstand. De mener at fjernledelse er preget av begrenset kommunikasjon grunnet redusert ansikt-til-ansikt-kommunikasjon mellom ledere og ansatte. Ledere som utøver fjernledelse kan møte på utfordringer knyttet til motivasjon hos ansatte på hjemmekontor grunnet manglende direkte samhandling og svekket kommunikasjon, noe som kan føre til lavere engasjementsgrad hos ansatte og dermed reduserte organisasjonsresultater. Utydelig kommunikasjon kan skape usikkerhet i organisasjonen (Pettersen & Solstad, 2020).

Ledere må ta hensyn til mulige ulemper og konsekvenser fjernarbeid kan medføre både for ansatte og for organisasjonen (Bakke et al., 1998). De må tilrettelegge arbeidet på en måte som sørger for at ansatte på hjemmekontor føler organisatorisk tilhørighet. Dette sikres først og fremst gjennom fungerende teknologi og at organisasjonens arbeidsprosesser er tilpasset teknologien og fjernarbeid som arbeidsform (Nævdal & Vollset, 2002). Slik tilrettelegging mener Nævdal og Vollset (2002), kan oppnås med innføring av blant annet:

- Incentivsystemer som belønner kunnskapsdeling i organisasjonen og dermed føre til interaksjon mellom ansatte (både fjernarbeidere og ikke-fjernarbeidere)
- Teamarbeid som bidrar med sosialisering ved samarbeid om oppgaveløsning og dermed mulighet for etablering av tillit og aksept blant ansatte
- Rolleutviklingsprogrammer som sørger for bevisstgjøring rundt ansattes egen rolle og ansvar, da fjernarbeid krever stor grad av selvledelse
- Mentorordninger som kan støtte læringsprosesser, sikre faglig utvikling og styrke ansattes organisasjonstilhørighetsfølelse
- Prosjektarbeid som i tillegg til å bidra med faglig utvikling og sosialisering, også bidrar med at ansattes egen rolle og ansvar i organisasjonen blir sett i den store organisasjonshelheten

Ellers mener Miglioretti et al. (2021) at ledere bør sette opp tydelige mål for ansatte på hjemmekontor og engasjere og styrke dem slik at de selvstendig oppnår målene.

Som følge av Covid-19-pandemien og den utstrakte bruken av hjemmekontor, har Arbeids- og sosialdepartementet satt i gang et utredningsarbeid som ser på regelverket rundt «*hjemmearbeid og eventuelle behov for endringer eller presiseringer*» (Arbeidstilsynet, u.å.-

a). Imellomtiden har Arbeidstilsynet (u.å.-a) fem råd til arbeidsgivere for å følge opp ansatte som er på hjemmekontor:

1. Regelmessig kontakt med ansatte og oppfølging av ansattes behov
2. Benytte digitale medier som Teams og Skype, for at ansatte skal holde kontakten med hverandre
3. Bruk av formelle og uformelle digitale møteplasser
4. At ansatte har en ergonomisk arbeidsplass, herunder regulerbar stol, pult og dataskjerm, samt god belysning
5. Variere arbeidsstilling og ta pauser

Arbeidstilsynet (u.å.-a) anbefaler ellers innføring av organisatoriske tiltak som fysisk aktivitet for å hjelpe ansatte som ikke har god nok ergonomisk arbeidsplass, i tillegg til hyppige pauser. Det er også utarbeidet en spesifikk sjekklister ved arbeid med dataskjerm hjemme som omhandler arbeidstilrettelegging og spesifikasjoner for kontorutstyr. I forhold til tilrettelegging av arbeidet, kan følgende punkter løftes opp som relevante her:

- *«Variasjon i arbeidsoppgaver og arbeidsrutiner*
- *Mulighet for hvile og restitusjon*
- *Mange korte pauser*
- *Tidsbegrensning for intensivt rutinearbeid*
- *Kontroll over egen arbeidssituasjon»*

(Arbeidstilsynet, u.å.-b).

Direktorat for forvaltning og økonomistyring (DFØ) ved Arbeidsgiverportalen (2020) omtaler også fjernledelse som ledelse på avstand og har i forbindelse med Covid-19-krisen også utarbeidet en veileder for fjernledere som inneholder følgende anbefalinger:

- Utøve tillitsbasert ledelse ved blant annet å tydeliggjøre ansvar, involvere ansatte i utforming av kontrollmekanismer i arbeidsdagen, skryte av ansatte og oppfordre til åpenhet
- Gjøre ansatte kapable for selvledelse ved å være en støttespiller for dem, sette opp tydelige mål og ha klare forventninger om resultater
- Benytt uformell kommunikasjon for å gi ansatte en følelse av nærvær ved å ringe dem i stedet for å ta et digitalt møte, kommunisere på personlig plan og bruke humor i samtalene

- Følge opp ansatte individuelt og jevnlig med fokus på deres arbeid og trivsel hvor de får tilbakemelding på deres arbeid og prestasjon
- Strukturere digitale møter slik at de gjennomføres effektivt med forhåndsbestemt agenda, klare møteregler og involvering av ansatte undervis (Arbeidsgiverportalen, 2020)

2.2.2 Fordeler med fjernarbeid

Fjernarbeid har tidligere blitt sett på som et gode knyttet til høystatusstillinger der forholdet mellom leder og ansatt er bygget på lojalitet og tillit (Carrillo et al., 2020; Elldér, 2019; Thulin et al., 2019). I den settingen er fjernarbeid egnet for stillinger som innebærer høy grad av selvstendighet og lite behov for oppfølging. Når ansatte får muligheten til å benytte seg av hjemmekontor, kan forholdet mellom ansatte og organisasjonen forbedres og dermed resultere med at ansatte blir mer engasjerte, presterer bedre, viser positive holdninger og føler mindre tidspress og stress (Elldér, 2019).

For ansatte bidrar fjernarbeid med mulighet for større grad av fleksibilitet når det kommer til arbeidsoppgavene, samt mer fritid (Bakke et al., 1998; Bråten et al., 2008; Macêdo et al., 2020; Nesheim, 2009; Steidelmüller et al., 2020). Selvstendig arbeidssituasjon og fleksibilitet tilpasset ansattes private liv, bidrar med jobbtilfredshet (Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010; Thulin et al., 2019) spesielt hos småbarnsfamilier (Thulin et al., 2019).

Innsparing av tid på reisevei kan bidra med enklere og forbedret organisering av hverdagen og mer fritid å tilbringe hjemme (Bakke et al., 1998; Steidelmüller et al., 2020). Innspart reisetid og unngått trafikkstress i tillegg til fleksibel arbeidstid, kan være en forklaring på at ansatte erfarer arbeidsmessig tilfredshet og er mer motiverte når de jobber hjemmefra kontra fra arbeidsstedet. Ansattes selvtillit blir også forsterket ved at de får mer selvstendig ansvar på hjemmekontor og blir dermed mer engasjerte av det, noe som fører til at ansatte ønsker å vise sin egen verdi (Macêdo et al., 2020).

Anderson, Kaplan og Vega (2015) knytter ansattes velvære på hjemmekontor til organisasjonens resultater herunder lønnsomhet, produktivitet og omsetning, og til ansattes egne personlige resultater herunder helse og prestasjon på jobben. Ansattes opplevelse av velvære og dermed positive eller negative påvirkninger på jobben knyttes igjen til stemningen i forbindelse med hverdagshendelser på hjemmekontor, som eksempelvis oppgaveutføring og

sosiale interaksjoner, i tillegg til ansattes personlighet og hvordan de oppfatter og reagerer på disse hverdagshendelsene (Anderson et al., 2015).

Ansatte som opplever hverdagshendelsene som positive, opplever velvære og dermed erverver positive følelser som entusiasme, årvåkenhet og lykke (Anderson et al., 2015). Disse positive følelsene kan komme av ansattes mulighet for selv å strukturere og organisere arbeidsdagen, ha kontroll og fleksibilitet i forhold til arbeidstid, samt opplevelse av mindre forstyrrelser i arbeidet, noe som igjen kan tilrettelegge for måloppnåelse (Anderson et al., 2015; Miglioretti et al., 2021; Thulin et al., 2019). Disse positive hverdagshendelsene knyttes til ansattes mentale helse og opplevd trivsel (Anderson et al., 2015).

Under fjernarbeid blir samarbeidet med medarbeidere som er lokalisert andre steder, lettere utført (Bakke et al., 1998) og arbeidsintensiteten på hjemmekontor øker (Macêdo et al., 2020). Likevel klarer ansatte å balansere mellom arbeidsliv og privatliv (Elldér, 2019; Macêdo et al., 2020; Steidelmüller et al., 2020), noe som igjen øker produktiviteten grunnet det behagelige arbeidsmiljøet hjemme (Macêdo et al., 2020).

Fjernarbeid kan ellers bidra med lettere og gradvis inn- eller utfasing av arbeidssituasjon for ansatte i forbindelse med sykdom, lange permisjoner eller forberedelse til pensjonstilværelse (Bakke et al., 1998).

Noen av fordelene med fjernarbeid for arbeidsgiver, kan være arbeidsgivers tilgang på arbeidskraft og kompetanse fra større geografiske områder, innsparinger av kontor- og administrasjonskostnader (Bakke et al., 1998; Messenger, 2019; Miglioretti et al., 2021; Suh & Lee, 2017), samt beholde ansatte som flytter unna arbeidsstedet (Bakke et al., 1998; Messenger, 2019). Organisasjoner som tilrettelegger for fjernarbeid anses å være fleksible og tilpassningsdyktige hvor arbeidsoppgaver kan utføres med større nærhet til kunder eller samarbeidspartnere (Bakke et al., 1998). Fjernarbeid åpner også opp for større grad av samhandling, samordning, styring av store produksjonskjeder, samt utsetting av jobber og tjenester (Nesheim, 2009).

2.2.3 Ulemper med fjernarbeid

Ulempene med fjernarbeid påvirker hovedsakelig ansatte og kan komme til uttrykk i form av faglig og/eller sosial isolasjon hvor mangel på sosial kontakt kan føre til lav integrering i

arbeidsmiljøet og belastning hos ansatte, noe som kan føre til reduksjon i trivsel (Bakke et al., 1998; Bråten et al., 2008). Morganson et al. (2010) hevder at det er en sammenheng mellom isolasjonen fra arbeidsmiljøet og depresjon hos ansatte, noe som forklares med reduksjon i ansikt-til-ansikt-tid med medarbeidere. Dette forholdet forsterkes hos ansatte ved utstrakt bruk av hjemmekontor (Morganson et al., 2010).

Ansatte på hjemmekontor kan ellers ha vanskeligheter med å skille arbeidstid fra fritid (Bakke et al., 1998; Bråten et al., 2008; Nesheim, 2009; Thulin et al., 2019) hvor noen kan slite med å avslutte eller fullføre sine arbeidsoppgaver og dermed jobbe mer enn det de skal, slik at de er påkoblet organisasjonens systemer store deler av døgnet (Bakke et al., 1998; Nesheim, 2009).

Ved overgang fra å jobbe fra et bestemt arbeidsted til fjernarbeid, kan ansatte også føle på at innarbeidet felleskap splittes opp og dermed svekke medbestemmelses- og tilhørighetsfølelse (Bakke et al., 1998). Følelsen av tilhørighet i en organisasjon, er grunnleggende behov hos ansatte og bidrar med arbeidsmotivasjon. Manglende tilhørighetsfølelse hos ansatte forbindes med lavere omsetningsresultater, lavere engasjement, lavere jobbtilfredshet, utbrenthet og igjen manglende interesse i organisasjonen (Morganson et al., 2010). Disse forholdene mener Morganson et al. (2010), forsterkes hos ansatte ved utstrakt bruk av hjemmekontor når de ikke klarer å se hvordan deres arbeid passer inn i organisasjonens helhetsbilde og dermed mangler organisatorisk tilhørighetsfølelse.

Nesheim (2009, s. 77-78) hevder at utstrakt bruk av fjernarbeid kan føre til *«(...) utfordringer ved bygging av identitet og tilhørighet, og ved samordning, kontroll og samarbeid»*. Til dette legger Nesheim (2009) en hypotese om at ansatte ikke vil erfare den samme tilhørigheten de ellers ville erfart og heller oppleve ansettelsesforholdet som midlertidig. De vil dermed føle på en sosial fragmentering og liten grad av fellesskapsfølelse (Mjelde & Nesheim, 2015). Å skape et samhold og en tilhørighetsfølelse blant ansatte på hjemmekontor, og dermed motivasjon og arbeidsinnsats mot fellesmål, er en av utfordringene for ledere i forbindelse med oppfølging av ansatte på hjemmekontor (Mjelde & Nesheim, 2015).

Ifølge Steidelmüller et al. (2020) kan ansatte erfare ugunstige forhold på hjemmekontoret forbundet med større ansvar og høyere grad av selvledelse, enn ved arbeid fra arbeidsstedet. Disse forholdene arter seg i form av at ansatte jobber mer intensivt, har lengre arbeidsdager og jobber i fritiden. Videre mener de at det er fare for at ansatte på hjemmekontor jobber også når de er syke. Dette kan skyldes forhold som praktiske omgivelser når ansatte er hjemme, noe som gjør det vanskelig å rettferdiggjøre uttak av sykedager på den ene siden, og på den

andre siden trenger ikke ansatte å rettferdiggjøre hvorfor de jobber mens de er syke. Ansatte risikerer heller ikke å smitte sine medarbeidere når de er på hjemmekontor, noe som kan føre til lavere terskel for å jobbe istedenfor å ta en sykedag. Arbeid under sykdom assosieres med lavere produktivitet og høyere risiko for feil (Steidelmüller et al., 2020).

Anderson et al. (2015) hevder at ansatte erverver negative følelser som frykt, angst og skyldfølelse, når de opplever negative hverdagshendelser under fjernarbeid forbundet med eksempelvis oppgaveutføring og sosiale interaksjoner. Likevel antas det at ansatte opplever disse hendelsene som mindre stressende under fjernarbeid kontra ved arbeid i organisasjonens lokasjoner. Dette kan skyldes mindre forstyrrelser hjemme og ingen reisetid til arbeidsstedet. Ved å spare reisetid, kan ansatte få mer søvn, tid til å trene og redusere reisekostnader (Anderson et al., 2015).

Ansatte under utstrakt bruk av hjemmekontor kan erfare andre typer utfordringer relatert til privatlivet som «*ineffective work due to household distractions, private life intrusions, workaholism, and professional and personal isolation*» (Thulin et al., 2019, s. 4). Thulin et al. (2019) påpeker også at utstrakt bruk av hjemmekontor gjerne forbindes med forventninger om ansattes tilgjengelighet og dermed vanskeligheter med å koble seg fra organisasjonens systemer, noe som fører til at ansatte ikke føler at de besitter kontroll over egen situasjon.

For en leder kan distansen mellom ansatte og leder føre til at lederen får mindre kontroll med den ansatte på den ene siden, og på den andre siden kan ansatte oppleve manglende formell kontakt med lederen, noe som kan svekke kvaliteten i utført arbeid (Bakke et al., 1998; Bråten et al., 2008). Lederens manglende eller svekkede kontroll med ansatte under fjernarbeid relateres gjerne til ledere som besitter skeptisk holdning til fjernarbeid preget av mistillit til at ansatte klarer å jobbe autonomt (Smite, Moe, Klotins & Gonzalez-Huerta, 2021).

Distansen mellom leder og ansatt kan ifølge Mjelde og Nesheim (2015), også føre til svekket ansatt-leder-forhold fordi kommunikasjonen må foregå via digitale medier hvor sansesignaler kan være fraværende. Sansesignaler er nødvendige for å utvikle mellommenneskelige relasjoner og dermed bidra til samtaleeffektivitet med oppmerksomhet og forståelse rundt en samtale (Mjelde & Nesheim, 2015). Likevel mener Sewell og Taskin (2015) at fjernarbeid har bidratt med flatere struktur mellom ansatte og leder, bygget opp på tillit og veiledningsbasert ledelse.

Når det kommer til den organisatoriske kunnskapsoppbyggingen og -delingen, kan fjernarbeid være en utfordring da ansatte jobber distansert fra hverandre hvor de opparbeider og besitter kunnskap hver for seg. Likevel kan teknologien anvendes som et virkemiddel for kollektiv kunnskapsdeling og læring på nye måter, noe som krever en tilpasning og omstilling i organisasjonen (Nævdal & Vollset, 2002).

2.3 Teknostress

Stadig teknologisk utvikling kan medføre større rom for fjernarbeid hvor ansatte i større grad kan koble seg til organisasjonens systemer fra hvor enn de er. Dette kan, som tidligere nevnt, føre til at grensene mellom arbeidstid og fritid blir uklare hvor arbeidet får mer oppmerksomhet også i fritiden (Barnes & Minas, 2020; Tams, Ahuja, Thatcher & Grover, 2020). Ansatte responderer forskjellig på den teknologiske utviklingen hvor noen tar den imot og innlemmer den som en del av arbeidet sitt, mens andre sliter med tilpasningen (Barnes & Minas, 2020). I takt med den teknologiske utviklingen, har fenomenet «*teknostress*» dukket opp (Tarafdar et al., 2017).

Teknostress er ifølge Tarafdar et al. (2017), stress som personer opplever ved bruk av informasjonssystemer og knyttes til en kraftig digitalisering av arbeidsoppgaver de siste årene (Brivio et al., 2018; Tarafdar, Pullins & Ragu-Nathan, 2015). Teknostress forbindes som regel med negative opplevelser og følelser relatert til teknologibruk, som angst, utmattelse og ineffektivitet (Barnes & Minas, 2020; Brivio et al., 2018; Fuglseth & Sørebo, 2014).

For å forstå teknostress, må man først forstå stress. Barnes og Minas (2020) mener at stress er en følelsesmessig negativ respons på omgivelsene, mens Tarafdar et al. (2017) beskriver stress som en tilstand personer opplever som følge av en ubalanse mellom krav som stilles til dem og deres evne til å møte disse kravene. Norsk Helseinformatikk har en tilsvarende definisjon av stress:

«(...) stress oppstår når en person opplever at omgivelsenes krav og forventninger overstiger egen kapasitet» (NHI, 2019).

Med definisjonen av stress i mente, kan man forstå teknostress som stress som kan trigges ut hos ansatte som følge av teknologi og bruk av informasjonssystemer (Barnes & Minas, 2020). Teknologien blir i slike tilfeller, stressfaktoren for ansatte. Teknostress er dermed en opplevelse av stress relatert til teknologi:

«Technostress – defined as stress that individuals experience due to their use of Information Systems (...)» (Tarafdar et al., 2017, s. 7).

Tarafdar et al. (2017) beskriver teknostress som en sammensatt transaksjonsprosess mellom en person og omgivelsene. Det omfatter teknologiske miljøforhold bestående av krav som beskatter ressurser og setter i gang mestringsresponsen som medfører psykologiske, fysiske og atferdsmessige konsekvenser hos en person (Tarafdar et al., 2017).

2.3.1 Teknostressresponsen

Teknostress omtales som regel som ugunstig faktor for ansatte og organisasjoner hvor det kan føre til misnøye og lav produktivitet i arbeidet (Califf, Sarker & Sarker, 2020; Yao & Cao, 2017). Likevel mener Califf et al. (2020) at teknostress ikke alltid er negativt, men kan også være positivt, noe som er avhengig av hvordan stresset håndteres av den enkelte. Tarafdar et al. (2017) mener at stressende situasjoner utløser mestringsresponsen hos personer i form av primære og sekundære responsen, hvorav den primære responsen vurderer omfanget av etterspørselen og påvirker forholdet mellom teknologiske miljøforhold og teknostressfaktorer/stressorer. Mens den sekundære responsen evaluerer tilgjengeligheten av muligheter og ressurser hos personen for å svare på den stressende situasjonen (Tarafdar et al., 2017).

Man kan forvente positive effekter av teknostress hos den enkelte og som knyttes til bruk av teknologi i usikre situasjoner. Disse kan eksempelvis være bedre prestasjon, økt effektivitet og innovativ tenkning og kommer til uttrykk gjennom bruk av teknologi. Ansatte som settes under positivt press eller motivasjon, kan bli mer effektive og dermed øke prestasjonen i arbeidet (Tarafdar et al., 2017).

I forbindelse med den positive siden av teknostress, introduserer Hargrove, Nelson og Cooper (2013) begrepet «*eustress*». Eustress beskrives som den positive responsen på stressorer (stressfaktorer):

«Individuals experiencing eustress describe the experience as being totally focused in a mindful state of challenge, a healthy state of aroused attention on the task, exhilaration, and being fully present» (Hargrove et al., 2013, s. 61).

Eustress beskriver altså hvordan ansatte klarer å håndtere stressende situasjoner på en positiv måte og som en energikilde for å utføre sitt arbeid (Hargrove et al., 2013; Tarafdar et al.,

2017). På motsatt side av positiv stresshåndtering er begrepet «*distress*» introdusert som beskrivelse av den negative siden av stress (Tarafdar et al., 2017).

Andre beskrivelser av teknostressorer og håndtering av disse blir også omtalt som utfordrende stressorer (*challenge stressors*) og hindrende stressorer (*hindrance stressors*) (Califf et al., 2020; Hargrove et al., 2013). Tarafdar et al. (2017) omtaler utfordrende stressorer som det samme som «eustress» hvor personer ser på stresset som positivt og utfordrende. De omtaler hindrende stressorer som «distress» hvor personer ser på stresset som negativt, hindrende og truende (Tarafdar et al., 2017).

Utfordrende teknostressorer knyttes til utførelse av arbeidsoppgaver hvor ansatte vurderer teknostressorene som gunstige slik at de ser på teknologiske utfordringer som motiverende og innenfor deres evne til å håndtere (Califf et al., 2020; Hargrove et al., 2013). Disse åpner opp for forbedring, læring, utvikling av ferdigheter og belønning (Tarafdar et al., 2017).

Utfordrende teknostressorer knyttes til personlig utvikling og positive resultater herunder kreativitet, innovasjon og produktivitet (Califf et al., 2020; Hargrove et al., 2013). De kan forsterke lojaliteten, motivere ansatte til læring, forebygge oppsigelser og forsterke organisasjonstilhørighetsfølelsen hos ansatte hvor det er samsvar mellom ansattes og organisasjonens mål (Hargrove et al., 2013).

Mens hindrende teknostressorer anses å begrense personlig utvikling og utførelse av arbeidsoppgaver, hvor ansatte vurderer teknostressorene som ugunstige, truende og forstyrrende (Califf et al., 2020; Hargrove et al., 2013). Disse knyttes til lavt utfall av innovasjon, redusert jobbtilfredshet og redusert engasjement. Hindrende teknostressorer kobles opp mot teknostressorene tekno-invasjon, -overbelastning, -kompleksitet, -usikkerhet og -utrygghet (Califf et al., 2020).

Hvordan ansatte responderer på teknostressorene er ifølge Tarafdar et al. (2017), personavhengig. Personer som er konkurransedrevet og har iboende motivasjon til å prestere bedre, ser på utfordrende teknostressorer som en mulighet for å eksperimentere med ny teknologi og oppnå positive arbeidsresultater.

På den andre siden av skalaen, kan personer med nevrotiske disposisjoner tolke teknologiske endringer som truende. De kan bli engstelige og paranoide, reagere negativt på teknostressorene og anse dem dermed som hindrende. Disse personene kan erfare frykt for egen arbeidssituasjon hvor de føler at de konstant må følge med på eksempelvis informasjon

fra organisasjonen og dermed føle behovet for å svare på henvendelser også utenfor arbeidstid (Tarafdar et al., 2017).

I tillegg til personlige egenskaper, mener Califf et al. (2020) at teknologiens pålitelighet og nytte spiller en stor rolle i forhold til ansattes opplevelse av og responser på teknostress. Teknologi som oppleves upålitelig og lite nyttig kan forårsake frustrasjon og dermed skape en opplevelse av økt arbeidsmengde. Mens ansatte som opplever teknologien som pålitelig og nyttig, kan av den grunn bli mer produktive (Califf et al., 2020).

Andre faktorer som kan påvirke ansattes respons på teknostress, er ifølge Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan og Tu (2008) ansattes alder, erfaringer og deres teknologiske kunnskap.

2.3.2 Teknostressorer og utfall

Under teknostress blir såkalte «*teknostressorer*» en del omtalt i litteraturen som faktorer som utløser teknostress (Tarafdar, Tu & Ragu-Nathan, 2011) og defineres som «(...) *all of the conditions, events, demands or stimuli in an environment with a potential to create stress*» (Fuglseth & Sørebo, 2014, s. 162). Følgende fem teknostressorer kan utløse teknostress og påvirke ansattes arbeidsliv og fritid (Barnes & Minas, 2020; Brivio et al., 2018; Califf et al., 2020; Sarabadani, Carter & Compeau, 2018):

1. *Tekno-overbelastning (techno-overload)* – stress forårsaket av en overbelastning hos ansatte knyttet til konstante varsler fra informasjonskanaler som e-poster, tekstmeldinger, sosiale medier og annet (Barnes & Minas, 2020; Sarabadani et al., 2018). Informasjonen kan være vanskelig for ansatte å håndtere eller prioritere (Brivio et al., 2018; Sarabadani et al., 2018; Tarafdar et al., 2011). Dette kan føre til at ansatte må jobbe lenger og raskere enn de vanligvis gjør (Califf et al., 2020).
2. *Tekno-invasjon (techno-invasion)* – stress forårsaket av at ansatte er konstant koblet opp til organisasjonens systemer også utover arbeidstid (Brivio et al., 2018; Califf et al., 2020; Sarabadani et al., 2018; Tarafdar et al., 2011). Ansatte «tar jobben med seg hjem» slik at de alltid er tilgjengelig for organisasjonen, noe som kan gå utover fritiden (Barnes & Minas, 2020; Brivio et al., 2018; Sarabadani et al., 2018).
3. *Tekno-kompleksitet (techno-complexity)* – stress som oppstår når ansatte opplever teknologien så kompleks at de føler at deres teknologiske ferdigheter og evner ikke

strekker til for å utføre arbeidet og at de dermed bruker mer tid og krefter på å forstå teknologien, noe som kan resultere med stress og angst (Barnes & Minas, 2020; Brivio et al., 2018; Califf et al., 2020; Sarabadani et al., 2018; Tarafdar et al., 2011).

4. *Tekno-utrygghet (techno-insecurity)* – stress som kan oppstå i situasjoner der ansatte føler en trussel for å miste jobben sin til andre personer som allerede besitter bedre teknologisk forståelse og kompetanse (Barnes & Minas, 2020; Brivio et al., 2018; Califf et al., 2020; Sarabadani et al., 2018; Tarafdar et al., 2011).
5. *Tekno-usikkerhet (techno-uncertainty)* – stress som kan oppstå i forbindelse med utviklingstakten i teknologien og dermed endringen av programvare, maskinvare og nettverk i organisasjonen (Barnes & Minas, 2020; Brivio et al., 2018; Califf et al., 2020; Sarabadani et al., 2018; Tarafdar et al., 2011).

Utfallet av teknostressorene manifesterer seg i form av rolleoverbelastning, rollekonflikt, manglende tilhørighetsfølelse, redusert innovasjon, redusert organisatorisk engasjement, lavere produktivitet, manglende arbeidsglede og mistriivsel, intensjoner om oppsigelser eller oppsigelser, utmattelse, utbrenthet, samt angst og depresjon (Barnes & Minas, 2020; Califf et al., 2020; Sarabadani et al., 2018; Tarafdar et al., 2017; Tarafdar et al., 2015; Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007).

Ifølge Salo, Pirkkalainen og Koskelainen (2019) kan stress forårsaket av teknologiske forstyrrelser som konstante tekniske varsler, lyder og meldinger, påvirke ansattes arbeidsflyt og overbelaste (Cheng, Bao & Zarifis, 2020; Salo et al., 2019; Tams et al., 2020). Mens på den andre siden kan teknologi benyttes for å avlaste ansatte hvor oppgaver kan utføres hvor som helst med fjernarbeid (Korunovska & Spiekermann, 2019).

Teknologiske forstyrrelser krever tid og oppmerksomhet, noe som øker arbeidsmengden og kan forårsake stress og utmattelse hos ansatte både i arbeidstiden og i fritiden (Barnes & Minas, 2020; Cheng et al., 2020; Tams et al., 2020). Forstyrrelsene, avhengig av omfang, kan også føre til feil i oppgaveløsning eller at oppgavene tar lenger tid å utføre (Barnes & Minas, 2020). Det tar ifølge Cheng et al. (2020), ca. 8 minutter uten forstyrrelser for en person å sette seg inn i en oppgave, mens det tar ca. 25 minutter å sette seg inn i oppgaven igjen etter en forstyrrelse. Disse forstyrrelsene krever omtrent 2 timer av ansattes daglige arbeidstid (Tams et al., 2020).

Cheng et al. (2020) mener at det er en sammenheng mellom teknologiske forstyrrelser og ansattes psykologiske ytelse på jobb, hvor psykisk stress og følelsesmessig utmattelse kan føre til overbelastning, demotivasjon og svakere helse hos ansatte. Følelsesmessig utmattelse hvor ansatte føler at arbeidet drenerer dem for energi, blir her sett på som det sentrale elementet for utbrenthet (Golden, 2012; Korunovska & Spiekermann, 2019), i tillegg til lavere ytelse og intensjoner om oppsigelser eller oppsigelser (Golden, 2012). Hyppige forstyrrelser i løpet av arbeidsdagen kan føre til høyt nivå av utmattelse hos ansatte hvor de kan føle seg trøtte, frustrerte, slitne, resignerte og har lite tillit til sine medarbeidere (Cheng et al., 2020).

Brivio et al. (2018) mener at det er også andre medvirkende faktorer for teknostress, som for eksempel manglende støtte fra organisasjonen under innføring av nye informasjonssystemer, samt trøtthet som følge av multitasking. Disse skaper både fysiske (trøtthet, irritabilitet og søvnløshet) og psykiske (tidspress, ineffektivitetsfølelse og redusert arbeidsglede, engasjement og produktivitet) negative utfall hos ansatte.

2.3.3 Tekno-utmattelse (Zoom-fatigue/digital-fatigue)

Ifølge Chong et al. (2020) bidrar Covid-19-krisen til utfordringer for ansatte på hjemmekontor i form av forstyrrelser som avleder ansattes oppmerksomhet fra å utføre arbeidsoppgaver som krever innsats. Dette anses å være en stressfaktor for ansatte på hjemmekontor i form av utmattelse i slutten av arbeidsdagen. Utmattelsen knyttes til tiltakene som er innført for å redusere smitten, som for eksempel nedstenging av samfunnet, sosial distansering og reiserestriksjoner (Chong et al., 2020).

«Zoom-fatigue» er et begrep som har kommet til under Covid-19-pandemien, som beskriver utmattelse som følge av utstrakt bruk av skjerm og gjennomføring av digitale møter (Nadler, 2020; Wiederhold, 2020). Denne utmattelsen, også kalt «digital fatigue» (Korunovska & Spiekermann, 2019), skyldes ifølge Wiederhold (2020) en forstyrrelse i måten mennesker har interagert på og kommunisert med hverandre på gjennom århundrer. Forstyrrelsen oppstår grunnet en minimal og digital forsinkelse fra informasjonen formidles til den blir mottatt. Denne forsinkelsen kan føre til at hjernen jobber hardere med å lese andre møtedeltagere (Wiederhold, 2020).

En annen årsak til digital-utmattelse er ifølge Wiederhold (2020), manglende mulighet for å lese kroppsspråket til andre møtedeltagere utover ansiktsuttrykk.

Den utstrakte bruken av teknologiske visuelle enheter, kan ifølge Tarafdar et al. (2015) øke ansattes følsomhet for elektrisk og magnetisk felt som igjen forårsaker fysisk stress i form av tretthet, hodepine, rastløshet og irritabilitet.

Uavhengig av Covid-19, mener Cropley, Rydstedt og Andersen (2020) også at utviklingen i den teknologiske verden har tilrettelagt for mer arbeid hvor som helst og utover arbeidstiden, noe som kan beskatte ansattes psykiske og fysiske ressurser og kan føre til utmattelse. Dette gjelder spesielt når ansatte må jobbe utover arbeidstiden for å rekke å fullføre sine arbeidsoppgaver (Cropley et al., 2020).

Golden (2012) mener at ansatte som føler at de ikke klarer å oppfylle sine arbeidskrav, erfarer en utmattelse ved at de mister energi. Utmattelsen forbindes med negative utfall som sykdom, manglende jobbtidfredshet og økt fravær (Golden, 2012).

Chong et al. (2020) argumenterer for at ansatte tvunget på hjemmekontor erfarer flere utfordringer som distraherer dem fra sine arbeidsoppgaver og som krever mer oppmerksomhet. Ansatte må raskt lære seg nye måter å jobbe på og innarbeide endrede organisasjonsregler, noe som krever mentale ressurser. I tillegg til disse utfordringene, erfarer ansatte også den direkte trusselen fra Covid-19-viruset som fremkaller stress og bekymringer relatert til egen helse. Stresset og bekymringene avleder ansattes fokus fra å utføre sine arbeidsoppgaver (Chong et al., 2020), noe som igjen krever psykiske og fysiske ressurser for å fullføre oppgavene (Chong et al., 2020; Cropley et al., 2020). Ansatte har deretter behov for en hvileperiode for å gjenopprette sine ressurser. Fravær av en slik hvileperiode kan resultere med større grad av utmattelse og dermed behov for lenger hvileperiode (Cropley et al., 2020).

Ansatte som erfarer utmattelse på slutten av arbeidsdagen, erfarer også en følelse av tilbaketrekning når det gjelder neste arbeidsdag (Chong et al., 2020; Korunovska & Spiekermann, 2019). Tilbaketrekningen er ifølge Chong et al. (2020) et forsøk på å spare på noen av egne ressurser og er en mekanisme for å unngå jobbrelatert stress. Dette kan komme til uttrykk gjennom eksempelvis fravær, senstart og tidligslutt på arbeidsdagen, samt flere pauser gjennom en arbeidsdag. Tilbaketrekningen kan forsterkes under fjernarbeid da ansatte jobber for det meste for seg selv og uten oppfølging fra organisasjonen (Chong et al., 2020).

2.3.4 Forebygging og håndtering av teknostress hos ansatte

Fuglseth og Sørebo (2014) introduserer tre såkalte «teknostresshemmere» (*technostress inhibitors*) som faktorer som organisasjoner og ledere bør benytte for å forebygge teknostress hos ansatte:

- 1) Teknisk support (*technical support provision / innovation support*) – innebærer å tilby ansatte hjelp når ny teknologi innføres i organisasjonen (Sarabadani et al., 2018; Tarafdar et al., 2011). Ansatte bør oppmuntres til å studere den nye teknologien og forsikres om at teknisk support og brukerstøtte bistår dem ved utfordringer. Organisasjonen bør tilrettelegge for slik opplæring ved å redusere arbeidsoppgavene i introduksjonsperioden og dermed gi rom for læring (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2011).
- 2) Tilrettelegge for læring (*literacy facilitation*) – innebærer at organisasjonen tilrettelegger for å øke den teknologiske kompetansen hos ansatte (Sarabadani et al., 2018). Deling av kunnskap hjelper ansatte å forstå teknologien bedre og dermed sette dem i stand til å håndtere krav relatert til teknologien (Ragu-Nathan et al., 2008).
- 3) Involvering (*involvement facilitation*) – innebærer å involvere ansatte i implementeringen av ny teknologi for å forebygge teknostress (Sarabadani et al., 2018; Tarafdar et al., 2011). Involvering av ansatte og deres ønsker tidlig i implementeringsfasen, herunder informere om fordeler og muligheter en ny teknologi medfører, kan hjelpe ansatte å håndtere den nye teknologien og dermed forebygge teknostress (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2011).

Disse teknostresshemmerne i tillegg til organisatorisk støtte og hensiktsmessig kommunikasjon, kan bidra med å redusere de negative utfallene av teknostress (Brivio et al., 2018; Califf et al., 2020; Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2011) og øke ansattes trivsel på jobb i tillegg til deres organisasjonsengasjement (Brivio et al., 2018; Ragu-Nathan et al., 2008).

En av de viktigste aspektene for å fremme eustress (positivt stress) hos ansatte innebærer at ledere tilrettelegger for at ansatte oppnår personlige mål og utvikling, da disse er tett knyttet til organisasjonens mål- og resultatoppnåelse. For at ansatte skal oppnå sine mål, er det grunnleggende at de bidrar med at organisasjonen oppnår sine mål. Ledere bør dermed både

innføre insentivsystemer og stille utfordrende arbeidskrav som sørger for felles måloppnåelse (Hargrove et al., 2013). Ansatte som blir møtt med tillit, får utfordrende oppgaver og frihet til å løse oppgavene på sin måte, får best utnyttelse av sine egne ressurser (Westhagen et al., 2008). Det er i den sammenheng viktig at lederen er i stand til å se hvilke stressorer ansatte opplever som utfordrende (Tarafdar et al., 2017).

I motsetning til Suh og Lee (2017) sin påstand om at ansatte som er avhengige av sine medarbeidere i oppgaveutføring kan erfare forsterket grad av teknostress under fjernarbeid, mener Chong et al. (2020) at ansatte som må samarbeide med sine medarbeidere for å utføre sine arbeidsoppgaver, ikke erfarer særlig grad av utmattelse og tilbaketrekning.

Organisasjonen bør derfor tilrettelegge for større grad av samarbeid mellom medarbeidere for å forebygge den følelsesmessige utmattelsen som synes på slutten av arbeidsdagen. Utover økt samarbeid, bør ansatte få tilgang til nødvendig informasjonsteknologi (IT-støtte), relevant informasjon på tide og nødvendig arbeidsutstyr (Chong et al., 2020).

For å forebygge digital-utmattelse anbefaler Wiederhold (2020) først og fremst en begrensning i antallet møter med pauser mellom møtene uten skjermbruk. Flere regelmessige pauser gjennom en arbeidsdag kan bidra med å redusere utmattelsen som oppstår i slutten av arbeidsdagen. Spesielt lunsjpause, kan bidra med økt energi, arbeidsengasjement og motivasjon hos ansatte (Cropley et al., 2020).

Ansatte bør sette opp PC-en slik at den viser eget ansikt og toppen av skuldrene under møtene, noe som kan forenkle den nonverbale kommunikasjonen. For å skape en form for øyekontakt, kan ansatte veksle mellom å se på andre møtedeltagere og se rett inn i kamera. Ellers bør de snakke tydelig i mikrofonen og skru den av når man ikke snakker (Wiederhold, 2020).

3 Forskningsmetode og -gjennomføring

Forskningsmetode innebærer en fremgangsmåte for å etablere kunnskap om virkeligheten basert på teoretisk metode eller teoretisk og empirisk undersøkelsesmetode (Grønmo, 2021). En metode innebærer å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke data (Arntzen & Tolsby, 2010). Metoder for empirisk undersøkelse kan være kvalitative og/eller kvantitative (Grønmo, 2021). En kvalitativ forskningsmetode er den mest benyttede metoden i forskningsøyemed (Bryman, 2008) og innebærer en gjennomgang av data i form av tale, skrift og/eller observasjoner (Arntzen & Tolsby, 2010; Bryman, 2008). En casestudie innebærer å undersøke en enhet hvor det er mulig å fremskaffe informasjon om forskjellige fenomener for å belyse sammenhengen mellom disse i den gitte enheten (Polit & Beck, 2010).

Dette masterprosjektet har utført en kvalitativ casestudie med forskningsintervju som empirisk datainnsamlingsmetode for å undersøke og beskrive virkeligheten i en offentlig organisasjon som yter helserelaterte tjenester, herunder undersøke fenomenene fjernarbeid og teknostress. Kvalitativt forskningsintervju er best egnet til å fange opp ikke kvantifiserbar informasjon som for eksempel følelser og holdninger, hvor dybdeintervju er best egnet til innsamling av slik data (Arntzen & Tolsby, 2010).

Bakgrunnen for valg av kvalitativt forskningsintervju er nettopp det å produsere kunnskap om hvordan ansatte i Helseetaten i Oslo kommune har omstilt seg til å jobbe fra hjemmekontor under Covid-19-pandemien, og om de erfarer noen grad av teknostress under den utstrakte bruken av hjemmekontor. Intervjuene kan bidra med å avdekke informantenes subjektive erfaringer og dermed få en forståelse av deres virkelighet (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015).

3.1 Kvalitativ forskningsprosess

Prosjektet benyttet kvalitativ forskningsprosess som gir større mulighet for fleksibel tilnærming i forhold til planlegging av studie samtidig med gjennomgang av litteratur. Prosessen er nærmest sirkulær og veldig nyttig når man ikke på forhånd vet hvilken data man ønsker å samle inn (Polit & Beck, 2010).

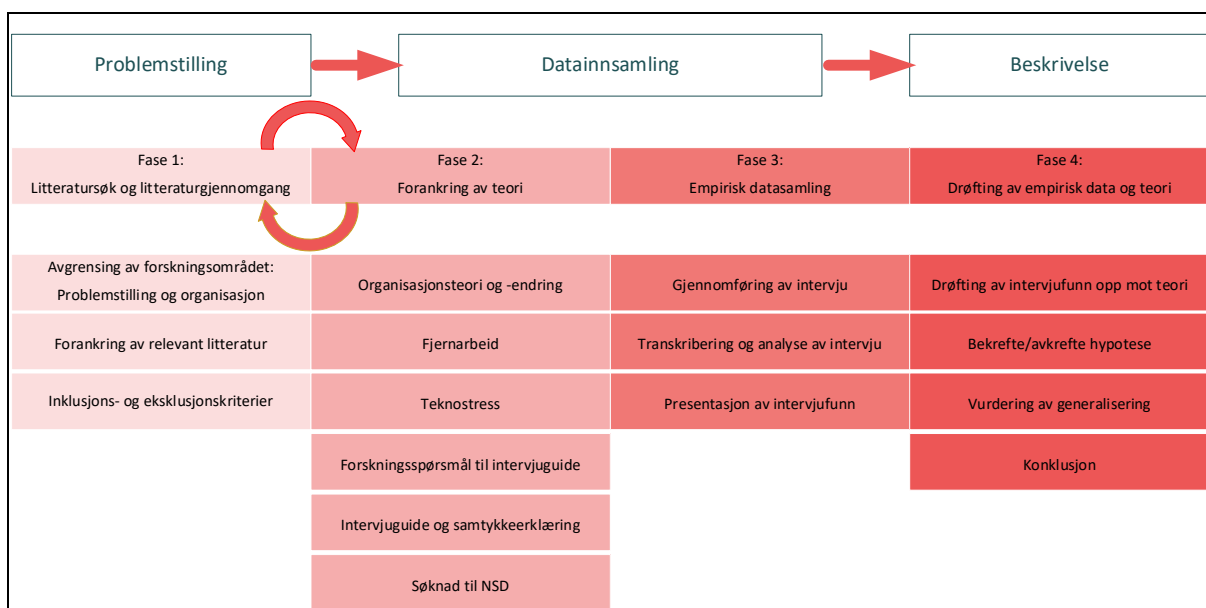
Polit og Beck (2010) illustrerer den kvalitative forskningsprosessen med 4 trinn:

- 1) Planlegging av studien, herunder problemidentifisering og litteratursøk

- 2) Strategi for datainnsamling, herunder hva slags data skal samles inn og fra hvem
- 3) Datainnsamling og analyse, herunder evaluere innsamlet data og eventuelt endre strategien for datainnsamling
- 4) Formidle forskningsfunn

Den sirkulære prosessen oppstår mellom trinn 3 og 2, hvor man kan gå tilbake og endre strategien for datainnsamling etter at den har startet (Polit & Beck, 2010).

Dette prosjektet ble gjennomført i fire faser og i henhold til følgende skisserte fremgangsmåte:



Figur 1: Skisse av forskningens fremgangsmåte

Den sirkulære prosessen for evaluering og refleksjon av litteratur kontra forskningstenkning oppstod mellom fase 2 og 1. Gjennomgang av litteratur skapte stadig behov for mer litteratur for å belyse forskjellige emner. Disse emnene er presentert under kapittel 2 Organisasjoner, fjernarbeid og teknostress.

Ifølge Kvale, Brinkmann, Anderssen og Rygge (2009) går den kvalitative intervjuundersøkelsen gjennom sju faser: tematisering, intervjudesign, intervjugjennomføring, transkribering fra tale til tekst, analyse av intervjuvar, verifisering av studiens intervjufunn og rapportering av funn. Arbeidet med disse fasene er fordelt på prosjektets fire faser som er presentert i dette kapitlet.

3.2 Fase 1 – Litteratursøk og -gjennomgang

I denne fasen ble det utført litteratursøk av eksisterende forskning både nasjonalt og internasjonalt for å forstå problemområdet og kartlegge utfordringer som kan oppstå hos ansatte og hvilke faktorer som kan føre til disse.

I og med at omstilling til fjernarbeid er en endringsprosess, ønsket prosjektet å se på hvordan endringer innføres i organisasjoner, det være seg tradisjonelle endringer basert på opptrukne stier (stivhengige endringer) eller sjokkendringer. I den forbindelse ønsket prosjektet også å se på teknostress-fenomenet og hvordan det kommer frem som følge av utstrakt bruk av hjemmekontor.

Litteratursøk ble gjennomført i store databaser som blant annet Oria/Bibsys, Researchgate, EBSCO, Google Scholar og JSTOR. Søkeord ble kombinert både på norsk og engelsk for å fange opp tidligere gjennomført og relevant forskning om problemområdet, og kunne for eksempel være endringer, teknostress, fjernarbeid, hjemmekontor, sjokkendring, stivhengighet og så videre.

Målet med litteratursøkene var å få frem relevant teori for å danne et bilde av virkeligheten, forstå fenomenet og dermed reflektere over hva slags empirisk data kan samles inn, samt hvordan og hvor (Arntzen & Tolsby, 2010), og dermed danne grunnlaget for intervjuundersøkelsens tema. I denne sammenheng ble en såkalt «*emergent design*» (fremvoksende design) benyttet for å reflektere over elementer som kan være aktuelle å rette fokuset på for å svare ut problemstillingen (Polit & Beck, 2010). Dette bidro også med å avgrense teorien til å spisse problemformuleringen samt søke opp litteratur som omhandlet problemområdet.

3.2.1 Forskningsskisse

Første gjennomgang av litteratur om emnene organisasjonsendringer, fjernarbeid og teknostress har vist frem et bilde som utformer prosjektets forskningsskisse slik det er illustrert i Figur 2. Forskningsskissen danner grunnlaget for videre forskningsopplegg og dermed elementer og deres sammenheng til hverandre (Arntzen & Tolsby, 2010).

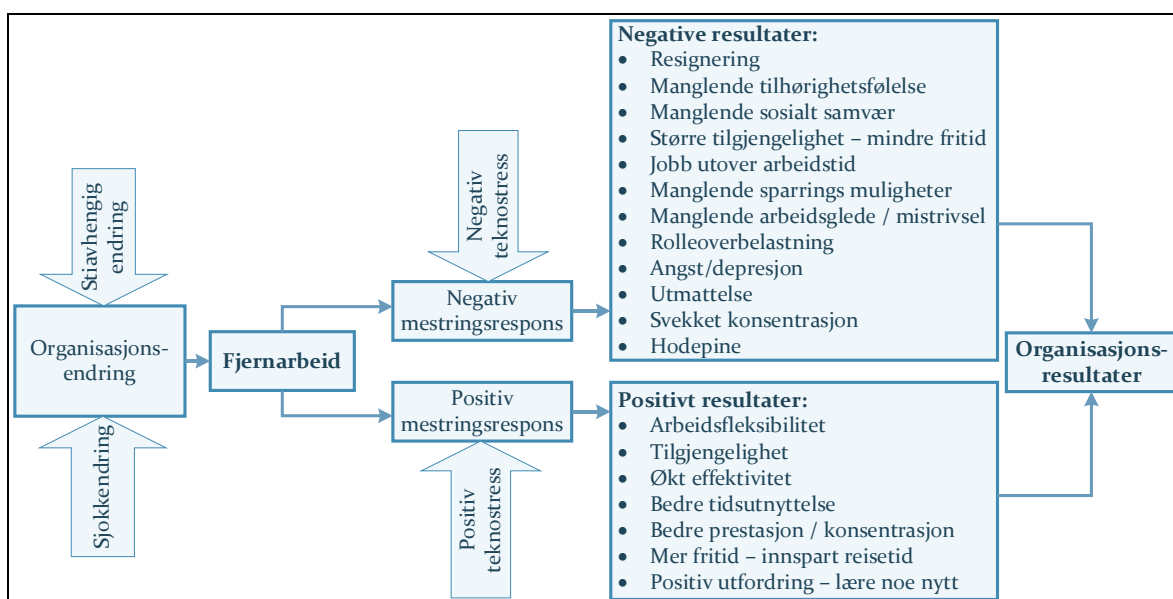
Litteraturen viser at en organisasjonsendring, uansett om den er stivhengig eller sjokkendring, trigger ut responser hos ansatte. Disse responsene kan enten være positive eller

negative. Positive responser uttrykkes ved at ansatte tar imot endringen og innlemmer den i deres arbeidshverdag, mens negative responser uttrykkes i form av passiv eller aktiv motstand mot endringen.

Fjernarbeid kan her sees på som en global endringsprosess som ble innført som sjokkendring for å svare på den globale krisen, Covid-19-pandemien. Fjernarbeid har medført drastisk økning i bruk av teknologi i forbindelse med arbeidsutføring for flere yrker. Den ustrakte bruken av teknologi under fjernarbeid kan dermed sees på som en fenomenal teknologisk endring. Sammen med teknologisk utvikling kommer teknostress-fenomenet frem som en reaksjon eller respons på teknologisk endring. På lik linje med endringsrespons, kan også teknostress-responsen være enten positiv eller negativ.

Som utgangspunkt for forskningen og slik det er skissert i Figur 2, ønsker prosjektet å studere organisasjonsendringer i sin tradisjonelle form hvor organisasjoner innfører endringer i henhold til kjent historie og som sjokkendringer som svar på eksogen ytre faktor slik som Covid-19-pandemien. Heretter ønsker prosjektet å studere fjernarbeid som en teknologisk endringsprosess som kan trigge ut teknostress-responser hos ansatte. Teknostress-fenomenet undersøkes med tanke på både positive og negative utfall for ansatte og dermed organisasjonen.

Hele denne settingen danner grunnlaget for den teoretiske forskningen og skaper en forståelse rundt elementene som senere undersøkes gjennom forskningsintervju. Gjennom intervju, ønsker prosjektet å se på hvordan Helseetaten har omstilt seg til fjernarbeid og hvorvidt ansatte erfarer teknostress som følge av det.



Figur 2: Forskningsskisse; teknostress som en respons på fjernarbeid

3.2.2 Inklusjons og eksklusjonskriterier for teoretisk datainnsamling

Inklusjons og eksklusjonskriteriene for litteratursøk og -bruk var først og fremst basert på materialets tittel og deretter abstrakt. Materialets alder ble også vurdert i forhold til tidsmessighet.

Selv om *telework* eller fjernarbeid startet i 1970-tallet (Messenger, 2019), var ikke teknostress-fenomenet i fokus da. Litteraturen om teknostress har stort sett dukket opp rundt år 2000. I takt med den teknologiske utviklingen i verden, har teknostress vært mer i fokus de siste 20 årene og litteratursøk rundt dette emnet ble derfor begrenset til den tiden.

I slutten av 2020 og begynnelsen av 2021, ble det lagt ut mange forskningsartikler som omhandlet teknostress og fjernarbeid. Mange av disse forskningsartiklene er gjennomgått hvor relevante artikler har blitt benyttet i dette prosjektet.

Fjernarbeid har som nevnt eksistert siden 1970-tallet, men da i yrker relatert til telekommunikasjon (Messenger, 2019). Det var først på 1990-tallet fjernarbeid spredde seg til IT-rettede yrker. Litteratursøk i forbindelse med fjernarbeid ble derfor forsøkt begrenset til nyest mulig forskning. Den eldste kilden om fjernarbeid brukt i dette prosjektet dateres tilbake til 1998 og håndboken om fjernarbeid av Bakke et al. (1998).

Organisasjonsteori, herunder organisasjonsendring, stivavhengige endringer og sjokkendringer, har eksistert en stund nå og man kan anta at lite har endret seg i dette området siden 1990-tallet, noe som kunne synes i gjennomgangen av funnet litteratur. Litteratur om organisasjonsteori brukt i dette prosjektet er datert tilbake til 1993 og senere.

3.3 Fase 2 – Teoretisk forankring

I fase 2 ble funnet litteratur grundig gjennomgått, hvorav aktuell og relevant forskning ble benyttet og presentert i foreliggende prosjektrapport.

I denne fasen gikk en god del av studiens teoretiske grunnlag gjennom en såkalt trianguleringsprosess som innebærer en slags kvalitetssikring av at den data som er funnet gir størst mulig grad av troverdighet og reliabilitet (Arntzen & Tolsby, 2010).

Ifølge Arntzen og Tolsby (2010) kan trianguleringsprosessen betraktes som en valideringsmetode som kan øke studiens troverdighet når forskeren benytter bevis fra andre

forskningsskilder med forskjellige forskningsmetoder og vurderinger. Dette kan bidra med å vurdere om forskjellige forskningsresultater er i overensstemmelse eller ikke.

I denne studien gikk spesielt teori om teknostress-fenomenet gjennom en såkalt «forskertriangleringsprosess» for å øke studiens reliabilitet/pålitelighet ved å benytte flere informasjonskilder for kryss-validering. Denne trianguleringsprosessen innebærer at flere forskere undersøker samme fenomen eller situasjon og presenterer sine forskningsresultater (Arntzen & Tolsby, 2010).

Prosjektet har benyttet primærkilder i størst mulig grad, men også sekundærkilder. Stort sett ble de samme sekundærkildene benyttet av flere forskere, noe som kan også bidra med å øke informasjonens pålitelighet. I forbindelse med forskningen i teknostress-emnet, var det tydelig at det var et forskermiljø som kjente til hverandre og benyttet hverandres arbeid i forbindelse med egen forskning. Disse forskerne refererte både til egen tidligere forskning og til hverandres forskning.

I forbindelse med utredning av elementene i den tentative forskningsmodellen, ble det utført stadig mer litteratursøk for å finne mer informasjon, også for å øke og få tydeligere forståelse av problemområdet og dets sammenheng med ledelsesperspektivet i offentlige organisasjoner. Denne tilbakevendende søkeprosessen er den sirkulære delen i forskningen, ref. Polit og Beck (2010) sin modell for kvalitativ forskning.

Samtidig med gjennomgang av teori ble det dannet et grunnlag for formulering av spørsmål til intervjuguiden (se Vedlegg 1: Intervjuguide) og intervjuundersøkelsen ble planlagt.

Intervjuguide sammen med samtykkeerklæringen (se Vedlegg 2: Samtykkeerklæring) ble lagt til i søknaden til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) for vurdering av personvernet i forskningen. Søknaden ble vurdert som følger:

«Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte» (NSD, 19.02.2021).

3.3.1 Intervjuguide og samtykkeerklæring

Intervjuguiden (se Vedlegg 1: Intervjuguide) er bygd opp i henhold til funnet teori om teknostress og utfordringer som følge av utstrakt bruk av hjemmekontor/fjernarbeid, men ikke på en slik måte at informantene blir veiledet i sin refleksjon og besvarelse. Det er ifølge Arntzen og Tolsby (2010) viktig å stille spørsmål som får informantene til å reflektere og fortelle sin egen historie. Med dette i mente er spørsmålene i intervjuguiden formulert som åpne og eksplorerende for å avdekke og få frem informantenes erfaringer, meninger og holdninger.

Intervjuguiden danner grunnlaget for semistrukturert intervju hvor alle informantene stilles de samme spørsmålene og det er samtidig mulig å stille avklarende eller oppfølgings spørsmål (Arntzen & Tolsby, 2010). Den er delt opp i fem deler hvorav spørsmålene i de fire første delene stilles til samtlige informanter og den siste delen stilles kun til ledere med personalansvar.

Den første delen av intervjuguiden omhandler en såkalt biografisk data som kjønn, alder, stilling, barn og så videre. Disse spørsmålene kan erfares ufarlige og bidra med å skape en myk start i intervjusamtalen (Arntzen & Tolsby, 2010). Del to og tre handler henholdsvis om holdning til og bruk av hjemmekontor. Mens del 4 handler om hvordan ansatte blir fulgt opp av ledelsen, og til slutt del fem som handler om hvordan ledere følger opp sine ansatte som er på hjemmekontor.

For å øke graden av reliabilitet og validitet, ble intervjuguiden testet (Arntzen & Tolsby, 2010) på to test-informanter og deretter justert i henhold til resultater av testintervjuene. Den ble senere lagt ved søknaden til NSD som kommenterte tidligere spørsmål om «nærmeste leder»; av hensyn til personvernet, burde spørsmålet enten endres til å omhandle «ledelsen» eller at prosjektet innhenter samtykke fra alle informantenes ledere om å bli omtalt i intervjuene. Prosjektet valgte å endre aktuelle spørsmål til å omhandle ledelsen generelt og ikke den enkeltes nærmeste leder.

Samtykkeerklæringen (se Vedlegg 2: Samtykkeerklæring) inneholdt informasjon om studien, hvordan intervjuene skulle gjennomføres, tidsskjema, frivillig deltakelse, tilgang på intervjuinformasjon og informasjon om personvernet herunder informantenes rett til å rette/endre og slette informasjon, samt muligheten til å trekke seg på senere tidspunkt. Det ble også informert om at eventuelt samtykke inngis ved oppstart av intervju og under videoopptak.

3.3.2 Utvalg av informanter

For å få frem gode og pålitelige svar er valg av informanter ifølge Arntzen og Tolsby (2010), kritisk del av en forskning. Dette prosjektet ønsket å intervju ansatte som jobbet i kommunal helseadministrasjon uten direkte kontakt med sluttbrukere av helsetjenester, og som hadde utstrakt erfaring med arbeid fra hjemmekontor under Covid-19-pandemien.

For å rekruttere informantene til den empiriske datainnsamlingen, ble det sendt en henvendelse til ledelsen i Helseetaten i Oslo kommune med spørsmål om å bistå forskningsprosessen med å rekruttere informanter. Helseetaten jobber med helserelaterte tjenester som understøtter helsepersonells arbeid som for eksempel elektroniske helsefagsystem og velferdsteknologi.

Organisasjonsledelsen ble forespurt om å rekruttere 9 ansatte og 6 ledere med personalansvar, til intervjuene i den tro at organisasjonen hadde 3 avdelinger, slik at prosjektet kunne intervju 2 ledere og 3 ansatte fra hver avdeling.

Til sammen var det 14 informanter som meldte seg opp til intervju, hvorav 5 ledere og 9 ansatte. Disse representerte bredden i organisasjonen og alt fra regnskapsmedarbeidere til spesialkonsulenter som jobbet med systemdrift, kursvirksomhet, anskaffelser, prosjekter og annet.

3.4 Fase 3 – Empirisk datainnsamling

Prosjektets **fase 3** dreide seg om gjennomføring av forskningsintervju og dermed empirisk datainnsamlingen hvor det ble gjennomført, transkribert og analysert til sammen 14 intervjuer av enkeltpersoner. Intervjufunnene ble senere presentert som eget kapittel i foreliggende prosjektrapport.

3.4.1 Gjennomføring av intervju

I lys av dagens situasjon med bruk av hjemmekontor og digitale medier, ble intervjuene gjennomført digitalt via Teams-programmet. Alle informanter fikk på forhånd tilsendt intervjuguiden og samtykkeerklæringen i hver sin kalenderinnkalling sammen med en lenke til Teams-møte.

Teams-møtene ble tatt opp med lyd og bilde, og startet alltid med gjennomgang av samtykkeerklæringen hvor informantene ble spurt om å inngi sitt samtykke til 1) deltagelse i intervju, 2) at intervjuet tas opp, 3) at opptaket lagres frem til 16.06.2021 og 4) at deres avidentifiserte svar benyttes i masteroppgaven, slik at samtykkene ble registrert digitalt.

Intervjuene hadde en gjennomsnittlig intervjuetid på ca. 40 minutter. De var semistrukturerte hvor intervjuguiden ble brukt systematisk for å stille de samme spørsmålene til samtlige informanter. Likevel ble både avklarende og oppfølgingsspørsmål stilt, i tillegg til utdypende spørsmål. Dette bidro med å få frem informantenes subjektive erfaring av situasjonen (Arntzen & Tolsby, 2010). Noen informanter hadde veldig mye informasjon som de fikk formidlet ubegrenset, men ikke all informasjon var relevant for forskningen. Med dette reflekterte flere informanter over egen situasjon og formidlet at de for eksempel skulle starte å ta flere pauser gjennom arbeidsdagen. Dette er ifølge Kvale et al. (2015) terapeutisk intervju praksis hvor intervjuene kan føre til endringer hos mennesker.

3.4.2 Transkriberings- og analyseprosessen

Transkriberings- og analyseprosessen ble gjennomført i fire trinn som presenteres her. Hver trinnbeskrivelse inneholder et eksempel som viser prosessen brukt på å bearbeide svar(ene) på et spesifikt spørsmål i den studien.

Trinn 1: Transkribering av intervju

Som tidligere nevnt, hadde intervjuene en gjennomsnittlig varighet på ca. 40 minutter, hvorav det korteste intervjuet varte i 19 minutter og det lengste varte i 48 minutter.

Alle 14 intervjuene ble transkribert ved hjelp av transkriberingsfunksjonalitet i Word-programmet. Denne delprosessen resulterte med opp mot 20 A4-sider transkribert intervju fra hver informant. Transkriberingen ble deretter kontrollert opp mot opptaket og eventuelle feil ble rettet opp. Følgende tabell viser et eksempel av arbeid utført i dette trinnet;

Tabell 1: Eksempel av transkriberings- og analyseprosessen trinn 1

Spørsmål	Hadde din organisasjon tilrettelagt for bruk av hjemmekontor før Covid-19?
Transkribert svar (Trinn 1)	Ja det var mulig å få hjemmekontor løsning før Covid-19, men det var ikke så mange som hadde det og ordningen var på den måten at du måtte bestille det gjennom IKT. Og så var det et eller annet med at det koster forholdsvis mye, så derfor skulle vi begrense antallet tilganger. Så i Helseetaten i den avdelingen jeg jobber, så var det vanlig at lederne hadde muligheten. Men det var litt mer krøkkete å logge seg på før da. Også

	<p>var det noen enkelte medarbeidere som hadde bedt om det eller som hadde behov og trengte litt individuell tilpasning på grunn av ulike ting som da fikk muligheten til å jobbe hjemmefra. Så alle hadde det ikke.</p> <p>Intervjuer Men hva får man tilgang til da, altså innenfor løsning på hjemmekontor? Hva ligger i det, annet enn VPN- tilkobling til kommunens nett? Er det noen spesielle programmer du får tilgang til hjemmefra ved bruk av hjemmekontorløsningen?</p> <p>Informant Da har det ingen forskjell for meg på hjemmekontoret eller på kontoret. Da har du tilgang til alt eller intet liksom.</p> <p>Intervjuer Ok så da er det egentlig VPN-tilkobling. At det er som om du er på jobb?</p> <p>Informant Riktig ja det er det. Og det er ingen forskjeller. Kan jeg sitte fysisk på jobben eller er på hjemmekontoret, har det ingenting å si nei. Ikke sånn sett. Så har den samme tilgangen.</p>
--	--

Trinn 2: Analyse – meningsfortetting

I dette trinnet ble mye informasjon som ikke var relevant for forskningsspørsmålene luket bort. Som tidligere nevnt, virker det som intervjuene hadde terapeutisk påvirkning på informantene slik at flere informanter formidlet det de hadde på hjertet og kanskje ikke direkte svar på stilte spørsmål. Det kom frem både informasjon som ikke var relevant for studien og svar på andre spørsmål enn de som var i diskusjon.

Her ble meningsfortetting benyttet som analysemetode. Meningsfortetting innebærer at lange fortellinger og svar blir forkortet slik at bare det som gir mening blir gjengitt (Kvale et al., 2009), slik det er presentert i følgende eksempel:

Tabell 2: Eksempel av transkriberings- og analyseprosessen trinn 2

Spørsmål	Hadde din organisasjon tilrettelagt for bruk av hjemmekontor før Covid-19?
Analysert svar (Trinn 2)	<p>Ja det var mulig å få hjemmekontorløsning før Covid-19</p> <p>Ikke så mange som hadde det og du måtte bestille det gjennom IKT</p> <p>Det koster forholdsvis mye, så derfor skulle vi begrense antallet tilganger, så var det vanlig at lederne hadde muligheten</p> <p>Enkelte medarbeidere som hadde behov og trengte litt individuell tilpasning, fikk muligheten til å jobbe hjemmefra</p> <p>Alle hadde det ikke</p>

Trinn 3: Svarensens

I dette trinnet har svarene gjennomgått en ny runde med meningsfortetting slik at kun det som gav umiddelbar mening, ble stående som en såkalt svarensens. Svarensensen er gjerne direkte svar på det aktuelle spørsmålet, slik det er presentert i følgende tabell:

Tabell 3: Eksempel av transkriberings- og analyseprosessen trinn 3

Spørsmål	Hadde din organisasjon tilrettelagt for bruk av hjemmekontor før Covid-19?
Svarensens (Trinn 3)	Ja, men ikke alle hadde det Måtte bestilles i henhold til behov

Svarensens ble oppsummert med så likt språk som mulig på tvers av svar fra informantene for å gi raskt overblikk over samtlige svar.

Trinn 4: Sammenstilte svar

I fjerde og siste trinn av analyseprosessen, ble svarensens fra samtlige informanter sammenstilt for å få oversikt over hvordan informantene svarte på spørsmålene.

Svarduplikater kom frem i dette trinnet og gav pekepinn på enighet blant informantene.

Følgende tabell viser sammenstilte svar fra samtlige informanter når det gjelder tilrettelegging av hjemmekontor før Covid-19:

Tabell 4: Eksempel av transkriberings- og analyseprosessen trinn 4

Spørsmål	Hadde din organisasjon tilrettelagt for bruk av hjemmekontor før Covid-19?
Sammenstilte svar (Trinn 4)	(13 svarer ja og 1 svarer nei) Liten grad av tilrettelegging Måtte bestilles Ansatte skulle jobbe fra arbeidsplassen Ikke benyttet det tidligere Har benyttet det tidligere Passet ikke for stillingen Ikke mange benyttet seg av det For ledelsen å bruke i starten, åpnet opp for ansatte senere Benyttet det ved behov

Sammenstilte svar ble videre brukt til å presentere intervjufunnene under kapittel 4 Intervjufunn. Intervjufunnene er presentert i en systematisk rekkefølge som gjenspeiler intervjuguidens rekkefølge. Her ble meningsstrukturering benyttet for å presentere svarene fra samtlige informanter som en slags fortelling

3.5 Fase 4 – Drøfting av empirisk data og teori

I prosjektets **fase 4** blir det sett på intervjufunn og teori opp mot hverandre. I den forbindelse går intervjufunnene gjennom en ny analyse-runde, nemlig meningsfortolkning. Det innebærer å tolke underliggende meninger i intervjuintervjuene (Kvale et al., 2009) for å sammenligne disse

med studiens teoretiske grunnlag og dermed se på utfordringer hos ansatte under utstrakt bruk av hjemmekontor, herunder hvor stor grad av teknostress ansatte erfarer på hjemmekontoret.

3.6 Metodebetraktninger

I denne studien var det ønskelig å få frem hvordan ansatte og ledere erfarer teknostress-fenomenet i lys av organisasjonsendring og hjemmekontor under Covid-19-pandemien. En fenomenologisk studie som undersøker menneskers opplevelse og tolkninger og dermed refleksjoner over egen situasjon (Arntzen & Tolsby, 2010; Kvale et al., 2015). Disse følelsene er enklest å fange opp med et kvalitativt forskningsintervju der forskeren har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Følelser er ikke lett å fange opp i en kvantitativ forskning som hovedsakelig dreier seg om tall som kommer frem i statistikk og tabeller (Arntzen & Tolsby, 2010). Spørreundersøkelse kunne vært brukt i denne studien, men da kan respondentene bli veiledet frem til å velge blant gitte svaralternativer. Det åpner i så fall ikke opp for stor grad av refleksjon og forskeren får ikke frem ny informasjon i og med at svarene allerede er satt basert på teoretiske funn. Manglende refleksjon vil også gjelde hvis man setter opp en spørreundersøkelse med åpne svarbokser, da det antageligvis ikke stimulerer respondenter til å reflektere over egen situasjon.

Grunnet restriksjoner i samfunnet som følge av Covid-19, ble stort sett nettbasert litteratur benyttet og intervjuene gjennomført og tatt opp via digital møteplattform. Selv om intervjuer og informant kunne se hverandre via skjerm, undres det om noe av den nonverbale kommunikasjonen gikk tapt i og med at bare ansiktene er synlige for hverandre. Mye nonverbal kommunikasjon kan komme til uttrykk under samtaler og danne grunnlag for mer forståelse eller dybdespørsmål i samtalen.

Tatt omstendighetene i betraktning, er likevel den intervjuemetoden best egnet for akkurat denne forskningen. Alternativet ville vært et intervju via telefon. Da får man i så fall ikke den type kommunikasjon formidlet frem i samtalen.

Siden spørsmålene som stilles under intervjuene skal være eksplorerende og uten å veilede informantene i den retningen studien egentlig fokuserer på, kan det lett oppstå misforståelser som ikke kan oppklares på en slik måte som ikke røper ut for mye informasjon og som ikke veileder informantene i svarene sine. Tolkningen av svarene baseres i så fall på forskerens evne til å både forstå svaret og lese informantens nonverbale kommunikasjon.

Som tidligere nevnt, ble intervjuguiden og samtykkeerklæringen sendt ut til hver enkelt informant sammen med kalenderinnkalling med møtetidspunkt. Bakgrunnen for at utsending av intervjuguide og samtykkeerklæring er nettopp det å gi informantene en forståelse av hva studien dreier seg om og dermed bedre forståelse og grunnlag til å samtykke til deltagelse.

Med oversikt over intervju spørsmålene i forkant av intervju, kunne informantene forberede seg litt ved å reflektere over egen situasjon. Samtidig undres det om utlevering av intervjuguiden før intervjuene, har ført til at informantene hadde for mange ustruktureerte tanker i hodet slik at de ville informere om alt samtidig. At den refleksjonen fikk frem for mange tanker hos informantene, noe som kom til uttrykk gjennom mengden informasjon gitt under hvert spørsmål. Her kom det frem en del både relevant og irrelevant informasjon. En del informasjon ble av hensyn til personvernet, slettet da den dreier seg om tredjepersoner som ikke har inngitt eget samtykke til å bli nevnt i forskningen. Disse tredjepersonene kunne være navngitte ledere eller medarbeidere.

Selv om spørsmål om ledelsen i intervjuguiden er formet slik at de ikke stilles direkte om nærmeste leder, var informantenes svar siktet til nærmeste leder. I henhold til personvern vurderingen fra NSD, ble svarene knyttet til nærmeste leder ikke benyttet i denne studien. Kun informasjon knyttet til den generelle ledelsen er tatt med.

Med tanke på bedre sikring av studiens konfidensialitet av sensitive opplysninger, har det senere vist seg at informantene kan identifisere hverandre ved å koble svarene på noen spørsmål sammen, som kjønn, alder, stilling og arbeidsoppgaver. Men siden prosjektrapporten ikke inneholder utskrift av intervju svarene, er disse opplysningene fortsatt konfidensielle. Likevel ønsket en av informantene å få tilsendt transkribert intervju og har deretter benyttet seg av retten til å slette deler av intervjuinformasjonen.

Ifølge Kvale et al. (2015) er flere etiske utfordringer i et forskningsintervju som kan ha påvirkning på kunnskapsformidlingen. Med dette i mente, ble etiske vurderinger kontinuerlig foretatt under arbeidet med studien. Grunnet ganske nær relasjon til den kommunale organisasjonen hvor forskningsintervjuene er utført, ble organisasjonens ledelse forespurt om bistand til rekruttering av informanter. Dette førte til at forskningsprosjektet fikk rekruttert ganske objektive informanter som ikke kjente til denne studien fra før.

4 Intervjufunn

I dette kapitlet blir intervjufunnene presentert i henhold til strukturen i intervjuguiden hvorav og som tidligere nevnt, de fire første delene inneholder spørsmål som ble stilt til samtlige informanter, mens den femte og siste delen ble kun stilt til ledere med lederansvar.

4.1 Bakgrunnsinformasjon

Som tidligere nevnt, ble til sammen 14 informanter rekruttert til forskningsintervju hvorav 5 ledere med personalansvar og 9 ansatte. Det er både kvinner og menn i utvalget med en gjennomsnittsalder på 53 år og gjennomsnittlig ansettelsestid på 7,8 år. Noen av informantene har litt større barn med noe oppfølgingsbehov.

Informantene har mange forskjellige stillinger og alt fra konsulenter og spesialkonsulter til ledere. De har gjerne jobbet med samme eller lignende arbeidsoppgaver gjennom deres ansettelsestid i kommunen.

Arbeidsoppgavene er flere og forskjellige etter som hva de jobber med. Lederne har stort sett like arbeidsoppgaver og dreier seg om ledelse, personaloppfølging, anskaffelser og avtaleforvaltning, oppgave- og fagoppfølging, koordinering og prosjektarbeid, budsjett- og økonomioppfølging og kontrollarbeid. Mens noen ansatte har arbeidsoppgaver som går ut på økonomi og dermed budsjett og regnskap. Andre jobber med mer informative oppgaver, herunder informasjon og kommunikasjon, kurs, opplæring, kompetanse- og tjenesteutvikling, samt konferanser og arrangementer. Noen ansatte jobber mer på den tekniske siden og har arbeidsoppgaver som går ut på systemansvar for helsefagsystem, applikasjonsforvaltning, brukerstøtte og systemdrift. Arbeidsoppgaver som koordinering, prosjektarbeid og saksbehandling går igjen hos de fleste og på tvers av arbeidsområdene.

På spørsmål om organisasjonen hadde tilrettelagt for bruk av hjemmekontor før Covid-19, svarer de aller fleste ja. Mange informanter legger til kommentarer om at hjemmekontor var tidligere sett på som et gode og noe luksuriøst som ikke alle hadde tilgang til. Flere mener at hjemmekontor måtte bestilles og at ansatte måtte ha en god begrunnelse for å få lov til å benytte seg av det.

4.2 Holdninger til og erfaringer med hjemmekontor

Denne delen handler om informantenes holdninger og erfaringer, samt deres inntrykk av avdelingens holdninger til og erfaringer med bruk av hjemmekontor både før hjemmekontorperioden og i dag.

4.2.1 Bruk av teknologi og digitale møter

På spørsmål om hvor komfortable informantene er med bruk av teknologi, svarer de aller fleste med at de er veldig komfortable og noen trives med ny teknologi og ny læring.

Når det kommer til gjennomføring av møter via digitale medier, er meningene delte. Noen mener at det blir for mange møter gjennom arbeidsdagen slik at de ikke får tid til å ta pauser eller gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Likevel ser de på innføring av digitale møter som fremskritt for møteorganisering og -ledelse, med store tidsmessige fordeler og at møtene blir effektive og strukturerte. Digitale møter tilrettelegger for at møtedeltagere kan se hverandres ansiktsuttrykk, noe informantene mener er viktig for å forstå hverandre bedre.

I sammenheng med møtestruktur, funderer noen over at en god møtestruktur kan skyldes at man snakker med omhu på møtene og at de mister den såkalte lavterskel kommunikasjonen med sine kollegaer. Da er det lettere å snakke på telefon i stedet for i et digitalt møte.

Noen legger til at digitale møter blir for strukturerte, noe som ikke tilrettelegger for kreativitet og nyutvikling av kunnskap.

4.2.2 Egne holdninger til og erfaringer med hjemmekontor

I forhold til holdninger til hjemmekontor før Covid-19, var flere informanter veldig positive til det, ønsket å bruke det mer og så på det som en fin ressurs og mulighet for fleksibilitet.

Mens andre mente at det ikke burde benyttes så ofte. Noen mener at det føltes som fravær og at de burde være til stede og tilgjengelig på arbeidsplassen.

De som så positivt på bruk av hjemmekontor før, mener at de hadde effektive arbeidsdager og fikk gjort mye fordi de satt i rolige omgivelser uten forstyrrelser og kunne konsentrere seg om selvstendige arbeidsoppgaver. Hjemmekontor fungerer bra for selvstendig rutinearbeid, men dårlig til samarbeid. Noen mener at det er så pass negativt at de heller foretrekker å jobbe

lange dager på arbeidsplassen, noe de mener også skyldes behov for samarbeid med kollegaer.

Når det gjelder informantenes holdninger til hjemmekontor i dag, melder flere at de fortsatt er positive, mens noen melder at de har fått en endret holdning hvor de har blitt mer positive og mener at hjemmekontor er kommet for å bli. Flere mener at de kommer til å bruke det mer senere og ønsker å kombinere det med arbeid fra arbeidsplassen, og ser for seg at fremtidige møter også tilrettelegges for digital deltagelse.

Mens flere informanter melder at de erfarer høyere grad av arbeidseffektivitet i dag, melder de også at enkelte prosesser er krevende på hjemmekontor og krever fysisk tilstedeværelse og samarbeid med andre.

Av utfordringer melder flere at det er vanskelig å komme seg vekk fra PC-skjermen og at arbeidstid og fritid fort kan skli i hverandre. Noen ser negativt på hjemmekontor nå og misliker at deres hjem blir brukt til arbeid. Det er ikke lenger ansett som noe luksuriøst. Videre melder de om fravær av impulser og kreativitet, samt dårlig prestasjon når hjemmekontoret er påtvunget på dem.

Noen informanter savner arbeidsplassen og kollegaene sine, men mener at de klarer seg grunnet etablerte samhandlingsarenaer som forebygger ensomhet.

4.2.3 Avdelingens holdning til og erfaringer med hjemmekontor

Informantenes inntrykk av avdelingens holdninger til hjemmekontor før Covid-19 er varierende. Noen mener at det var nøytralt forhold, andre mener at det ikke var noe etterspørsel og at hjemmekontor ikke ble benyttet i avdelingen fordi ikke alle ønsket å ta med seg PC-en hjem. Likevel var det ifølge noen informanter, åpent for hjemmekontor når det var hensiktsmessig i forbindelse med praktiske private ærend, ved lett sykdom, ved behov for ekstra konsentrasjon om arbeidsoppgaver, eller ved systemtesting og systemoppgraderinger som krevde arbeid utover normal arbeidstid. Man måtte spørre ledelsen om det og begrunne behovet.

De fleste informanter mener at hjemmekontor ble tidligere sett på som et frynsegode og et fint tilbud som ikke bør benyttes for ofte. Det var restriktiv holdning til hjemmekontor som ble sett på som ineffektiv arbeidsdag og gjerne «gjemmekontor». De hadde inntrykk av generell

skepsis og at det ikke var ønskelig grunnet manglende kontroll over ansatte, noe som blir begrunnet som kulturbetingede og gammeldagse holdninger. Jobbkulturen var preget av at ansatte skulle være tilgjengelig og til stede på arbeidsplassen, samt ha dårlig samvittighet når man først er på hjemmekontor.

I forhold til avdelingens holdning i dag, mener mange informanter at folk er lei nå fordi arbeidet blir litt ensformig og at de savner arbeidsplassen og arbeidsrutinen med reise til og fra jobben som skaper tydeligere skille på arbeidstid og fritid. Det kan være ensomt for de som ikke har barn hjemme da de savner kollegial interaksjon og uformell kommunikasjon. De føler at digitale møteplattformer bærer preg av formalitet. Likevel er det inntrykk av at mange trives godt på hjemmekontor hvor dagene er roligere selv om det er krevende å jobbe hjemmefra. De med barn synes hjemmekontoret forenkler hverdagen med tanke på tidsstyring og oppfølging av barn.

Noen informanter melder også om at det nå er etablert en ny jobbkultur i kommunen og at organisasjonskulturen er i endring, hvor ledelsen har fått positivt syn på bruk av hjemmekontor fordi de ser at ansatte er effektive. Det åpnes opp for mer dynamisk og fleksibel bruk av hjemmekontor kombinert med arbeidsplassen, og at de kommer til å tilrettelegge for digital møtedeltagelse i fysiske møter. Likevel er det noen som fortsatt er negative og foretrekker arbeidsplassen, men kan tenke seg fleksibel bruk.

4.3 Ustrakt bruk av hjemmekontor

Denne delen av intervjufunnene handler om informantenes erfaringer i forhold til overgang til hjemmekontor og om de eventuelt har hatt noen utfordringer.

4.3.1 Foretrukket arbeidsmetodikk

På spørsmål om hvordan informantene liker best å jobbe, melder noen at de jobber bra selvstendig mens de fleste foretrekker en kombinasjon av både selvstendig arbeid og teamarbeid, samt en varierende kombinasjon av arbeid på hjemmekontor og på arbeidsplassen hvor de har muligheten til selv å styre arbeidstiden fordelt utover dagen og kvelden.

Arbeidsmetodikken er avhengig av arbeidsoppgavene og mange foretrekker teamarbeid i et

fysisk kollegialt miljø hvor de kan både sparre med hverandre og utveksle formelle og uformelle erfaringer.

Det er også en enighet blant informantene om at hjemmekontor er nyttig i forbindelse med selvstendig rutinearbeid som utføres i ro hvor de slipper arbeidsplassens forstyrrelser. Likevel erfares disse forstyrrelsene av noen informanter, som kunnskap som tidligere ble delt med dem og som de i dag må lete seg frem til. Disse forstyrrelsene ble sett på som impulser som kunne resultere med kreativitet, dialog og samarbeid. På den andre siden erfarer noen informanter hjemmekontor som distanseskapende og hindrende spesielt når kollegaer velger å slå av kamera under digitale møter da de mister den nonverbale kommunikasjonen i form av ansiktsuttrykk.

4.3.2 Overgang til hjemmekontor

Når spurt om å beskrive overgangen til hjemmekontor, forteller flere informanter om en spennende og samtidig stressende tid hvor unntakstilstand plutselig ble den nye normalen. For mange var det en vanskelig periode preget av lite forutsigbarhet hvor ansatte var redde for å miste jobben. Samtidig var det mye usikkerhet, bekymringer og redsel med tanke på den globale pandemien. Endringsprosessen var krevende hvor informantene fikk mye viktig informasjon på digitale møter, men som de ikke fikk bearbeidet sammen med kollegaer i etterkant slik de vanligvis gjør.

Noen informanter melder likevel at det ikke var store problemer i overgangen og at de fikk alt de behøvde av utstyr og tilganger for å komme i gang med hjemmekontor. De roser IKT-avdelingen for deres tekniske bistand i overgangen.

Informantene hadde fått beskjed om å hente utstyr fra kontoret eller bestille det de trengte. De måtte dog finne en arbeidsform og tilpasse arbeidsmetodikken og -oppgavene for hjemmekontoret. Ledelsen hadde etablert flere såkalte «fot-i-bakken» møter for å mykne overgangen, med lav terskel for lenger tidsbruk i forbindelse med arbeidsutføring.

Noen informanter ble beordret til Covid-19-relatert arbeid i starten og kom senere inn på hjemmekontoret. Mens mange ansatte med barn erfarte ifølge informantene, situasjonen enda mer krevende og vanskelig siden de i tillegg til å ha hjemmekontor selv, også hadde hjemmeskole og hjemme-barnehage.

De fleste informanter melder at overgangen gikk veldig fint med tanke på teknologien, selv om de ikke hadde gunstige møteplattformer på plass fra dag en. De brukte et kommunikasjonsverktøy, såkalt «Workplace», for møtevirksomhet i starten frem til den digitale møteplattformen Teams ble etablert. Teams var nytt og ukjent for mange, men fungerte etter hvert veldig bra slik at noen informanter ønsker mer funksjonalitet i programmet i dag. De fikk økt digital kompetanse og Teams ble senere benyttet til både arbeid og sosialt samvær med kollegaer. De fikk ellers rask tilgang til fagsystemene.

Om samarbeid med kollegaer, mener flere at den fysiske distansen skapte utfordringer i forhold til uformelt samarbeid. De kunne ikke lenger spørre hverandre om ting «over bordet» og følte selv en usikkerhet rundt hverandres tilgjengelighet på hjemmekontor og en terskel for å ringe hverandre. Dette ble senere en tilvenningssak, mener de.

For nyansatte, tok det litt tid å bli kjent og etablere samarbeidsform med nye kollegaer, samt lære organisasjonskulturen.

4.3.3 Innspart reisetid

På spørsmål om hvor lang reisetid informantene sparer ved å jobbe hjemmefra, svarer flere at de sparer opptil 2 timer på dagsbasis. Gjennomsnittlig innspart reisetid er på ca. 1 time daglig.

4.3.4 En vanlig arbeidsdag

Når det gjelder arbeidshverdagen på hjemmekontor, har flere informanter normal lengde, mens noen jobber litt lengre dager.

De aller fleste informanter formidler at de har veldig mange digitale møter daglig og at deres dager er nå ganske fulle av møtevirksomhet. Grunnet de tette møtene får de fleste ikke tatt pauser og må også spise lunsj foran skjermen enten under et møte eller mens de utfører sine arbeidsoppgaver.

Noen har senere lært seg å blokkere tid i egen kalender for lunsjpauser og/eller for å utføre arbeidsoppgaver. Ellers blir arbeidsoppgavene stort sett utført mellom møtene eller etter arbeidstid.

Siden det blir mye sitting foran skjermen, mener flere at de blir ganske slitne i hodet og kropp og at de bør legge inn flere pauser for å strekke litt i kroppen og bevege seg vekk fra skjermen.

4.3.5 Arbeidseffektivitet på hjemmekontor

På spørsmål om hvordan informantene erfarer egen arbeidseffektivitet på hjemmekontoret kontra arbeidsplassen, svarer få at de er mindre effektive og mener at dette skyldes blant annet behov for flere pauser for å bevege kroppen, mangel på impulser fra arbeidsmiljøet, utfordringer med tilgang på ledelsen eller ikke gunstig samarbeid via digitale møteplattformer.

På den andre siden rapporterer de aller fleste av informantene at de erfarer lik eller høyere arbeidseffektivitet og begrunner dette med at innspart reisetid mellom virksomheter i kommunen er erstattet med flere møter eller arbeidsoppgaver, samt færre «forstyrrelser» på hjemmekontor. Disse forstyrrelsene forklares med sosialt samvær med kollegaer og turer til kaffemaskinen. Informantene mener at møtene også blir mer effektive når de er digitale, da møtedeltagere tenker gjennom hva de skal si og er mer rett på sak.

Noen informanter mener at de jobber mer på kveldene når PC-en er i nærheten uten å logge det som arbeidstid, og andre jobber så konsentrert at de glemmer tiden. Disse forteller samtidig at skillet mellom arbeidstid og fritid er nærmest visket ut på grunn av dette.

4.3.6 Tilgjengelighet for arbeidsgiver

Når det kommer til informantenes tilgjengelighet for arbeidsgiver og jobben, er de todelt. Halvparten av informantene holder seg innenfor normal arbeidstid slik som på arbeidsplassen, mens den andre halvparten jobber utover arbeidstiden og er stort sett tilgjengelig for arbeidsgiver og kollegaer utover kvelden selv om det ikke er krav til det eller forventninger om det.

De fleste av informantene formidler at de har synkronisert sin jobbepost på mobilen. De sjekker og svarer ut epost både kvelder og helger.

Noen informanter begrunner økt tilgjengelighet med at det er lettere å jobbe når PC-en er

tilgjengelig hjemme, andre bytter ut innspart reisetid med økt arbeidstid. Noen informanter mener også at de kan jobbe lengre dager hvis arbeidsoppgavene til tider krever det.

Gjengangeren om at arbeidstid og fritid skli inn i hverandre blir formidlet her også, og noen informanter formidler at de forsøker å sette opp skille mellom arbeidstid og fritid.

4.3.7 Pauser i løpet av arbeidsdagen

De fleste av informantene har så pass fulle arbeidsdager på hjemmekontor at de ikke er beviste på å ta små pauser for å bevege seg eller få friskluft og dermed komme seg vekk fra PC-skjermen. Manglende pauser i løpet av dagen skyldes ifølge noen informanter, fravær av kollegialstimuli til å ta sosiale pauser ved for eksempel kaffemaskinen på arbeidsplassen. Informantene sitter stort sett foran skjermen enten fordi de har mange møter gjennom en arbeidsdag eller fordi de føler at de må sitte foran PC-en når de er på hjemmekontor. Ledig tid mellom møtene går som regel til å utføre arbeidsoppgaver. Her oppfordrer lederne dem til å gå turer og komme seg vekk fra PC-skjermen, men de gjør ikke det selv.

Når det kommer til lunsjpausen, mener noen informanter at de får tatt en lunsjpause hvor de kommer seg vekk fra PC-skjermen, mens mange tar lunsjpausen foran skjermen og mens de jobber.

Noen informanter forteller at det hender de tar en gåtur ute eller at de utfører små hjemmeoppgaver som å sette på oppvaskmaskinen eller vanne plantene. Slike oppgaver utførte de gjerne på arbeidsplassen også.

4.3.8 Hva ansatte savner mest

På spørsmål om hva informantene savner mest ved å jobbe fra arbeidsplassen, forteller samtlige at de savner sine medarbeidere og det sosiale og kollegiale arbeidsmiljøet med uformelle treffpunkter i korridorer og ved kaffemaskinen.

Flere mener at de savner å ha ansikt-til-ansikt diskusjoner med sine medarbeidere, samt muligheten til å jobbe og sparre sammen rundt et bord. De savner å samle seg i en workshop, bruke gråpapir for idémyldring og være kreative sammen.

Noen savner lavterskelkommunikasjonen og andre savner den tydelige geografiske skillen mellom arbeid og jobb.

4.3.9 Positive og negative utfordringer med hjemmekontor

Mange informanter ser på omstilling i forhold til læring og bruk av digitale løsninger som positiv utfordring de har håndtert på hjemmekontoret. Noen legger til at endringer i arbeidsprosesser hvor de har funnet på nye kreative løsninger for å tilpasse arbeidsoppgaver for hjemmekontor, samt selvstendig styring av både oppgaver og arbeidstid, er positive utfordringer. Noen synes det var lærerikt med nye løsninger som Teams, og andre klarte å løse tekniske utfordringer hjemme med bistand fra IKT-avdelingen eller medarbeidere.

Når det kommer til hva informantene erfarer som negative utfordringer, løfter flere opp at det er vanskelig å få til gode mellommenneskelige relasjoner med lavterskelkommunikasjon på digitale møteplattformer. Digital samhandling er for strukturert slik at de mister impulsivitet og spontanitet, og lite rom for uformell sparring. Det er også vanskelig å få til en god kunnskapsformidling eller å bygge et arbeidsmiljø over digitale medier. Igjen formidler noen informanter at de sliter med å skape et klart skille mellom arbeidstid og fritid uten reise til og fra jobben.

4.3.10 Energivået i slutten av arbeidsdagen

De aller fleste av informantene formidler at de er ganske slitne i hode og øyne på slutten av arbeidsdagen på hjemmekontor kontra arbeidsplassen og spesielt de dagene de har mange digitale møter. Noen er også stive i kroppen på slutten av arbeidsdagen. Den dårlige formen skyldes ifølge noen informanter, at de har tunge dager med mange digitale møter og at hjemmekontoret ikke er tilrettelagt som arbeidsplass med klimaanlegg for å sirkulere luften. Derfor mener flere informanter at pauser vekk fra PC-skjermen og gåturer i løpet av dagen hjelper på formen.

4.3.11 Sykefravær under hjemmekontorperioden

Når det kommer til sykdomsbildet hos informantene på hjemmekontor kontra arbeidsplassen, melder de aller fleste at det ikke har vært noe endring og at de har vært friske. Noen legger til at de ser for seg å jobbe selv hvis de skulle være syke da det er lettere å jobbe hjemmefra. At det er høyere terskel for å ta sykedager når man har fleksibiliteten til å styre egen arbeidstid.

4.4 Oppfølging fra ledelsen

I denne delen formidler informantene deres erfaring fra ledelsens oppfølging ved overgang til hjemmekontor.

4.4.1 Ledelsens oppfølging ved overgang til hjemmekontor

Ifølge mange informanter, har ledelsen stort sett vært god til å følge opp sine ansatte ved overgangen til hjemmekontor både via regelmessige en-til-en møter og i regelmessige avdelingsmøter. De er fornøyde med ledelsens oppfølging og mener at ledelsen har vært tilgjengelig, lyttende, og på tilbudssiden når det gjelder utstyr til hjemmekontoret.

På den andre siden mener mange informanter at ledelsen har vært opptatt på andre fronter, at de ikke har fulgt opp sine ansatte og at de burde hatt fokus på personlig oppfølging og sjekket hvordan ansatte egentlig har det på hjemmekontoret. Noen mener at ledelsen er opptatt av å formidle sin frustrasjon og hvor mye de har å gjøre, slik at ansatte av dårlig samvittighet holder tilbake om egne utfordringer. Disse også mener at ledelsen er på tilbudssiden når det gjelder utstyr, men at ansatte har behov for veiledning og HMS-samtale om hjemmekontoret. Noen mener også at de savnet informasjon i overgangsperioden fra toppledelsen som stort sett var fraværende. De fikk litt informasjon rundt påske 2020, men ønsket mer oppdatering i forhold til helhetssituasjonen i kommunen.

4.4.2 Ledelsens evne til å håndtere utfordringer

Om ledelsens håndtering av utfordringer relatert til hjemmekontor, formidler flere informanter at de har fått hjelp når det gjelder behov for utstyr til hjemmekontoret. Noen mener at ledelsen har håndtert deres utfordringer på en god måte hvor de også har tilrettelagt for samtaler med Bedriftshelsetjenesten, mens andre er ganske misfornøyde med ledelsen og mener at ledelsen ikke har skjønt hvordan de skal håndtere situasjonen og da heller latt være.

Det er veldig varierende erfaringer og meninger om ledelsen blant informantene hvor noen er ganske fornøyde, andre er misfornøyde, føler seg isolerte og har et behov for å treffe sine kollegaer fysisk på arbeidsplassen. Av sistnevnte er det noen som ikke føler at deres behov blir tatt på alvor av ledelsen, mens andre mener at det hjalp bare det å snakke om utfordringene med ledelsen eller kollegaene.

4.5 Lederes oppfølging av ansatte som er på hjemmekontor

Denne delen handler om lederens erfaringer herunder hvordan de følger opp ansatte og hvordan de har håndtert eventuelle utfordringer hos ansatte som er på hjemmekontor.

4.5.1 Oppfølging av ansatte

Samtlige ledere som ble intervjuet, formidler at de holder ukentlige digitale møter for hele avdelingen sin med både faglig og sosial agenda, opptil tre ganger i uken. Noen har satt opp ukentlige, korte og uformelle møter som erstatter praten ved kaffemaskinen på arbeidsplassen. Alle lederne holder regelmessig oppfølging og en-til-en-møter med sine ansatte for å høre om hvordan de har det og sjekke om de har behov for noe.

Noen ledere mener at det er krevende å følge opp ansatte via digitale møteflater, men at de likevel har tilrettelagt for digitale sosiale treff, feiringer og kaffemøter. De har også gjennomført HMS-samtaler i forhold til hjemmekontor.

4.5.2 Ansattes erfaringer med hjemmekontor

Basert på informasjon som formidles til lederne, er de fleste av ansatte ganske lei hjemmekontoret og ønsker å dra tilbake til arbeidsplassen. Det skyldes gjerne at de enten har behov for mer sosiale treff eller ikke har gunstig hjemmekontor.

Likevel er det noen som har formidlet til lederne at de trives på hjemmekontoret. Her ser lederne for seg en fremtidig fleksibilitet og en kombinasjon av hjemmekontor og arbeidsplassen underlagt et organisatorisk regelsett som angir ansattes tilstedeværelse.

Noen ansatte har formidlet til lederne at de erfarer at deres kompetanseformidling og -utveksling har stagnert og at det er lite samarbeid om arbeidsoppgaver på hjemmekontoret.

Når det kommer til ansattes utfordringer på hjemmekontoret, mener noen ledere at det er vanskelig å skille på om utfordringene skyldes hjemmekontor eller det sosiale livet som er styrt av pandemien. Helheten kan være krevende for ansatte, spesielt for disse som i tillegg til hjemmekontor, også har hjemmeskole og hjemme-barnehage. Samt at for mange kan jobben vanligvis være den sosiale delen av livet. Hvis de ikke kan være på arbeidsplassen, mister de det sosiale samværet de har behov for.

Ifølge lederne medførte starten av hjemmekontorperioden forskjellige erfaringer for ansatte. Noen var ivrige for å få ting til å fungere, andre syntes det var spennende og annerledes, og noen hadde startvansker. Det var generelt usikkerhet rundt samarbeid og alle måtte finne ut av en arbeidsform på hjemmekontoret.

Ifølge lederne synes mange ansatte at det ikke er så fint med hjemmekontor lenger og at de venter på at Covid-19-pandemien skal gå over slik at de kan dra tilbake til arbeidsplassen. Lederne mener likevel at de fleste er mer vant til hjemmekontor nå og har det stort sett bra.

Med tanke på arbeidseffektiviteten i starten av hjemmekontor-perioden, vår 2020, melder flere ledere om startvansker hvor ansatte sleit litt med systemene. Enkelte ansatte trengte mer oppfølging og veiledning enn vanlig fordi de manglet rutiner og struktur som minner om arbeidsoppgavene. De måtte jobbe med å tilpasse arbeidsformen og -metodikken.

I dag erfarer derimot lederne at ansatte har blitt mye mer effektive etter å ha etablert arbeidsform og -metodikk. Likevel har enkelte fortsatt behov for oppfølging og veiledning.

4.5.3 Ansattes utfordringer med hjemmekontor

Når det gjelder utfordringer som ansatte har formidlet til sine ledere, handler disse stort sett om at ansatte ikke har plass hjemme, at de er psykisk slitne, ensomme, savner noen å snakke med og det sosiale på jobben, eller at de har behov for utstyr til hjemmekontoret.

Noen ansatte ønsker ikke å ha kamera på under møter, andre klarer ikke å skille mellom arbeidstid og fritid da alt skjer hjemme, og andre igjen har hatt tøffe perioder.

Nyansettelse og tilrettelegging for nyansatte, kan ifølge lederne være utfordrende. For nyansatte kan det være vanskelig å lære en ny organisasjonskultur og bli kjent med nye kollegaer.

Ansattes utfordringer ble ifølge lederne, håndtert med individuelle tilpasninger og ettersom hva utfordringene dreide seg om. Noen fikk hjelp fra Bedriftshelsetjenesten, andre fikk endrede arbeidsoppgaver. Lederne har snakket med sine ansatte og jobbet med å motivere dem. De har også inngått individuelle avtaler med noen ansatte om at de fikk jobbe fra arbeidsplassen enkelte dager. De som hadde behov for utstyr for hjemmekontoret, fikk kjøpt det.

5 Drøfting

Dette masterprosjektet utreder hvordan Helseetaten i Oslo kommune har omstilt seg i forhold til hjemmekontor som en påtvunget sjøkkendring og hvor stor grad av teknostress ansatte erfarer som følge av endringen. Fjernarbeid ble innført som et hastetiltak på den globale Covid-19-pandemien, uten særlig grad av utredning med tanke på hvilke konsekvenser tiltaket medfører for ansatte og organisasjoner.

Alle organisasjoner har satt sin struktur som setter rammene for hvordan de skal driftes, herunder hvilket ansvar og hvilke oppgaver organisasjonen har. Når disse formelle rammene er satt, kommer kulturen inn i bildet. Kulturen etableres gjerne av ansatte basert på deres adferd som en gruppe, sammen med læring gjennom tiden av hvordan oppgaver skal utføres og hvordan organisasjonen skal ledes. Som Stensaker et al. (2015) mener, er strukturen og kulturen grunnlaget for organisasjonsidentiteten som kan skape tilhørighetsfølelsen hos ansatte. Denne følelsen kan sees på som grunnleggende element for at ansatte kan assosiere organisasjonsmålene med egne mål. Med dette kan ansatte også evaluere deres muligheter for utvikling under eventuelle endringer. Når man ser at man kan utvikle seg i en organisasjon, kan man få en lojalitetsfølelse sammen med tilhørighetsfølelsen. Man kan også føle seg tettere knyttet til sine medarbeidere.

Fravær av organisasjonstilhørighet kan tenkes å svekke ansattes organisasjonsidentitet, slik at de kan miste interessen i organisasjonen. Det kan da tenkes at ansatte ser på ansettelsestiden sin som midlertidig og dermed være på utkikk etter neste jobb i en annen organisasjon.

Man kan da forstå at organisasjonsstrukturen og -kulturen er grunnmuren til organisasjonsidentiteten og dermed tilhørigheten. Disse kan avgjøre hvilken retning en organisasjonsendring går hvorav en solid grunnmur kan medføre eierskapsfølelse hos ansatte og deretter vellykkede endringer. Mens en svekkelse i den grunnmuren, kan neppe medføre vellykkede endringer.

5.1 Organisasjonsendringer

Med henvisning til presentert litteratur i foreliggende prosjektrapport, kan man være enig i at organisasjonsendringer er uunngåelige. Alle organisasjoner må endre seg enten som følge av endogene (indre) eller eksogene (ytre) krav. Endringene trenger ikke nødvendigvis være store

og kreve utredning og planlegging. De kan også være små endringer som innføres raskt fordi det er en enighet om at de er nødvendige og fornuftige. Det kan være alt fra en endring i utføring av en arbeidsoppgave til store strukturelle endringer basert på behov fra omgivelsene.

Slik Lokken (2016) også mener, er det urealistisk å tro at det finnes endringer uten mostand. Eller kanskje hvis det kun er én person som ønsker en liten endring og det er helt sikkert kun denne personen som blir påvirket av endringen, kan det kanskje tenkes at det ikke oppstår motstand mot endringen. Men hele scenarioet her er urealistisk, da en organisasjon består av ansatte som konstant samhandler og samarbeider med hverandre slik Orvik (2004) også mener. Ansatte er ikke bare avhengige av hverandre i forbindelse med utføring av arbeidsoppgaver, de er også avhengige av omgivelsene sine og det økosystemet en organisasjon hører til. I forbindelse med eksempelvis saksbehandling, er en ansatt avhengig av organisasjonens tjenestemottakere for å utføre sine arbeidsoppgaver. Det er dermed både intern og ekstern avhengighet og interaksjon rundt organisasjonens tjenester. Derfor kan det ikke tenkes at en endring ikke medfører en eller annen form for motstand da den ofte påvirker flere enn man tror.

Når man studerer endringer, ser man ofte på motstand, men hva er endringsmotstand? Jacobsen (2004) mener at endringsmotstand kan skyldes emosjonelle reaksjoner på endringen hos ansatte. Og her er vel nøkkelordet; reaksjoner. Kan motstand da sees på som en respons på en endring?

Hvis man ser videre på årsaker til motstand, kan disse blant annet være at ansatte ser på endringen som en trussel mot deres kompetanse slik at de kan føle seg overflødige i organisasjonen eller at de kanskje får endret rolle eller stilling. Dette kan erfares som direkte trussel mot deres organisasjonsidentitet. Hvis en person møter på en trussel, vil personen kanskje respondere med å forsøke å endre settingen til egen favør. Dette kan da komme til uttrykk i form av motstand mot den endringen som truer personen. For det kan jo være at motstanden medfører en endring i endringen, eller at endringen ikke finner sted likevel. Så hvis man tenker etter, har egentlig den ansatte respondert på en endring som vedkommende erfarte som negativ.

Det er flere årsaker til motstand, hvor noen er presentert i foreliggende prosjektrapport. Ansatte kan respondere på en endring som kan medføre tap av eller endring i sosiale forhold på jobben, med å motsette seg endringen. Eller at de responderer med motstand mot

teknologiske endringer som kan føre til at deres arbeidsform blir endret i en ukjent retning, eller at de må lære seg noe nytt. Slik Jacobsen (2004) også fremlegger det, kan ansatte respondere på endringer med motstand når de ikke helt vet hva endringsresultatet blir.

Presentert teori viser til to typer endringer; planlagte og uplanlagte endringer. Planlagte endringer er såkalte stiavhengige endringer som kan forklares med at endringer innføres i henhold til organisasjonserfaringer og inspirert av det man vet fra før. Det innebærer at organisasjoner innfører endringer som er relativt kjente hvor man til en viss grad kan anta hva utfallet av endringen blir, samt hvilke konsekvenser endringen kan medføre.

Siden mange organisasjoner baserer sine valg av endringer på såkalt stiavhengige endringer, kan en uplanlagt endring, også såkalt sjokkendring, være ganske krevende for organisasjonen. Sjokkendringer trigges gjerne av eksogene faktorer i miljøet som er utenfor organisasjonsmandatet. De utløses gjerne av kriser, slik som Covid-19-pandemien som har utløst en global endringsprosess, som fortsatt kan ha mange ukjente konsekvenser.

Ansell et al. (2010) og Nesheim (2016) definerer kriser som trusler mot organisasjoners grunnstruktur eller livsoppretholdende funksjoner, hvor hastetiltak eller sjokkendringer er nødvendig å innføre som svar på kriser. Sett i sammenheng med Covid-19-pandemien, ble den globale krisen sett på som en direkte trussel mot alle organisasjoners livsoppretholdende funksjoner. Likevel var det mange organisasjoner som så seg nødt til å innføre drastiske endringer for å kunne overleve. Med dette kom de innovative idéene til verden. Mange butikker har eksempelvis omstilt seg til nettbasert service hvor de har såkalt «live-support» der man kan ha en videosamtale med butikkansatte for å få bistand under varekjøp.

For offentlige organisasjoner er sjokkendringene litt annerledes hvor hjemmekontor ble svaret på Covid-19-krisen. Det kan da tenkes at det var nok å endre til å jobbe fra hjemmekontor. Den største endringen i den settingen er da å utføre møter via digitale medier og møteplattformer. Alle informantene i dette prosjektet har rapportert at de utfører sine møter digitalt nå. Ellers kan man anta at noen oppgaver som krever manuell håndtering, også ble tilpasset for hjemmekontor, noe informantene også så seg nødt til å gjøre. Men alt i alt er det avhengig av hva slags tjenester organisasjonen tilbyr. Helsetjenester som krever direkte interaksjon med pasienter, kan nok ikke utføres fra hjemmekontor. Mens helsetjenester som innebærer indirekte interaksjon med pasienter, kan fint utføres fra hvor som helst, forutsatt at det teknisk sett er tilrettelagt for det. Slike tjenester kan eksempelvis være såkalt «digital

hjemme-oppfølging» hvor helsepersonell følger opp pasienters blant annet blodtrykk og blodsukker (Helsedirektoratet, 2015).

Det er uvisst hvilket land som først tenkte på eller innførte hjemmekontor-tiltaket, men flere land så til tiltaket og innførte det. Det kan da tenkes at hjemmekontor-tiltaket ble til en viss grad stivhengig endring for de resterende landene hvor de kunne hente inspirasjon til å svare ut en krise. Man kunne fort se at hvis ansatte jobbet hjemmefra, ville smitten i samfunnet redusere eller stagnere grunnet redusert press på kollektivtrafikk og redusert omgang mellom medarbeidere. Akkurat fordelene med endringen er ikke vanskelig å forstå, men alle endringer har sine konsekvenser. I henhold til Ansell et al. (2010), er ledere forventet å innføre krisetiltak uten viten om hva slags tiltak som ikke påfører organisasjonen og dermed ansatte ytterligere skader. Disse kan kanskje finne trøst i at hjemmekontor som krisetiltak er utenfor deres fullstendige kontroll, som i henhold til Pearson og Mitroff (1993) er ett av de fem aspektene som definerer en krise.

Når man vurderer Covid-19-krisen i henhold til Ansell et al. (2010) sine tre krisedimensjoner, kan man si at pandemien er en global krise som har rammet hele verden. Den går dermed under den første krisedimensjonen og kan klassifiseres som vertikal og samtidig horisontal grenseoverskridende krise som har spredd seg over alle kontinenter, hvor regjeringer samarbeider og henter erfaringer fra hverandre.

Krisen kan også klassifiseres som kryssfunksjonell, hvor pandemien har rammet organisasjoners funksjoner eller infrastrukturer, herunder endret samhandlingsmetodikk. Et eksempel er sykehus og sykehjem som ikke tillater besøk til pasienter med mindre de er terminale (ved livets slutt), noe som påvirker grunnstrukturen i helsevesen.

Denne krisedimensjonen utfordrer grunnverdiene i offentlige organisasjoner hvor lojalitet til myndighetene og etterlevelse av regler settes opp mot lojaliteten til helsefaget som skal ta vare på menneskene både fysisk og psykisk. Den fysiske delen henger sammen med etterlevelse av tiltak satt av myndighetene, mens den psykiske delen handler om å gi pasientene en verdig behandling.

Under Ansell et al. (2010) sin tredje krisedimensjon, kan man si at pandemien brøt ut rundt årsskiftet 2020, men følgekonskvensene har vart mye lenger enn forutsett. Det er nå medio 2021 og pandemien er fortsatt høy aktuell. Pandemien er en langvarig krise som har krevd og fortsatt krever masse ressurser av samfunnet i sin helhet og spesielt av ledere i alle

organisasjoner. Toppledelsen i byer/regioner/land har en annen dimensjon å jobbe innenfor som er kanskje den vanskeligste, mest utfordrende og som er preget av ekstremt mye usikkerhet når det gjelder endringstiltakene. De må hele tiden tenke nye tiltak ettersom hvordan krisen utvikler seg, men samtidig unngå å gjøre situasjonen verre og skape misnøye i organisasjonen. Likevel er det forventet at de til en viss grad er synlige for sine ansatte. Informantene i dette prosjektet formidler at overgangen fra arbeidsplassen til hjemmekontor, var spennende tid preget av mye usikkerhet og bekymringer hvor de etterlyste informasjon fra en da fraværende toppledelse. Spesielt når informantene følte på ensomhet etter at de fikk informasjon i digitale møter og de satt igjen alene på hjemmekontoret og ikke hadde sine medarbeidere i nærheten for å diskutere endringer og tiltak.

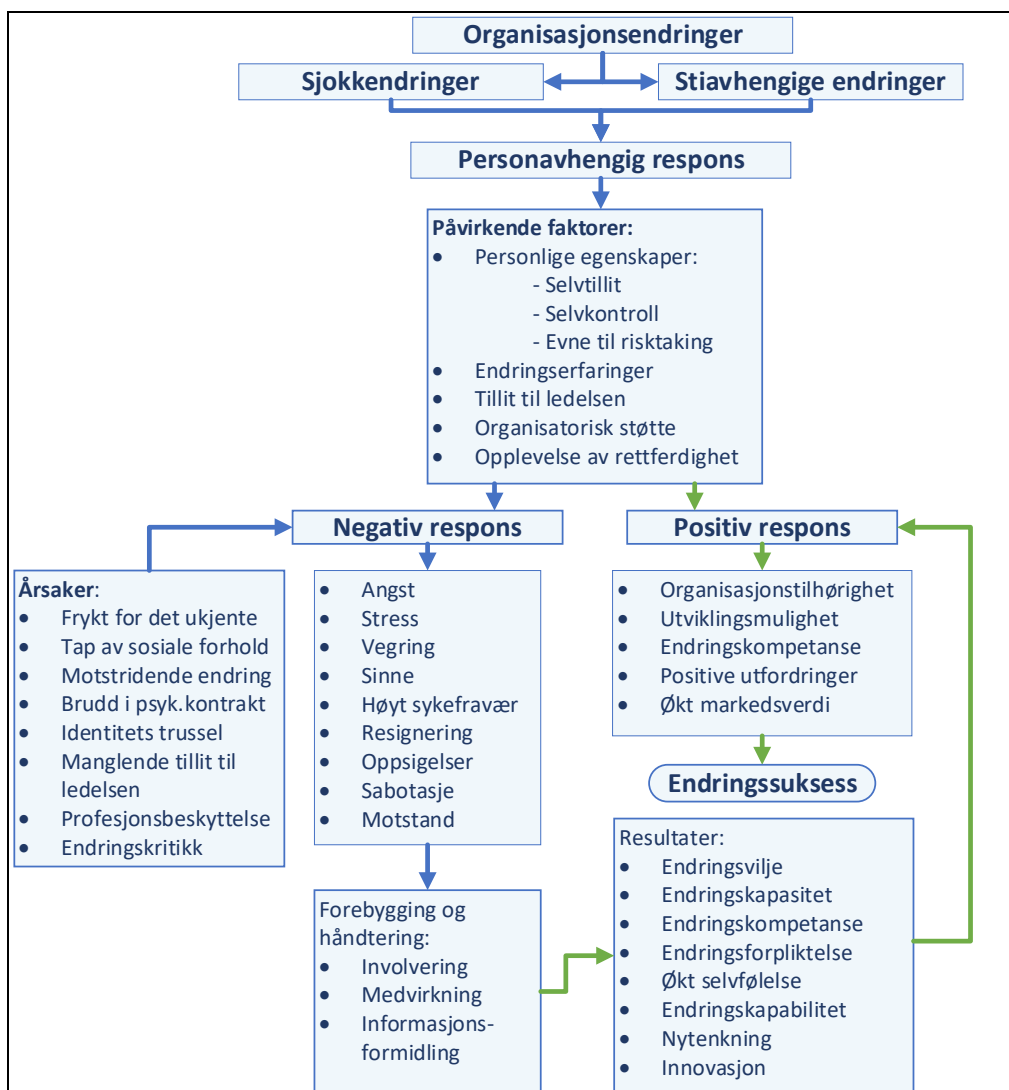
Ledelsen nærmest ansatte må etterleve de satte tiltakene ved å tolke de og kanskje innføre sine egne tiltak som tilrettelegger for nasjonale tiltak, i tillegg til å ta vare på sine ansatte. Disse lederne kan sees på som endringens ansikt, eller som Rydland (2015, s. 1/9) fremlegger det «(...) *endringsagent, som får varmt spotlight på seg i organisatoriske endringer: Her er retningen fra toppledelsen – gå ut og skap endringen, mellomledere*». De er forventet både å sørge for at endringen innføres, informere, motivere og ivareta ansatte, håndtere endringsmotstand, samt skape god medvirkning hos ansatte

Medvirkningsrom og kommunikasjon er ifølge litteraturfunn, ikke mulig i revolusjonære endringsprosesser, altså i sjokkendringer. Likevel kan det argumenteres for at sjokkendringer ikke legger frem helhetlig bilde av en endring da disse er gjerne krisetiltak som må innføres raskt. Det kan dermed tenkes at det ikke er rom for konsekvensutredning for den enkelte organisasjon, slik som Covid-19-tiltaket. Som mange informanter i Helseetaten også formidler, måtte de i etterkant finne en ny arbeidsform og tilpasse deres arbeid for den heldigitale arbeidshverdagen med større grad av selvledelse.

Som følge av Covid-19-tiltaket, måtte ledere se på hvilke konsekvenser dette medførte og dermed endre eller tilpasse endringen for å gjøre arbeidshverdagen enklere for ansatte. Her var det nødvendig med god kommunikasjon og medvirkningsrom tross at endringen er revolusjonær. Lederen må tenke på innføring av sentrale endringer, deretter tilpasninger og lokale endringer i tillegg til å opprettholde sitt ansvar overfor ansatte og samtidig forebygge og eventuelt håndtere motstand hos ansatte. Da må lederen i slike situasjoner skape et medvirkningsrom hvor ansatte kan få lov til å være med på den endringsreisen og være innovative sammen, slik som ledelsen i Helseetaten gjorde i forhold til blant annet kurs- og

konferanser. Ansatte fikk muligheten til å tilpasse disse for den nye digitale hverdagen, noe som kan skape en eierskapsfølelse og dermed forsterke tilhørighetsfølelsen hos ansatte selv om de er distansert.

Ansattes respons på endringer er ifølge Yukl (2013), avhengig av deres personlighet, mestringsevne og erfaring. Ansatte kan lettere respondere positivt på endringsprosesser når de ser mulighet for egen utvikling, men respondere negativt hvis endringen skaper en usikkerhet. Hvordan ansatte responderer på en endringsprosess og hva ledere kan gjøre for å håndtere eventuell motstand hos ansatte, er forsøkt skissert i følgende figur:



Figur 3: Responser på endringsprosesser

Figuren er utarbeidet som en slags oppsummering av litteraturfunn, hvor hovedtrekkene i en endring er tatt med. Når en endring introduseres i et arbeidsmiljø, trigger den ut handlingsrespons hos ansatte. Responsene blir påvirket av både personlig og organisatorisk

disposisjon. På en personlig plan, dreier det seg om ansattes selvtillit, selvkontroll, evne til risktaking og erfaringer. På en organisatorisk plan, dreier det seg mer om forholdet mellom den ansatte og organisasjonen og hvor vidt ansatte erverver en tilhørighetsfølelse og organisasjonsidentitet.

Ansatte som responderer positivt, erfarer gjerne en tilhørighetsfølelse, ser sine utviklingsmuligheter, innser at de erverver en ettertraktet endringskompetanse som kan øke deres markedsverdi. Disse antas ikke å skape motstand og dermed være med på endringsreisen. Det gjelder da at lederen ivaretar dem slik at deres respons opprettholdes positiv.

På den andre siden, kan ansatte respondere negativt på en endring hvor de erfarer negative utfall som blant annet angst, stress, vegring og motstand. I tillegg til personlig og organisatorisk påvirkning, kan negativ respons skyldes blant annet mangel på informasjon. Frykt for det ukjente, tap av sosiale forhold, endringsmotstrid mot organisasjonens verdier og dermed trussel mot identiteten og endringskritikk, kan sees på som resultater av manglende informasjon. Riktignok besitter ikke lederen all informasjon relatert til Covid-19-krisen, men bør uansett opprettholde kommunikasjonen med sine ansatte. Noe informasjon er bedre enn ingen informasjon, noe informantene i dette prosjektet også savnet og spesielt fra toppledelsen.

På motsatt side av informasjonsformidling, bør lederen også være tilgjengelig og lytte til sine ansatte. Ifølge informantene, har noen holdt tilbake om sine utfordringer når lederne luftet ut sin frustrasjon foran ansatte i stedet for å lytte til dem.

I tillegg til informasjonsformidling, kan ledere involvere ansatte i endringene og dermed skape et medvirkningsrom hvor de kan bidra med sin kreativitet og kompetanse til å løse utfordringer knyttet til endringene. I Helseetaten sitt tilfelle, kommer bidraget til uttrykk ved at ansatte ble involvert i å endre arbeidsprosesser. Informantene formidlet at de måtte finne en arbeidsform og tilpasse arbeidsmetodikken og -oppgavene for hjemmekontoret. Ledelsen hadde da tilrettelagt for flere møtetyper som seksjonsmøter, fagmøter og «fot-i-bakken» møter hvor de kunne diskutere forskjellige saker.

En god oppfølging fra ledelsen kan bidra med å endre responsen hos ansatte ved å skape endringsvilje, -kapasitet, -kompetanse, -forpliktelse og -kapabilitet. Ansatte kan da erfare en

økt selvfølelse som igjen kan øke graden av nytenkning og innovasjon og dermed tilrettelegge for å endre responsen fra negativ til positiv.

5.2 Fjernarbeid som sjokkendring

Hjemmekontor og restriksjoner i samfunnet ble, som tidligere nevnt tiltak på Covid-19-krisen. Fjernarbeid er dermed å anse som en endringsprosess (sjokkendring) som lot seg enkelt innføre grunnet stadig teknologisk utvikling de siste årene som har ført til større muligheter for fjernarbeid. Overgangen til hjemmekontor var derfor teknisk sett ikke så krevende hvor mange organisasjoner, slik som Helseetaten, allerede hadde tilrettelagt for det.

Uavhengig av hva litteraturen sier om utbredelsen av hjemmekontor i offentlig sektor, kan man si at det er godt utbredt nå i spesielt administrative organisasjoner som Helseetaten. Ansatte er fra før av kjent med muligheten for å benytte hjemmekontor, men få av dem har benyttet det grunnet gammeldagse organisasjonsholdninger der det er forventet at ansatte skal jobbe fra arbeidsplassen. Covid-19 har sannsynligvis meddratt en drastisk endring i rigide organisasjonsholdninger, noe informantene også bekrefter om Helseetaten hvor ledelsen har innsett at ansatte er effektive også på hjemmekontoret og dermed fått en positiv holdning til fjernarbeid. Ledelsen er mer åpen for fleksibel bruk av både hjemmekontor og arbeidsplassen og i henhold til hva ansatte ønsker. Dette innebærer at ansatte ikke lenger behøver å bo nærme jobben eller nærme sentrale transportpunkter for å reise til og fra jobben med rimelig tidsbruk på reiseveien. Spesielt slik det er i dag i store byer der boligprisene er ganske høye, kan ansatte nå flytte lenger unna og likevel beholde jobben sin.

Informantene har ved flere anledninger formidlet at hjemmekontoret er best egnet for selvstendige arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon. Det forutsetter da at man kan faktisk finne roen hjemme til å jobbe konsentrert. For ansatte som har små barn og spesielt i perioder under pandemien hvor skoler og barnehager har vært stengt, var det nok ikke lett å utføre verken selvstendige oppgaver eller oppgaver som krever samarbeid med andre.

Det kan for noen oppgaver som krever samarbeid, argumenteres at disse kan løses bedre når man er samlet rundt et bord. Slikt samarbeid kan, som informantene også formidler, være idémyldring og kreativitet sammen. Digitale møter kan være for strukturerte for slike arbeidsmøter når bare en person av gangen kan snakke og man bør helst rekke opp hånda for å

få tur til å presentere sine tanker og idéer. Likevel kan den strukturen også tilrettelegge for at alle møtedeltagere får muligheten til å være med på laget.

I tilfeller der ansatte har småbarn hjemme, kom fleksibiliteten med fjernarbeid godt med hvor de kunne fordele arbeidsdagen i henhold til familiebehov på den ene siden, og på den andre siden ble skillen mellom arbeidstid og fritid uklar da arbeidsdagen kunne strekke seg til langt ut på kvelden. Utfordringen med uklart skille mellom arbeidstid og fritid nevnes av både litteratur og informanter ved flere anledninger, og ofte som en negativ ting. Sett i lys av Covid-19-pandemien hvor det er generelle restriksjoner i samfunnet, kan det tenkes at skillen mellom arbeid og fritid ikke er lett å skape, noe som kan begrunnes med at ansatte har begrenset sosialt liv etter jobben, slik at de velger å jobbe i stedet.

Ifølge Arbeidstilsynet (u.å.-a) er det arbeidsgiveren som har ansvaret for ansattes hjemmekontor og at arbeidsforholdene på hjemmekontoret er forsvarlige. Med tanke på at ikke alle ansatte har egne rom å benytte som kontorer hjemme, er det nok ikke tenkt på plassen for å skape den forsvarligheten. Langt flere har forvandlet stuen sin til et hjemmekontor, noe som tester ut tilpasningsevnen og fleksibiliteten Bakke et al. (1998) snakker om. Flere informanter melder at de jobber fra stuen sin, mens samtlige informanter melder at de har fått det utstyret de har behov for og kanskje plass til. Et godt og forsvarlig arbeidsmiljø bør også ha en god luftsirkulering, noe som krever et klimaanlegg de aller fleste ikke har hjemme. Dette har noen informanter uttalt seg om og at de blir mer slitne og tunge i hodet på hjemmekontor grunnet lite luftsirkulering. Da bør dette forsterke argumentet om flere pauser og små turer ute i løpet av arbeidsdagen, noe Arbeidstilsynet (u.å.-b) anbefaler at ledere skal oppfordre sine ansatte til å gjøre. Da kan ansatte også bryte opp intensivt arbeid hvor de får mulighet for litt hvile og restitusjon, i tillegg til å mykne opp kroppen litt etter en intens sittestilling.

Som mange informanter også formidler, merker de flere konsekvenser på egen kropp på hjemmekontor grunnet redusert bevegelse, mot tidligere hvor de gikk til møterom, kaffemaskinen, kantina eller oppsøkte kollegaer. For mange blir den daglige aktiviteten på jobben betraktelig redusert, noe som kan føre til statiske sittestillinger og dermed stive nakker og skuldre. Flere ansatte benytter, ifølge informantene, kjøkkenbordet hjemme som kontor. De har ikke plass til å ta imot utstyr som kontorpult, kontorstol og ekstra skjerm. Dette kan være en av de endringskonsekvensene som ikke ble utredet i forkant av den store endringsinnføringen. Som informantene også formidler, trodde mange at hjemmekontor-

perioden kom til å være kortvarig, men ble stadig motbevist og nå over ett år senere, er alle fortsatt på hjemmekontor. Statiske arbeidsstillinger med lite bevegelse sliter ifølge informantene, på kroppen.

For både å forebygge sykemeldinger og øke ansattes trivsel på hjemmekontoret, bør lederne oppfordre ansatte til å bevege seg mer i løpet av arbeidsdagen. Noen av informantene (lederne) gjør dette allerede, men da må ansatte ta imot oppfordringen hvis det skal bære positive resultater. Alternativet blir at lederne setter opp obligatoriske aktivitetsmøter eller forbud mot arbeid i visse tidspunkter, slik at ansatte faktisk tar de nødvendige pausene. Dette ble luftet ut av informantene, samt at det ville vært lettere å avvikle matpause hvis ledelsen hadde bestemt møteforbud i et gitt tidspunkt midt på dagen. Men igjen kan det bli litt vel strengt styringsregime som kan skape for mange regler og dermed redusere selvbestemmelsesmuligheten ansatte har på hjemmekontor. Det vil også gå imot DFØ sin anbefaling om å utøve tillitsbasert ledelse hvor ansatte bør involveres i utformingen av kontrollmekanismer i arbeidsdagen og gjøres kapable til selvledelse.

Med økt bruk av fjernarbeid, kan man si at en ny ledelsesform kom tydeligere frem til verden; «*fjernledelse*» der ledere følger opp sine ansatte på avstand. Både Arbeidstilsynet (u.å.-a, u.å.-b) og DFØ (Arbeidsgiverportalen, 2020) har lansert flere råd til fjernledere under Covid-19-pandemien om hvordan de kan følge opp sine ansatte siden fjernarbeid er så pass nytt i så stor skala i offentlig sektor.

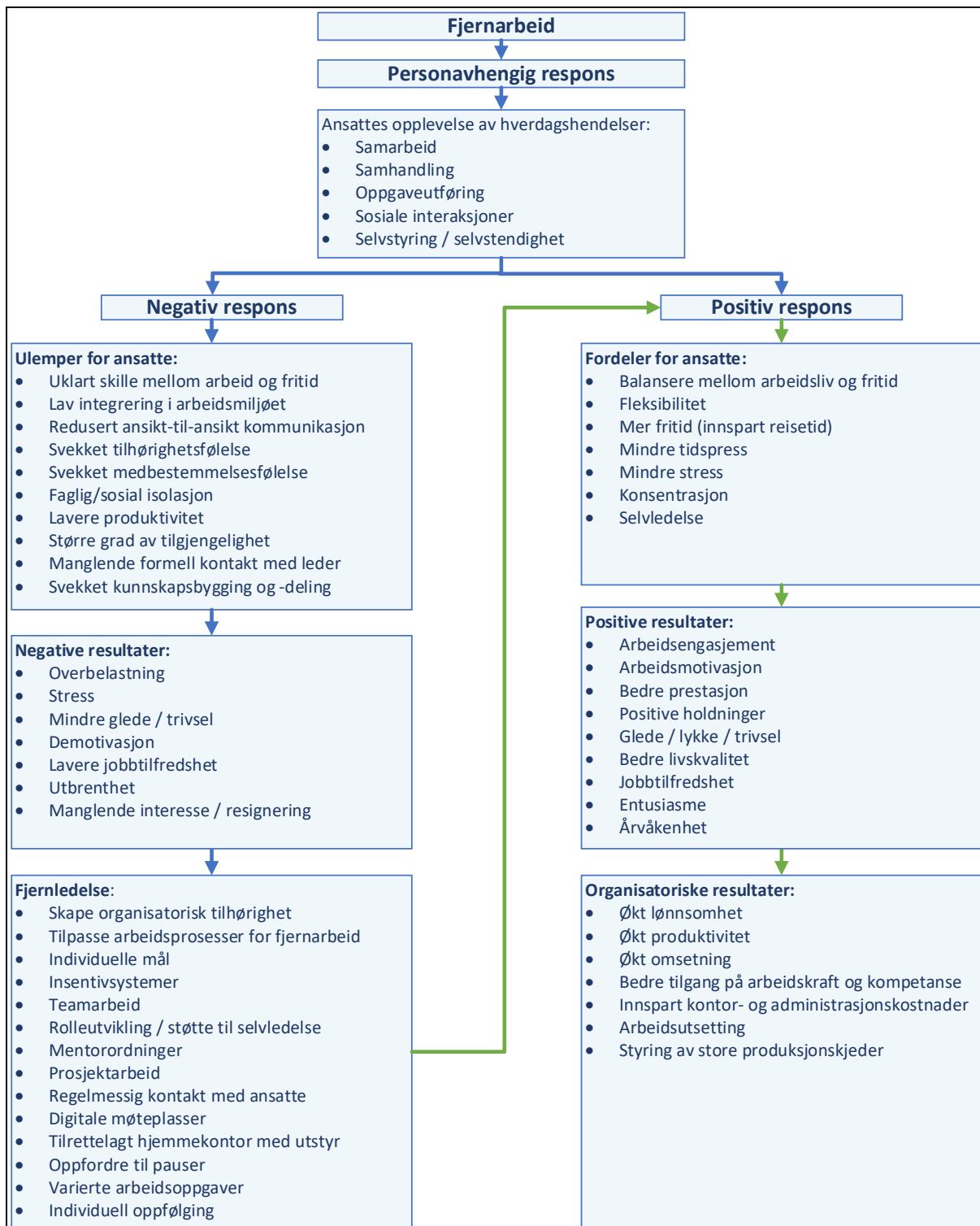
Kommunikasjonselementet er tilsynelatende bunnutfordringen under fjernarbeid da ledere og ansatte mister ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Det blir litt mer utfordrende å skape engasjement hos ansatte som er så distansert og ikke kan følges opp ved at lederen stikker innom pulten til ansatte for å høre om hvordan de har det. Selv om ansatte på hjemmekontor er like disponible for arbeidsgiver, ville det vært rart hvis lederen plutselig dukket opp på døren hjemme for å høre hvordan den ansatte har det. Rådene her er å følge opp ansatte individuelt, jevnlig og med fokus på deres trivsel, noe mange ledere i Helseetaten har gjort. Likevel mener informantene at fokuset på trivsel i hjemmekontoret bør styrkes i oppfølgingsmøtene. Men her kommer også selvledelses-biten inn i bildet. Ansatte kan selv ta opp sin trivsel som et tema i oppfølgingsmøtene i stedet for å forvente at lederen skal veilede dem for å få frem hva de har behov for å snakke om.

Med henvisning til Nof et al. (2015) sin påstand, er samarbeid mellom ansatte ansett å være både en nødvendighet for å utføre jobben og en kilde til glede. Flere informanter mener at samarbeidet er vanskeligere på hjemmekontoret hvor det er høyere terskel for uformell kommunikasjon. De mener at digitale møter bærer preg av formalitet, selv om flere ledere tilrettelegger for sosiale digitale møter. Det kan tenkes at formalitetsfølelsen skyldes strukturen i møtene. I sosiale møter rundt for eksempel en kaffemaskin på arbeidsplassen, kan flere møtes hvor to og to snakker sammen. Dette er ikke mulig å få til i digitale møter uten at man setter opp grupperom. Med dette blir lavterskelkommunikasjonen utfordret under fjernarbeid, der mange ansatte føler at de mister grepet om det sosiale miljøet på jobben, noe som igjen kan påvirke tilhørighetsfølelsen.

For å forsterke eller fremme den organisasjonstilhørighetsfølelsen hos ansatte, mener Nævdal og Vollset (2002) at fjernledere kan tilrettelegge for teamarbeid og prosjektarbeid. Disse arbeidsformene krever samarbeid enten det er digitalt eller fysisk, noe som kan skape en positiv respons på hverdagshendelser hos ansatte og dermed skape en lettere arbeidshverdag på hjemmekontoret. Informanter som var delaktige i prosjekter, rapporterer trivsel og effektivitet på hjemmekontoret da de har noe felles å snakke om med andre i løpet av arbeidsdagen. Sammenlignet med digital kaffemaskin-prat, kan det virke kunstig å møtes for å prate uten agenda som setter i gang sosialisering.

I henhold til intervjufunn, responderer informantene forskjellig på fjernarbeid avhengig av personlige disposisjoner og opplevelse av hverdagshendelser som samarbeid, arbeidsoppgaver og sosiale interaksjoner. Noen er mer sosiale og liker best å jobbe sammen med andre, noe som kan gjøre dem mer kreative og øke prestasjonen. Mens andre liker å kunne variere avhengig av deres arbeidsoppgaver, og noen liker bare å jobbe alene. Man kan kanskje si at arbeidsformen og arbeidsoppgaven er utgangspunktet for deres respons på hjemmekontor og om de kommer til å trives eller ikke.

Ansattes respons kan knyttes til deres opplevelse av fjernarbeid, hvilke fordeler og ulemper arbeidsformen medfører og hvordan de responderer på det. I tillegg til fordeler og ulemper, har fjernarbeid flere utfordringer for fjernledere å ta tak i. Basert på funn i litteraturen er fjernarbeid-landskapet forsøkt skissert i følgende figur som viser sammenhengen mellom ansattes respons på hjemmekontor og lederens ansvar for å fremme positiv respons:



Figur 4: Responser på fjernarbeid

Hvis ansatte responderer positivt på hjemmekontor, kan de kanskje se på fleksibel arbeidstid som en mulighet for å balansere mellom arbeidsliv og privatliv selv om arbeidsdagene kan bli langstrakte på hjemmekontor. Mens ansatte som responderer negativt kan se på samme elementet som negativt og at skillet mellom arbeidstid og fritid blir utydelig og at de lettere mistrives på jobben.

Ansatte som responderer negativt på fjernarbeid grunnet blant annet redusert ansikt-til-ansikt kommunikasjon med sine medarbeidere, følelse av isolasjon og ineffektivitet, svekket medbestemmelses- og tilhørighetsfølelse, samt følelse av en forventning til større grad av tilgjengelighet, kan fort se på fjernarbeid som en stressende arbeidsform. Disse kan erfare negative resultater av fjernarbeid som blant annet mistriksel, demotivasjon og resignering. De negative personlige resultatene kan ha negative konsekvenser for organisasjonsresultatene.

Fjernledere har da ansvaret for å fremme positive erfaringer hos ansatte, slik at de responderer positivt på fjernarbeid og dermed skape positive organisasjonsresultater. Dette kan de oppnå ved å skape organisasjonstilhørighet når de blant annet involverer ansatte i tilpasningen av deres arbeidsoppgaver for fjernarbeid, ved å delegere varierte oppgaver som innebærer større grad av samarbeid, samt ved rolleutvikling hvor ansatte kan se sin egen rolle og arbeid i sammenheng med det store organisasjonsbildet. På denne måten kan de se at jobben de gjør, har innvirkning på resten av organisasjonen. I tillegg til disse, må fjernlederen følge opp ansatte mye tettere slik at de føler organisasjonsnærhet, samt sette opp individuelle mål for dem som assosieres med organisasjonsmålene. De må også oppfordre ansatte til flere pauser gjennom en arbeidsdag slik at de ikke sliter seg ut og dermed responderer negativt på fjernarbeid.

Hvordan ansatte responderer på aspektene ved fjernarbeid og om de erfarer disse som fordeler eller ulemper, kan være personavhengig. De som tidligere så på fjernarbeid som et gode, kan nå ha fått nok av det slik som informantene som ikke ser på fjernarbeid som noe luksuriøst lenger. Kanskje fordi de ikke ser sine medarbeidere lenger og er mer isolert fra den fysiske verden. Hadde ansatte fått muligheten til å være fleksible og jobbe fra både arbeidsplassen og hjemmekontoret, er det stor sannsynlighet for at de ser på fjernarbeid som et gode som kan skape trivsel på jobben.

Når Bakke et al. (1998) mener at det blir lettere å samarbeide under fjernarbeid, mener informantene det motsatte og at digitalt samarbeid er krevende, spesielt for kreativiteten. Likevel kan det tenkes at det også skyldes at informantene er fra før av vant til å jobbe fra arbeidsplassen. Påtvunget sjokkendringen med hjemmekontor kan representere et større endringsbilde enn bare hjemmekontor. Den står for en større og sjokkerende endring i samfunnet med direkte innvirkning på ansattes liv også utenfor jobben. Det er da kanskje lettere å si at samarbeidet ikke fungerer optimalt, nettopp fordi de savner å jobbe sammen

med sine kollegaer fra arbeidsplassen hvor de kan se hverandre ansikt-til-ansikt. Det kan tenkes at denne responsen på samarbeidet er en måte å motsette seg sjokkendringen.

Muligheten til å balansere mellom arbeidsliv og privatliv ansees å være en fordel med fjernarbeid. Likevel er det flere informanter som ikke klarer det i dag, noe som kan skyldes pandemien og at det ikke er så mye privat liv å balansere mellom. Forholdene kan da være annerledes for ansatte som har små barn hjemme som skaper et privat liv med faste rutiner. Dette bekreftes av informantene som melder at de som ikke har barn hjemme, tilsynelatende sliter mest på hjemmekontor fordi de savner det sosiale miljøet på jobben og kollegaene sine. Informanter som har hjemmeboende barn, erfarer hjemmekontoret som noe positivt fordi de får mer tid hjemme med barna før og etter arbeid. Tiden de skulle ha brukt på reise til og fra jobben, bruker de nå hjemme med barna sine. Mens andre bruker den sparte tiden på jobb.

Enda en fordel med fjernarbeid som også understøttes er av informantene, er relatert til sykdom hvor flere informanter mener at de kunne fint ha jobbet ved sykdom nettopp grunnet den fleksibiliteten de har og at de kan ta hvilepauser ved behov. Noen informanter har formidlet at de kom raskere tilbake på jobb etter langtidssykemelding på grunn av hjemmekontoret og muligheten for hvile ved behov og færre forstyrrelser på jobben. På den andre siden, kan hjemmekontorsituasjonen føre til sykemeldinger hos ansatte som får slitasje i kroppen grunnet lite bevegelse eller dårlig tilrettelagt fysisk plass, eller fordi de etter hvert erfarer stress og sliter psykisk. Dette kan ifølge Cheng et al. (2020), føre til overbelastning, demotivasjon og svakere helse. Psykisk stress og slitasje er ikke nødvendigvis forårsaket av hjemmekontoret alene, men akkumulert av hele Covid-19-krisen. Som informantene også formidler, er det uklar grense mellom hva som er utfordringer relatert til hjemmekontoret og utfordringer som skyldes pandemien, men som blir forsterket av hjemmekontoret.

På den negative siden av fjernarbeid, kan informantene bekrefte ulempen med faglig eller sosial isolasjon på hjemmekontoret slik de uttrykker ved flere anledninger. Mens få informanter har uttrykt stagnert faglig utvikling, har de fleste uttrykt isolasjon fra arbeidsmiljøet i form av savn til sine medarbeidere eller behovet for fysisk samarbeid. Dette er til tross for at lederne fasiliterer regelmessige digitale møter av både sosialt og faglig art. Den isolasjonsfølelsen kan ha en sammenheng med ansattes tilhørighetsfølelse i organisasjonen som kan bli svekket på hjemmekontoret. Som informantene også sier, er det

vanskelig å være en del av en arbeidskultur under fjernarbeid fordi den kulturen ikke sitter i veggene i alle hjem.

Lederen har, som Mjelde og Nesheim (2015) også mener, en stor utfordring i forhold til å skape en fellesskapsfølelse hos ansatte og dermed en tilhørighetsfølelse. I så fall bør lederen følge anbefalingene om blant annet å få ansatte til å se sin egen rolle i det store organisasjonsbildet og dermed se sin egen verdi, i tillegg til teamarbeid og prosjektarbeid som krever samarbeid.

Når Thulin et al. (2019) mener at ansatte kan være ineffektive på hjemmekontoret grunnet blant annet hjemmeoppgaver, kan man argumentere for at oppgaver som for eksempel å vanne planter eller sette på oppvaskmaskinen, kan bidra med at ansatte faktisk får tatt en pause vekk fra skjermen og at de får beveget seg litt. Slike oppgaver pleier mange ansatte også å gjøre på arbeidsplassen, noe informantene også bekrefter. På effektivitetssiden, mener de aller fleste av informantene at de er enten like effektive eller mer effektive på hjemmekontoret, noe som skyldes færre forstyrrelser, muligheten for å konsentrere seg om arbeidsoppgavene og godt strukturerte samarbeidsmøter.

Thulin et al. (2019) sin påstand om at ansatte erfarer forventninger om større grad av tilgjengelighet på hjemmekontor kan derimot delvis bekreftes av informantene. Disse erfarer at de er mer tilgjengelig på hjemmekontor, men ikke nødvendigvis fordi det er forventninger om det. De fleste mener at det er lett å være tilgjengelig og både sjekke og svare eposter utover arbeidstiden fordi de har eposten synkronisert i mobilen. Med dette kan man si at teknologien tilrettelegger for større grad av tilgjengelighet, men at ansatte selv må kontrollere tilgjengelighetsgraden.

Når det kommer til lederens kontroll med ansatte som er på hjemmekontor, kan informantene bekrefte den tidligere skeptiske holdningen hos ledelsen om at ansatte ikke er effektive på hjemmekontor og at det ble brukt mer som "gjemmekontor". Den holdningen har ifølge informantene, fått en drastisk endring etter at ledelsen har sett hvor effektive ansatte er selv om de er på hjemmekontor. Selv om endringen til hjemmekontor er påtvunget sjokkendring, kan det argumenteres for at den bidro med den positive holdningen hos ledelsen når det gjelder effektivitet på hjemmekontoret. Ledelsen ville kanskje ikke endret denne holdningen hvis ikke alle ansatte, inkludert ledelsen selv, ble tvunget til hjemmekontor.

Distansen mellom ledere og ansatte, skaper derimot utfordringer for ledere når det gjelder å motivere sine ansatte for å skape samhold i et digitalt arbeidsmiljø. Likevel er det mange ledere som jobber med dette ved blant annet å innføre digitale møter av både sosial og faglig art, som kan antas å ha bra effekt siden flere informanter ikke erfarer hjemmekontoret som veldig belastende. Men her spiller også samfunnsisoleringsfaktoren en stor rolle da den påvirker ansattes opplevelse og legger seg som en paraply over hele situasjonen og preger den ganske sterkt ved å forsterke isoleringsfølelsen hos ansatte.

5.3 Teknostress som konsekvens av teknologisk endring

Ifølge Tarafdar et al. (2015) har det vært en kraftig digitalisering av arbeidsoppgaver de siste årene, noe som kan gjenspeiles i perioden teknostress-fenomenet har vært forsket på.

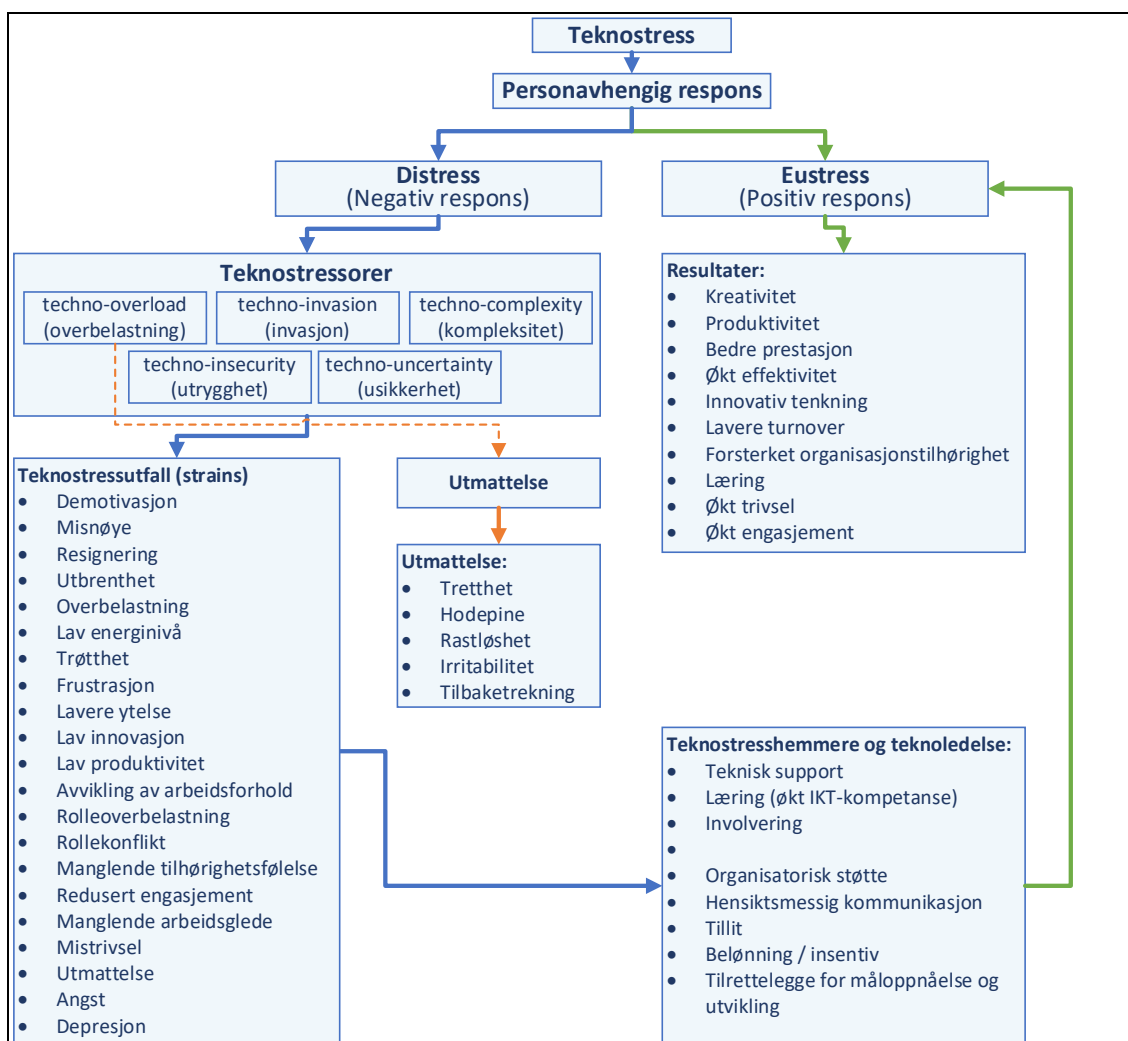
Ut fra litteratursøk, ser det ut som teknostress-fenomenet har vært i forskernes fokus de siste 10-15 årene. Spesielt i 2020 har det vært flere forskningsartikler relatert til teknostress, noe som kan ha sammenheng med den utstrakte bruken av hjemmekontor.

Ifølge litteraturen, er teknostress en respons på teknologisk utvikling og bruk av teknologi der personer ikke tror de klarer å håndtere nye applikasjoner og programvare. Når man ser på definisjonen av stress, er det også en respons hvor personer ikke tror de klarer å håndtere krav fra omgivelsene sine. Begge deler kan forstås som responser på krav fra omgivelsene hvor settingen enten er ukjent for vedkommende eller at den er belastende.

Teknologisk utvikling medfører stadig nye applikasjoner og programvare som er ukjente for ansatte. Nye verktøy (applikasjoner/programvare) innføres for å erstatte enten gamle løsninger eller arbeidsmetoder, og kan dermed bli sett på som endringsprosesser. På lik linje med respons på endringer, kan ansatte respondere enten positivt eller negativt på disse teknologiske endringene. Teknostress kan da sees på som en respons på endringer som kan arte seg enten positivt (eustress) eller negativt (distress). Likevel knyttes teknostress hovedsakelig til negative følelser og utfall som angst og utmattelse, noe som kan ha sammenheng med ordet stress som er negativt ladet i seg selv.

I henhold til litteraturfunn, er opplevelsen av teknostress avhengig av personlige disposisjoner hvor noen kan erfare stresset som positivt og dermed yte med blant annet bedre prestasjon, økt effektivitet og innovativ tenkning. Mens andre kan erfare stresset som negativt og dermed respondere med blant annet misnøye og lav produktivitet. Det kan tenkes at det kommer an på

hvordan personer responderer generelt på stress eller stressende situasjoner, noe som har likheter med endringsresponser. Personer som ser at endringen er i deres favør, kan respondere positivt, og hvis endringen ikke er i deres favør, respondere med motstand. Noen kan få energi av eksempelvis korte tidsfrister fordi de har iboende konkurranseinstinkt når de møter utfordringer, mens andre kan bli satt ut av stresset og respondere negativt på det. Man kan dermed dele teknostress i to greiner: eustress-greinen dreier seg om den positive siden av teknostress hvor ansatte kan oppfatte det som positivt utfordrende og en mulighet for utvikling, mens distress-greinen dreier seg om den negative siden hvor teknostresset kan oppfattes som negativt utfordrende. Ansatte som opplever eustress i forbindelse med teknostress, er ifølge Hargrove et al. (2013) mer fokuserte, noe som kan forklare at de kan være mer produktive og effektive, og dermed bidra med organisatoriske resultater. På motsatt side kan ansatte som erfarer distress, få stressutfall som blant annet demotivasjon, frustrasjon, ineffektivitet og mistriivsel. Disse stressutfallene kan utløses av teknostressorene som er skissert i følgende figur:



Figur 5: Responser på teknostress

Figuren viser en sammenstilling av litteraturen presentert i foreliggende prosjektrapport, herunder sammenhengen mellom teknostressorer og utfall, samt hvordan disse kan håndteres.

For at organisasjonen skal ta vare på sine ansatte og oppnå organisatoriske resultater, må lederne fremme eustress-responser hos ansatte. Dette kan oppnås når ledere benytter såkalte teknostresshemmere som introduseres i forbindelse med innføring av ny eller endret teknologi; teknisk support, tilrettelegging for læring og involvering av ansatte i endringsprosessen. I tillegg til hemmere, bør lederne støtte sine ansatte, formidle hensiktsmessig informasjon, ha tillit til dem, innføre insentivsystem og tilrettelegge for at ansatte oppnår sine mål og dermed utvikler seg. Disse elementene er gjenkjennbare fra endringsprosesser og i forbindelse med forebygging og/eller håndtering av motstand. Disse kan, uansett setting, kreve en tett oppfølging av ansatte hvor lederne lærer å kjenne sine ansatte godt, slik at de lærer hva ansatte motiveres av. Deretter bør de spille på ansattes motivasjon for å forsterke eller fremme positiv respons.

I tillegg til å fremme eustress, kan det tenkes at lederne bør gjøre noe med teknostressorene for å forebygge distress. Hvis man ser på stressorene som en slags sykdom, nytter det ikke å behandle bare symptomene som er utfall. Ledere kan eksempelvis ikke forebygge overbelastning med bare å gi støtte til ansatte. Støtte er fint, men den avlaster ikke ansatte i sine arbeidsoppgaver. I dette eksempelet må lederen gjøre noe med tekno-overbelastning som er stressutløsende faktor, ved å avlaste ansatte og dermed redusere arbeidsoppgavene. Når det kommer til teknostressorene kompleksitet, utrygghet og usikkerhet, kan disse håndteres med teknostresshemmere og teknoledelse. Kompleksiteten kan forenkles med bistand fra teknisk support og kursvirksomhet hvor ansatte først kan lære de nye systemene og deretter være trygge på at de får ytterligere bistand med systemene når de behøver det. Med dette kan også utrygghet og usikkerhet forebygges når ansatte blir tryggere på sin egen kompetanse og verdi. Dette er i tillegg til at lederen formidler hensiktsmessig kommunikasjon preget av tillit til sine ansatte og tilrettelegger for deres utvikling i organisasjonen.

I forbindelse med overgang til hjemmekontor, roser flere informanter IKT-avdelingen for deres bistand og noen formidler også at ledelsen har tilrettelagt for at ansatte kunne bruke lenger tid på utføre sine arbeidsoppgaver i starten og dermed tilpasse seg en ny arbeidsform og arbeidsmetodikk. Her ble kompleksiteten håndtert med både IT-støtte og organisatorisk støtte, noe som førte til at informantene ikke hadde merkbare utfordringer i overgangen til hjemmekontoret. Ikke minst kan involveringen de har fått i forbindelse med tilpasning av

arbeidsform og -metodikk ha bidratt med å forenkle overgangen og dermed skape en mestringsfølelse som kan forebygge teknostress. Involvering som teknostresshemmer kan sammenlignes med involvering eller medvirkning i endringsprosesser for å skape eierskap hos ansatte og dermed forebygge teknostress eller motstand.

Tekno-invasjon kan derimot være litt mer utfordrende å håndtere nettopp fordi dagens teknologi tilrettelegger for at ansatte er konstant tilkoblet organisasjonens systemer og dermed konstant på. Det kan tenkes at ansatte selv bør ta ansvaret og begrense egen tilgjengelighet for organisasjonen på den ene siden, mens på den andre siden har lederne og organisasjonen et ansvar overfor ansatte når det gjelder kulturpåvirkningen. Hvis kulturen er preget av forventninger til at ansatte alltid er tilkoblet, kan det være vanskelig å sette grenser for tekno-invasjon. Hvis det ikke er forventninger fra ledelsen om å være tilkoblet, men de fleste ansatte likevel er tilkoblet, kan det også være vanskelig å sette grenser da kulturen i så fall allerede er satt. Man ønsker kanskje ikke å være ekskludert fra den arbeidskulturen for da mister man tilhørighetsfølelsen. Likevel bør lederen ta ansvaret for å endre kulturen da den kan medføre konsekvenser som tekno-invasjon.

Noen av teknostressorene kan synes hos informantene som er på hjemmekontor i form av at ansatte blant annet er mer tilgjengelig, sjekker og svarer ut eposter også utover arbeidstiden, og formidler at grensen mellom arbeidstid og fritid er uklar. Noen informanter har også tilsynelatende slitt med å tilpasse seg den digitale hverdagen spesielt med tanke på utføring av digitale arbeidsmøter. Tilpasningen kan knyttes spesielt til samarbeidet med andre på digitale møter, hvor flere informanter formidler at de synes det ikke er optimalt. Noen har også slitt med å skape en rutine i arbeidshverdagen på hjemmekontoret slik at de behøver mer oppfølging fra ledelsen.

Når det kommer til forstyrrelser, kan man si at disse i bunn og grunn dreier seg om informasjonsformidling enten digitalt eller fysisk. Responsen på den informasjonen kan avgjøre om den erfarer som forstyrrelser i sin negative betydning eller som nyttig informasjon. Man kan si at forstyrrelser er en del av arbeidsdagen som dukker opp enten i form av tekniske varsler hvor man mottar eksempelvis mailer og telefoner eller at medarbeidere stikker innom for en prat. De fører uansett til brudd i arbeidsoppgavene. På den ene siden kan mye forstyrrelser erfarer negative og medføre negative utfall for ansatte, og på den andre siden kan de være informative og erfarer som positive. Slik informantene formidler, er det noen som erfarer forstyrrelsene som negative og mener at de derfor erfarer

høyere effektivitet på hjemmekontoret i fravær av disse forstyrrelsene. Mens andre informanter savner disse forstyrrelsene da de erfarte dem som informative og kunne dra nytte av de i arbeidet sitt. Likevel kan det tenkes at disse forstyrrelsene er tidskrevende for ansatte å behandle, slik at de kan erfare negative konsekvenser selv av nyttige forstyrrelser. Dette kan spesielt være aktuelt hvis ansatte konsentrerer seg om en oppgave som har en tidsfrist når de blir forstyrret. Det kan da tenkes at ansatte responderer negativt med psykisk stress og utmattelse. Hvis ansatte opplever forstyrrelsene som negative over tid, kan de få andre konsekvenser som overbelastning og at jobben drenerer dem for energi.

Det kan også argumenteres for at forstyrrelser kan være en teknostressor som kan utløse blant annet demotivasjon, lavere ytelse, trøtthet, frustrasjon og resignering. Motargumentet tilsier at forstyrrelser kan sees på i sammenheng med teknostressorene belastning og invasjon, da disse kan komme av for mye informasjon fra organisasjonen og/eller som følge av at ansatte alltid er tilkoblet organisasjonens systemer. Forstyrrelser kan dermed klassifiseres som medvirkende faktor til teknostressorer.

Zoom-fatigue eller tekno/digital utmattelse er begreper som har kommet til i takt med Covid-19-krisen og hjemmekontortiltaket, for å beskrive en utmattelse som kan oppstå i slutten av en arbeidsdag. I og med at mesteparten av samhandling på jobb foregår via digitale møter under fjernarbeid, kan den utmattelsen skyldes utstrakt bruk av skjerm og høyere grad av konsentrasjon hvor man både må følge med på møteinnhold og forsøke å lese kroppsspråket til møtedeltagerne. Digitale møter kan kreve mer energi fra ansatte spesielt på dager som er fulle av møtevirksomhet, slik informantene også formidler. Flere informanter har ikke forstått at deres utmattelse på slutten av arbeidsdagen, kunne skyldes mange digitale møter. Den utmattelsen kommer frem i form av blant annet slitne øyne, hodepine og tretthet.

Digital utmattelse kan på den ene siden sees på som en teknostressor med utfall i form av tretthet, irritabilitet, tilbaketrekning og annet. Og på den andre siden kan den sees på som en utmattelse som trigges ut av teknostressoren overbelastning hvor ansatte rett og slett overbelastes av flere digitale møter som de ikke er vant med fra før av. Hos informantene kan tilbaketrekning synes i form av at noen starter sent, eller at de tar pauser midt på dagen for å utføre private ærend for så å jobbe igjen på kvelden. Fleksibiliteten under fjernarbeid kan som tidligere nevnt, føre til at arbeidsdagen blir langstrakt og kanskje oppleves som man har vært på jobb hele tiden. Behovet for restitusjon kan derfor øke.

For å forebygge utmattelse eller håndtere den, er det flere tiltak som både ansatte og ledere kan innføre, herunder legge opp til flere pauser både mellom møtene og i møtene som en del av en møtekultur. Det å vise ansikt og skuldre, samt tydelig stemmebruk og at man skruer av mikrofonen når man ikke snakker, bør være en selvfølgelig del av en god digital møtekultur. Man kan også legge til det å vente på tur når man skal snakke, noe som bør være en selvfølge uansett møteform. Etablering av en god møtestruktur og møtekultur er også anbefalinger fra Arbeidstilsynet (u.å.-b) og DFØ (Arbeidsgiverportalen, 2020).

Teknostress med sine underkategorier kan oppleves uavhengig av hjemmekontor da det er relatert til teknologi og ikke kun til hjemmekontor. Likevel er det rimelig å anta at graden av teknostress kan øke ved utstrakt bruk av hjemmekontor. Dette kan skyldes blant annet:

- graden av teknologi-kyndighet hos ansatte både privat og i forbindelse med arbeid
- mengden nye applikasjoner den ansatte må lære seg å ta i bruk på kort tid
- begrenset mulighet for å lære fra medarbeidere
- antallet digitale møter ansatte må gjennomføre på daglig basis – kontra fysiske møter

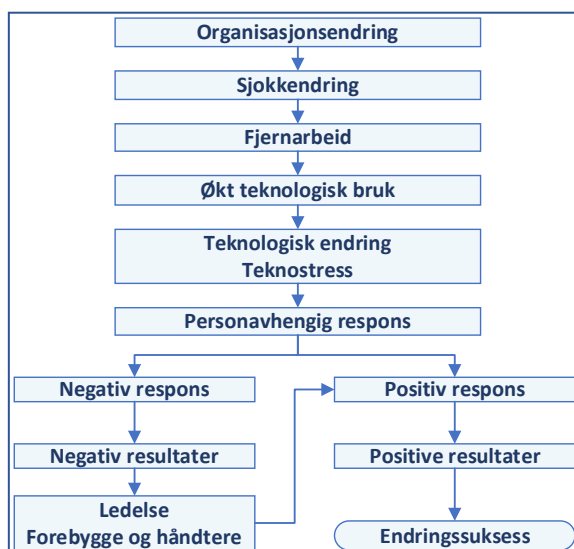
De positive effektene av teknostress som bedre prestasjon, bedre utnyttelse av tid, økt effektivitet og innovativ tenkning har vel skint gjennom hos mange organisasjoner den siste tiden. Også hos informantene som mener at de har lik eller høyere effektivitet på hjemmekontoret. Økt effektivitet kan både føre til og skyldes av at ansatte ikke klarer å skille mellom arbeidstid og fritid når de er på hjemmekontor. Dette kan kanskje gjelde mer for ansatte som ikke har hjemmeboende barn som behøver oppfølging og oppmerksomhet etter arbeidstid. De som ikke klarer å sette et klart skille mellom arbeidstid og fritid, kan kanskje oppleve en annen type eller grad av teknostress som knyttes til jobben og som kan oppleves som en belastningsfaktor.

5.4 Endringsprosesser

Hvis man sammenligner det som skjer i forbindelse med en endringsprosess sammen med fjernarbeid som en sjokkendring og teknostress som konsekvens av teknologisk endring, kan man fort se at det er store likheter mellom disse. Med en endringsprosess i bunnen, kan man se på teknostress som noe som oppstår i forbindelse med en teknologisk endringsprosess hvor stressorene fungerer som påvirkende faktorer som kan skape den negative responsen hos ansatte og dermed trigge ut konsekvenser som mistriivsel, resignering og oppsigelser. Under

fjernarbeid kan disse faktorene sammenlignes med ansattes opplevelser av hverdagshendelser. Det kan se ut som ansattes respons på endringer, fjernarbeid eller teknostress er avhengig av personlige disposisjoner sammenlagt med påvirkende faktorer, opplevelse av hverdagshendelser og om endringen trigger ut eustress eller distress. I alle tre tilfeller kan ansatte respondere enten positivt eller negativt på endringen, hvorav positiv respons kan medføre fordeler og positive resultater for både ansatte og organisasjon, mens negativ respons kan medføre ulemper og negative utfall for ansatte og organisasjon. Alle tilfeller krever ledelse som kan ivareta ansattes positive respons, samt forebygge og/eller håndtere negativ respons slik at det endres til det positive, samt bidra med endringssuksess som blant annet økt lønnsomhet, produktivitet og omsetning.

Sammenstillingen av organisasjonsendring, fjernarbeid som sjokkendring og teknostress som respons på teknologisk endring, er forsøkt skissert i følgende figur:



Figur 6: Endringsrespons og ledelse

annet protester og lavere engasjement og produktivitet. Ansatte kan også motsette seg en teknologisk endring som også synes ved blant annet lavere engasjement og produktivitet.

Ivaretagelse av positiv respons, samt forebygging og håndtering av negativ respons, krever at ledere skaper en medvirkning i endringene ved å formidle informasjon til ansatte og involvere dem i hvilken retning endringene skal gå. Det er viktig at lederne støtter ansatte og tilrettelegger for deres personlige utvikling. Ansattes organisasjonstilhørighetsfølelse kan forsterkes når lederne blant annet gir ansatte oppgaver som krever samarbeid med andre, som teamarbeid og prosjektarbeid. På denne måten kan ansattes organisasjonsidentitet forsterkes, og de kan bidra med gode resultater for seg selv og organisasjonen.

Endringsledelse, fjernledelse eller teknoledelse dreier seg om ledelse i endringsprosesser uansett hvilket begrep man velger. Ledelse må til for å forebygge negative reaksjoner hos ansatte, som kan komme frem som forskjellige uttrykk av motstand. Ansatte kan motsette seg en planlagt endringsprosess der de ytrer motstand eller erfarer negative utfall i forbindelse med det. De kan også motsette seg en sjokkendring selv om det er en påtvunget endring. Motstanden kan synes gjennom blant

5.5 Helseetatens holdninger til og erfaringer med hjemmekontor

I forhold til informantenes holdninger til hjemmekontor, kan man si at flere av disse med positiv holdning, kunne fungert som endringsagenter ved å spre positive ord til sine mer skeptiske medarbeidere. Å spre noen positive ord om en endring blant skeptikere, kan tenkes å redusere motstanden mot endringen, men kanskje der kommunikasjonen foregår i en mer tradisjonell setting i korridorene eller ved kaffemaskinen på arbeidsplassen. Her kan utfordringen være at alle ansatte er på hjemmekontor hvor det ikke er særlig grad av lavterskelkommunikasjon. Det blir da litt kunstig å ringe hverandre for å fortelle om egne erfaringer med hjemmekontor. Likevel kan ledelsen fasilitere møter for erfaringsutveksling både for å få frem positive ord om denne sjokkendringen, og negative erfaringer som kan være grunnlag for forbedring. Bare fordi en endring er ferdig innført, betyr det ikke at arbeidet med endringen er ferdig. Man kan si at følgekonskvensene er den største jobben for ledelsen ved sjokkendring, hvor de må ivareta sine ansatte i etterkant av endringen.

Læringskurven for ledelsen i Helseetaten kan ha vært drastisk bratt hvor hjemmekontor-endringen tydeligvis har fått frem en kolossal endringsvilje i organisasjonen som bidro med en holdningsendring i en ellers rigid offentlig organisasjon. Denne påstanden baseres på informantenes inntrykk av organisasjonens holdning til bruk av hjemmekontor før Covid-19, som var preget av tilbakeholdenhet og skepsis. Ansatte skulle være på arbeidsplassen når de var på jobb. Nå har organisasjonen endret holdning til det positive, siden ledelsen har sett ansattes effektivitet på hjemmekontoret, og er nå villig til en fleksibel arbeidsform etter Covid-19-pandemien.

Ansatte ønsker en kombinasjon av hjemmekontor og arbeidsplass til tross for at mange mener at de er lei av hjemmekontoret. At de er lei kan skyldes at de foretrekker fri vilje til å velge hvor de skal jobbe fra, noe som kan sees på som en slags motstand mot den påtvungne endringen. De kan ikke velge å dra til arbeidsplassen fordi de ikke liker å jobbe hjemme, men de kan på en måte mislike å jobbe hjemme som en slags motstand i form av protest. Det ville dog vært interessant å ta oppfølgingsintervjuer av samtlige informanter på senere tidspunkt for å sjekke om de har endret holdning etter at pandemien er over og ansatte kanskje er frie til å velge hvor de vil jobbe fra.

5.6 Helseetatens ustrakte bruk av hjemmekontor

Som alle endringsprosesser, var denne endringen også preget av usikkerhet. Man kan argumentere for at denne endringen hadde høyere grad av usikkerhet noe som kan skyldes at den både var en sjokkendring og samtidig et svar på en helsereelatert krise.

Det kan tenkes at mange ansatte har behov for å snakke med hverandre for å fordøye informasjon de får om omstillinger, noe de ikke fikk i denne sjokkendringen når alle satt i sitt eget hjemmekontor og hadde en høyere terskel for å ringe hverandre. I slike situasjoner kan det tenkes at den isolasjonsfølelsen under fjernarbeid som mange forskere snakker om, ble forsterket hos ansatte i Helseetaten. Ansatte som har barn hjemme har kanskje ikke hatt den isolasjonsfølelsen, men de kan ha hatt det tøffere når både barnehager og skoler var stengt da de måtte i tillegg til å finne en ny arbeidsform for seg selv, også måtte finne en form for å ta vare på barna.

Samarbeid og etablering av en samarbeidsform med nyansatte, samt å lære bort organisasjonskulturen, har også vært utfordrende for Helseetaten. Med dette kan man forstå at nyansatte ikke får den samme tilhørighetsfølelsen som resten av avdelingen besitter.

Selv om informantene sparer tid når de slipper å reise inn til arbeidsplassen, har de gjerne brukt tiden til å jobbe i stedet. Dette sammenlagt med manglende pauseavvikling, fravær av jobbforstyrrelser og at de jobber utover kvelden, kan forklare hvorfor de erfarer høyere grad av effektivitet. Flere informanter mener at det er lettere å jobbe når PC-en er i nærheten uten å logge det inn som arbeidstid. Det betyr at den tiden de jobber på kveldene ikke telles med som arbeidstid og det virker dermed som de har vært veldig effektive, mens de i realiteten har brukt sin fritid på jobb. Likevel er det heller uvisst om effektiviteten knyttes til rutinearbeid eller generelt arbeid.

Skillet mellom arbeidstid og fritid virker å være en utfordring for nesten samtlige informanter. Dette kan både begrunnes og forklares med at jobben er hjemme under fjernarbeid, samt at det er restriksjoner i samfunnet som gjør at ansattes oppmerksomhet ikke ledes en annen vei. Det er lite sosialt liv etter jobben grunnet restriksjoner i samfunnet og ansatte kan dermed sysselsette seg selv med å jobbe for å fylle opp ledig tid. I tillegg til det, kommer teknostressoren tekno-invasjon inn i bildet hvor ansatte alltid er koblet opp til organisasjonens systemer og får konstante varsler som krever deres oppmerksomhet. Selv hvis de ikke gjør

noe med disse varslene, kan de fortsatt gå rundt og tenke på dem. Mentalt sett er de mye lenger på jobb enn de tror.

Helseetaten har omstilt seg til hjemmekontor ved å ta i bruk digitale møteplattformer i forbindelse med all samhandling og samarbeid. Ansatte har flere digitale møter daglig hvor de ser på skjerm i flere timer uten særlig pauseavvikling. Dette sammenlagt med at de også føler seg slitne i øyne og hode i slutten av arbeidsdagen, kan tyde på at mange informanter erfarer teknostress trigget ut av overbelastningsstressoren med for mye skjermbruk, som kommer frem i form av zoom-fatigue eller digital utmattelse. Dette kan understøttes med at arbeidsdagen har vært lettere for informanter som har tatt pauser innimellom arbeidsmøtene for å gå en liten tur eller utføre hjemmeoppgaver. Selv om Arbeidstilsynet (u.å.-b) og DFØ (Arbeidsgiverportalen, 2020) ikke begrunner sine anbefalinger om flere pauser og bevegelse, kan det tenkes at det er forebygging av blant annet digital utmattelse som ligger til grunn for anbefalingene.

Likevel virker det som denne informantgruppen har beholdt en god helse, tross teknoutmattelse, da de ikke erfarer noe endring i deres sykdomsbilde relatert til arbeidsoppgavene. Tvert imot mener flere at ved sykdom, kan fjernarbeid bidra med at de likevel kan jobbe, noe som kan kanskje tolkes som de fortsatt trives i arbeidet sitt. De ser tydelig en av fordelene med fjernarbeid.

Når det kommer til positive utfordringer, virker det som informantene har respondert med eustress i forbindelse med omstilling til fjernarbeid ved å lære seg nye digitale løsninger i tillegg til å bli involvert i endringsprosessen ved å tilpasse deres arbeidsprosesser for fjernarbeid. Dette kan assosieres med deres blant annet økte effektivitet, produktivitet, innovative tenkning og engasjement. Mens i forhold til digitalt samarbeid, erfarer de derimot distress da de mener at deres mellommenneskelige relasjoner blir svekket og de mister lavterskelkommunikasjonen i den digitale verden, noe om kan tolkes som blant annet misnøye, demotivasjon, lavere ytelse og dermed lavere produktivitet.

5.7 Helseetatens oppfølging av ansatte

I forhold til ledelsens oppfølging av ansatte i omstillingsperioden og overgangen til hjemmekontoret, kan det se ut som det er todelte meninger hvor noen informanter er fornøyd med ledelsens oppfølging og andre hadde behov for mer oppfølging. Det kan spekuleres om

informantene som hadde høyere grad av selvledelse og positiv respons på endringsprosessen, er de som erfarte overgangen mindre stressende. Dette kan understøttes med at ledelsen har fulgt opp alle ansatte både personlig og i plenum, men likevel er det frustrasjon blant ansatte som er misfornøyde med ledelsens oppfølging. Frustrasjonen kan assosieres med negativ respons på endringsprosesser hvor ansatte har behov for mer oppfølging og informasjon.

Det kan også tenkes at ansatte forventer at ledelsen har svar på alt og kan fikse alt for dem i en tid preget av mye usikkerhet. Ledelsen har få svar i en krisepreget omstilling der stivhengighet ikke kan benyttes, og spesielt i en omstilling som denne som også truer menneskers helse. Ledelsen kan da stille opp med det de har rådighet over, som utstyr til hjemmekontor, være tilgjengelig og lytte, samt tilrettelegge for samtaler med Bedriftshelsetjenesten.

Ansattes respons med misnøye og frustrasjon rettet mot ledelsen, kan skyldes deres måte å respondere på omstillingen. At de responderer slik fordi de egentlig motsetter seg endringen og retter dermed sine reaksjoner på ledelsen som representerer endringen.

Tross at hjemmekontor-tiltaket har vært i bruk i over ett år nå, kan det fortsatt være ukjent for ledere hvordan de skal lede sine ansatte i slike omstillinger. Det virker som ansattes utfordringer dreier seg hovedsakelig om mellommenneskelige relasjoner hvor de savner sine kollegaer, samarbeid og samhandling. Dette kan understøttes av samtlige informanter i dette prosjektet. Samarbeid via teamarbeid og prosjektarbeid er anbefalinger fra Arbeidstilsynet (u.å.-b) og DFØ (Arbeidsgiverportalen, 2020) under denne omstillingsprosessen og som understøttes av teorien om organisasjonsendring, fjernarbeid og teknostress. Ledelsen kan dermed møte ansattes behov med å tilrettelegge for teamarbeid og prosjektarbeid, spesielt hos ansatte som sliter mest med omstillingen og venter på å dra tilbake til arbeidsplassen.

Selv når ansatte kan dra tilbake til arbeidsplassen, er det stor sannsynlighet for at mange ansatte kommer til å benytte både hjemmekontor og arbeidsplassen for å utføre jobben sin. Det kan tenkes at utfordringene med at ansatte savner samarbeidet med sine kollegaer ikke blir helt løst, men delvis. Dette kan være enda en ny arbeidshverdag for ansatte og ledere å håndtere. Riktig nok ser de for seg fleksibel arbeidsform, men den fleksible arbeidsformen kan også medføre en ny endringsprosess som ikke nødvendigvis er en sjokkendring, men en endring de ennå ikke kan se konsekvensene av.

6 Konklusjon

Dette forskningsprosjektet har sett på fenomenene fjernarbeid og teknostress i tillegg til organisasjonsendringer. For casestudien ble ansatte i Helseetaten intervjuet om deres omstilling til fjernarbeid, hvor prosjektet subtilt har undersøkt hvilken grad av teknostress disse kan vise. Prosjektarbeidets resultater blir dermed presentert i dette kapitlet sammen med læringsmomenter.

6.1 Læringspunkter

Fra denne masteroppgaven kan følgende funn og læringspunkter trekkes frem:

- Planlagte organisasjonsendringer baseres gjerne på stivhengige endringer der organisasjonen henter inspirasjon fra tidligere erfaringer. Mens uplanlagte endringer, også kalt sjokkendringer, oppstår gjerne som tiltak for å svare ut kriser.
- Krisene kan både være endogene og eksogene, og kan innta flere kridimensjoner; de kan spre seg horisontalt og vertikalt, være kryssfunksjonelle, samt ha senkonsekvenser. Covid-19-krisen kan sees på som:
 - o En eksogen global krise og dermed horisontal og vertikal spredning.
 - o Den påvirker organisasjoners livsoppretholdende funksjoner og er dermed kryssfunksjonell krise.
 - o Den er avgrenset til en tidsperiode da den brøt ut, men den medfører senkonsekvenser som krever håndtering over tid.
- Fjernarbeid er en kjent arbeidsform som tillater ansatte å jobbe fra hvor som helst. Arbeidsformen ble innført som en sjokkendring og et tiltak på Covid-19-krisen.
- Teknostress er konsekvenser som kan oppstå i forbindelse med teknologiske endringsprosesser og kan medføre enten positive eller negative utfall.
- Zoom-fatigue eller digital utmattelse kan oppstå som følge av utstrakt bruk av PC-skjerm uten særlig pauseavvikling og utløses spesielt i forbindelse med teknostressoren overbelastning.
- Hjemmekontor-settingen har medført en heldigital arbeidshverdag for ansatte der omtrent alle arbeidsoppgaver utføres digitalt, noe som tilrettelegger for både positive og negative konsekvenser hos ansatte.

- Ansattes respons på endringer, fjernarbeid eller teknostress er avhengig av personlige disposisjoner sammenlagt med påvirkende faktorer, opplevelse av hverdagshendelser og om endringen trigger ut eustress eller distress.
- Endringsledelse, fjernledelse eller teknoledelse er alle en side av samme sak og dreier seg om å lede ansatte og ta vare på dem under endringer som kan skape usikkerhet og utrygghet.
- Motstand er en negativ respons på endringer som kan arte seg i forskjellige former og ha negative konsekvenser både for ansatte og organisasjon.
- Negative konsekvenser av fjernarbeid og teknostress kan forebygges eller håndteres når ledelsen blant annet skaper et medvirkningsrom og dermed involverer ansatte i endringsprosessene, støtter og følger opp ansatte, tilrettelegger for deres måloppnåelse og dermed deres utvikling, samt gi dem arbeidsoppgaver som krever teamarbeid og prosjektarbeid slik at de forebygger isolasjonsfølelse og ensomhet på hjemmekontoret samt forsterke tilhørighetsfølelsen.

6.2 Helseetatens omstilling til hjemmekontor

Dette forskningsprosjektet startet med følgende problemstilling:

«Hvordan har Helseetaten omstilt seg til bruk av hjemmekontor under Covid-19-pandemien og i hvilken grad har det gitt utslag i såkalt teknostress?»

For å gripe an problemstillingen, ønsket prosjektet å se på hvor vidt fjernarbeid kunne sees på som en organisasjonsendring som kunne trigge ut en positiv eller negativ mestringsrespons hos ansatte og dermed medføre positive eller negative resultater for ansatte og organisasjonen, slik det ble presentert i prosjektets forskningsskisse i Figur 2. Prosjektet ønsket også å se på hvordan teknostress henger sammen med fjernarbeid hos ansatte i Helseetaten.

Problemstillingen er todelt og handler først om Helseetatens omstilling til hjemmekontor og deretter graden av opplevd teknostress hos ansatte.

Presentert litteratur viser at fjernarbeid kan sees på som en organisatorisk sjokkendring som ble innført i Helseetaten i Oslo kommune som svar på Covid-19-krisen. Omstillingen startet med at alle ansatte ble henvist til hjemmekontor fra mars 2020. Ledelsen har tilrettelagt for bruk av hjemmekontor med blant annet å stille opp med utstyr, innføre digital møteplattform, tilrettelegge for teknisk support i forhold til teknologi, involvere ansatte i tilpasningen av

arbeidsoppgaver for hjemmekontor, oppfordre ansatte til pauser og gåturer, tilrettelegge for møtearenaer av både sosial og faglig art, samt følge opp ansatte enkeltvis og i plenum både i forhold til arbeidsoppgaver og hjemmekontoret. Med dette fikk ansatte også organisatorisk støtte til selvledelse på hjemmekontoret.

Ansatte som har respondert positivt på fjernarbeid, har erfart lik eller høyere grad av effektivitet på hjemmekontoret grunnet blant annet fravær av forstyrrelser. De ønsker og ser for seg en kombinert arbeidsform etter Covid-19-pandemien, der det blir tilrettelagt for digital møtedeltagelse også i fysiske møter. Disse erfarer også positive resultater av fjernarbeid som blant annet arbeidsfleksibilitet, tilgjengelighet, konsentrasjon og mer fritid.

Mens ansatte som har respondert negativt, erfarer lav effektivitet grunnet fravær av stimuli fra arbeidsplassen. Disse erfarer negative resultater som blant annet manglende sosialt samvær, jobb utover arbeidstiden, manglende sparrings-muligheter, mistriivsel, utmattelse og svekket konsentrasjon.

Helseetatens ledelse har ifølge informantene endret holdning til bruk av hjemmekontor fra negativ til positiv, grunnet ansattes effektivitet. Flere ledere ser for seg en styrt kombinasjon av arbeidsform etter Covid-19-pandemien. Ledelsen ønsker å sette opp et regelsett for bruk av hjemmekontor i fremtiden slik at ansatte ikke velger kun den ene eller den andre arbeidsformen.

Teknostress har vært et tema i IT-verden og spesielt i forbindelse med fjernarbeid. Men i 2020 kan man si at dette fenomenet er utbredt til flere bransjer og yrker da ansatte ble henvist til hjemmekontor, men det er ikke dermed sagt at teknostress er kjent hos disse som erfarer det. Gjennom intervjuene utført i denne studien, er det tydelig korrelasjon mellom utfordringer ansatte erfarer og teknostress, men uten at de selv er klare over det. Alle informantene hadde en eller annen form for negativ teknostress. Det kunne være utmattelse, utfordringer med å skille arbeidstid fra fritid eller en høyere grad av tilgjengelighet som kan føre til at ansatte ikke klarer å begrense arbeidstiden. Mange er mer koblet opp til organisasjonens systemer enn de kanskje ville vært hvis de hadde jobbet fra arbeidsplassen.

I forhold til utslag av teknostressorene i Helseetaten, kommer tekno-overbelastning og tekno-invasjon tydelig frem hos ansatte. Det virker som ansatte er overbelastet med digitale arbeidsmøter, noe som har resultert med at flere ansatte er mer slitne på slutten av arbeidsdagen og kjenner dermed en digital utmattelse. Tekno-invasjon kan synes gjennom at

ansatte konstant er tilkoblet organisasjonssystemer og både sjekker og svarer ut eposter etter arbeidstid. Mens tekno-kompleksitet har vist seg i liten grad i overgangen til hjemmekontor, noe som kan begrunnes med at IKT-avdelingen har stilt opp for ansatte ved behov.

Når det gjelder tekno-utrygghet og tekno-usikkerhet hos ansatte i Helseetaten, har ikke studien klart å vise graden av disse. Ansatte har vært bekymret for å miste jobben sin i overgangen til hjemmekontor, men bakgrunnen for det har vært overgangen og usikkerheten i samfunnet. Det kan dermed ikke relateres til tekno-utrygghet.

Det er både positive og negative resultater av både fjernarbeid og teknostress hos ansatte i Helseetaten. Siden utfallene av begge fenomenene er ganske like, er det vanskelig å skille mellom de og hvilket fenomen de tilhører.

6.3 Vurdering av forskningen

Teorien om teknostress er riktig nok relatert til en verden før Covid-19, men «symptomene» synes i Covid-19-verden og den utstrakte bruken av hjemmekontor. Likevel kan man sette spørsmål rundt resultatene av denne forskningen knyttet til Covid-19-restriksjoner som ikke har noe direkte med jobben å gjøre, men som kan forsterke følelser, erfaringer og utfordringer relatert til fjernarbeid. Hvis man eksempelvis ser på isolasjonen som et utfall av teknostress ved utstrakt bruk av fjernarbeid, kan det tenkes at isolasjonen blir forsterket av restriksjoner regjeringen har innført der befolkningen ikke kan ha kontakt med mange personer i en gitt tid. I noen byer i Norge og i en streng periode, kunne en husstand eksempelvis ikke ha besøk av flere enn to personer. Da kan det tenkes at denne kvoten brukes på nær familie man ikke bor sammen med, istedenfor venner. Man kan dermed tenke seg at isolasjonsfølelsen på hjemmekontor, blir forsterket.

Omstillingen til fjernarbeid kan ha elementer som behøver videre forskning. Siden prosjektet ble utført under pandemien og hjemmekontor fortsatt er «normalen», kan det tenkes at det er behov for videre utredning også etter pandemien for å fange opp sen-konsekvensene av fjernarbeid. Det kan også være behov å utføre forskningen over lenger tidsperiode for å kartlegge hjemmekontor og teknostress for å tilegne bredere kunnskap om konsekvensene som følge av Covid-19-krisen.

Denne studien kan forhåpentligvis oppmuntre andre til å ta opp dette problemområdet og gjennomføre videre forskning i dette området.

7 Referanser

- Anderson, A. J., Kaplan, S. A. & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Ansell, C., Boin, A. & Keller, A. (2010). Managing Transboundary Crises: Identifying the Building Blocks of an Effective Response System. *J Contingencies Crisis Manage*, 18. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2010.00620.x>
- Arbeidsgiverportalen. (2020). Hvordan lede medarbeidere som sitter på hjemmekontor? Hentet 04.04.2021 fra <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/koronaviruset-slik-bor-statlige-arbeidsgivere-forholde-seg/ledelse-under-koronakrisen/hvordan-lede-medarbeidere-som-sitter-pa-hjemmekontor>
- Arbeidstilsynet. (u.å.-a). Hjemmearbeid Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor/>
- Arbeidstilsynet. (u.å.-b). Sjekkliste for arbeid ved dataskjerm Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/ergonomi/arbeid-ved-dataskjerm/sjekkliste-for-arbeid-ved-dataskjerm/>
- Arntzen, E. & Tolsby, J. (Red.). (2010). *Studenten som forsker i utdanning og yrke*. Bekkestua: Høgskolen i Akershus Hentet fra <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/20.500.12199/208>
- Bakke, J. W., Bergersen, E., Fossum, E., Tjulsrud, T., Opheim, H. & Sakshaug, U. (1998). *Håndbok i fjernarbeid*. Oslo: Arbeidsmiljøforlag.
- Barnes, B. & Minas, R. (2020). Tracking Technostress: A Task Interruption of Data Entry Study. I(s. 291-303).
- Bastøe, P. Ø. & Dahl, K. (1995). *Den utviklingsorienterte organisasjon : organisasjonsteori og organisasjonsforståelse for skole-, helse- og sosialsektoren*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

- Brivio, E., Gaudio, F., Vergine, I., Mirizzi, C. R., Reina, C., Stellari, A. & Galimberti, C. (2018). Preventing Technostress Through Positive Technology. *Frontiers in psychology*, 9, 2569-2569. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02569>
- Bryman, A. (2008). *Social research methods* (3rd ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Bråten, M., Andersen, R. K. & Svalund, J. (2008). *HMS-tilstanden i Norge 2007* (Fafo-rapport). Fafo.no. Hentet fra https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20062.pdf
- Califf, C. B., Sarker, S. & Sarker, S. (2020). The Bright and Dark Sides of Technostress: A Mixed-Methods Study Involving Healthcare IT. *MIS Quarterly*, 44(2), 809-856. Hentet fra <https://misq.org/the-bright-and-dark-sides-of-technostress-a-mixed-methods-study-involving-healthcare-it.html>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Cheng, X., Bao, Y. & Zarifis, A. (2020). Investigating the impact of IT-mediated information interruption on emotional exhaustion in the workplace. *Information Processing & Management*, 57, 102281. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2020.102281>
- Chong, S., Huang, Y. & Chang, C.-H. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105. <https://doi.org/10.1037/apl0000843>
- Cropley, M., Rydstedt, L. W. & Andersen, D. (2020). Recovery from work: testing the effects of chronic internal and external workload on health and well-being. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 74(11), 919. <https://doi.org/10.1136/jech-2019-213367>
- Elldér, E. (2019). Who is Eligible for Telework? Exploring the Fast-Growing Acceptance of and Ability to Telework in Sweden, 2005–2006 to 2011–2014. *Social Sciences*, 8, 200. <https://doi.org/10.3390/socsci8070200>

- Fosslien, L. & Duffy, M. W. (2020). How to Combat Zoom Fatigue, (April 29, 2020). Hentet fra <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>
- Fuglseth, A. M. & Sørebo, Ø. (2014). The effects of technostress within the context of employee use of ICT. *Computers in human behavior*, 40, 161-170. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.040>
- Golden, T. D. (2012). Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255-269. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>
- Grønmo, S. (2021). Forskningsmetode - samfunnsvitenskap. Hentet 07.05.2021 fra <https://snl.no/taxonomy/3148>
- Hargrove, M., Nelson, D. & Cooper, C. (2013). Hargrove, M.B., Nelson, D.L., and Cooper, C.L. (2013) Generating eustress by challenging employees: Helping people savor their work. *Organizational Dynamics*. 42, 61-69. *Organizational Dynamics*, 42, 61-70. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.008>
- Helsedirektoratet. (2015, sist faglig oppdatert 21.12.2020). Pågående utprøving av velferdsteknologiske løsninger [nettdokument]. Hentet 26.05.2021 fra <https://www.helsedirektoratet.no/tema/velferdsteknologi/pagaende-utproving-av-velferdsteknologiske-losninger>
- Helsedirektoratet. (2020). *Vedtak etter lov om vern mot smittsomme sykdommer § 4-1 andre ledd om møteforbud og stenging av virksomhet*. www.helsedirektoratet.no: Helsedirektoratet. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/helsedirektoratet-har-vedtatt-omfattende-tiltak-for-a-hindre-spredning-av-covid-19>
- Helsedirektoratet. (2021a). Hjemmekontor og arbeidsplasser (covid-19), (19.01.2021). Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/hjemmekontor-og-arbeidsplasser-covid-19>
- Helsedirektoratet. (2021b). Koronavirus – beslutninger og anbefalinger, *Faglig oppdatert 25. februar 2021*. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/koronavirus>

Helseetaten. (u.å.). Helseetaten. Hentet 05.06.2021 fra <https://www.oslo.kommune.no/etater-foretak-og-ombud/helseetaten/>

Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1/1998. Hentet fra <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klar-aa-endre-en-organisasjon>

Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnsen, Å. & Abrahamsen, I. M. (2021). Endringsstrategier og forpliktelse til endring i offentlig sektor. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1/2021, 66-75. Hentet fra <https://www.magma.no/endringsstrategier-og-forpliktelse-til-endring-i-offentlig-sektor>

Karlsen, A. & Isaksen, A. (2008). Den historiske dimensjonen ved kunnskaps- og teknologiutvikling. I B. Sæther (Red.), *Innovasjoner i norske næringer: et geografisk perspektiv* (s. 41-58). Bergen: Fagbokforlaget.

Korunovska, J. & Spiekermann, S. (2019). *The Effects of Digitalization on Human Energy and Fatigue: A Review*.

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (bd. 2. utgave). Oslo: Gyldendal akademiske Forlag.

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Lokken, E. T. (2016). Kommunikasjon i krisepregede omstillinger. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4/2016, 69-74. Hentet fra <https://www.magma.no/kommunikasjon-i-krisepregede-omstillinger>

Macêdo, T., Cabral, E., Castro, W., Junior, C., Costa Júnior, J., Pedrosa, F., ... Másculo, F. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work (Reading, Mass.)*, 66. <https://doi.org/10.3233/WOR-203224>

- Mahoney, J. & Thelen, K. A. (2010). *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power*. Cambridge: Cambridge University Press. Hentet fra <http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMzA0NDMwX19BTg2?sid=a46bc013-a087-45db-98c3-28204ed605e5@pdc-v-sessmgr06&vid=0&format=EB&rid=1>
- Melberg, K. & Mikkelsen, A. (2015). Endringsledelse i nedgangstider. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7/2015, 56-67. Hentet fra <https://www.magma.no/endringsledelse-i-nedgangstider>
- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st Century: an evolutionary perspective*. Northampton: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781789903751>
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S. & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>
- Mitroff, I. I. (2016). Kommunikasjon i krisepregede omstillinger [Systemisk kriseledelse]. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4/2016, 16-22. Hentet fra <https://www.magma.no/systemisk-kriseledelse>
- Mjelde, M. E. & Nesheim, T. (2015). Ledelse i ulike kontekster. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2/2015, 62-72. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-i-ulike-kontekster>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of managerial psychology*, 25(6), 578-595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Nadler, R. (2020). Understanding “Zoom fatigue”: Theorizing spatial dynamics as third skins in computer-mediated communication. *Computers and Composition*, 58, 102613. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compcom.2020.102613>
- Nesheim, T. (2009). Mot et paradigmeskifte i forståelsen av arbeid og organisasjon? *Sosiologisk tidsskrift*, 17(1), 71-81. Hentet fra

https://www.idunn.no/st/2009/01/mot_et_paradigmeskifte_i_forstaelsen_av_arbeid_og_organisasjon

Nesheim, T. (2016). Kriseledelse og organisering. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 4/2016, 35-44. Hentet fra <https://www.magma.no/kriseledelse-og-organisering>

Nesse, S. (2015). Hva kan vi lære fra kriseledelse om endringsledelse? *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7/2015, 76-84. Hentet fra <https://www.magma.no/hva-kan-vi-lare-fra-kriseledelse-om-endringsledelse>

NHI, N. H.-. (2019). Psykologisk stress og sykdom. Hentet 09.12.2020 fra <https://nhi.no/psykisk-helse/psykiske-lidelser/stress-og-sykdom/?hp=true>

Nof, S. Y., Ceroni, J., Jeong, W. & Moghaddam, M. (2015). *Revolutionizing collaboration through e-Work, e-Business, and e-Service* (1st ed. 2015. utg., bd. Volume 2). Heidelberg, Germany: Springer.

NSD. (19.02.2021). Hentet 2021 fra <https://www.nsd.no/>

Nævdal, J. & Vollset, H. (2002). Hvordan oppnå læring i organisasjoner som praktiserer fjernarbeid? *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 1/2002. Hentet fra <https://www.magma.no/hvordan-oppnaa-laering-i-organisasjoner-som-praktiserer-fjernarbeid>

Oddane, T., A. W. . (2020). Ledelse i usikkerhetens tid. *Praktisk økonomi og finans*, (3), 179-189. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-02>

Orvik, A. (2004). *Organisatorisk kompetanse: i sykepleie og helsefaglig samarbeid*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Executive*, 7(1), 48-59. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/4165107>

Pettersen, I. J. & Solstad, E. (2020). Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon. Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2735006>

- Polit, D. F. & Beck, C. T. (2010). *Essentials of nursing research: appraising evidence for nursing practice*. Philadelphia: Wolters Kluwer/Lippincott Williams & Wilkins.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. & Tu, Q. (2008). The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417-433.
<https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7/2015, 47-55. Hentet fra <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>
- Salo, M., Pirkkalainen, H. & Koskelainen, T. (2019). Technostress and social networking services: Explaining users' concentration, sleep, identity, and social relation problems. *Information Systems Journal*, 29, 408-435. <https://doi.org/10.1111/isj.12213>
- Sarabadani, J., Carter, M. & Compeau, D. (2018). *10 Years of Research on Technostress Creators and Inhibitors: Synthesis and Critique*.
- 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/10.1177/0170840615593587>
- Slettemeås, D. & Storm-Mathisen, A. (2020). *Digitalt koronaliv 2020: Norske husstanders digitale håndtering av koronapandemien* (8270635103,9788270635108). Forbruksforskningsinstituttet (SIFO). Oslo Metropolitan University.
- Smite, D., Moe, N. B., Klotins, E. & Gonzalez-Huerta, J. (2021). Work Patterns of Software Engineers in the Forced Working-From-Home Mode. *Communications of ACM*. Hentet fra <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/2101/2101.08315.pdf>
- Steidelmüller, C., Meyer, S.-C. & Müller, G. (2020). Home-Based Telework and Presenteeism Across Europe. *J Occup Environ Med*, 62(12), 998-1005.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001992>

- Steinmo, S. (2008). Historical institutionalism. I D. Della Porta & M. Keating (Red.), *Approaches and Methodologies in the Social Sciences: A Pluralist Perspective* (s. 118-138). Cambridge: Cambridge University Press.
- Stensaker, I., Colman, H. L. & Elter, F. (2015). Jakten på effektiviseringsgevinster. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7/2015, 35-46. Hentet fra <https://www.magma.no/jakten-pa-effektiviseringsgevinster>
- Suh, A. & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140-159. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>
- Sverdrup, T. E. & Olsen, T. G. (2015). Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten? *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7/2015, 68-75. Hentet fra <https://www.magma.no/hvordan-motivere-ansatte-til-endring-gjennom-dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten>
- Tams, S., Ahuja, M., Thatcher, J. & Grover, V. (2020). Worker stress in the age of mobile technology: The combined effects of perceived interruption overload and worker control. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29, 101595. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101595>
- Tarafdar, M., Cooper, C. L. & Stich, J. F. (2017). The technostress trifecta-techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information systems journal (Oxford, England)*, 29(1), 6-42. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>
- Tarafdar, M., Pullins, E. B. & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: negative effect on performance and possible mitigations. *Information systems journal (Oxford, England)*, 25(2), 103-132. <https://doi.org/10.1111/isj.12042>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>

- Tarafdar, M., Tu, Q. & Ragu-Nathan, T. (2011). Impact of Technostress on End-User Satisfaction and Performance. *J. of Management Information Systems*, 27, 303-334.
<https://doi.org/10.2307/29780194>
- Thulin, E., Vilhelmson, B. & Johansson. (2019). New Telework, Time Pressure and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11, 3067.
<https://doi.org/10.3390/su11113067>
- Thyssen, O. (2007). *Værdiledelse: om organisationer og etik*. København: Gyldendal.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
<https://doi.org/10.2307/258786>
- Waugh Jr., W., L. & Streib, G. (2006). Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management. *Public administration review*, 66(s1), 131-140.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00673.x>
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T. & Røine, E. (2008). *Prosjektarbeid: utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wiederhold, B. K. (2020). Connecting Through Technology During the Coronavirus Disease 2019 Pandemic: Avoiding “Zoom Fatigue”. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 23(7), 437-438. <https://doi.org/10.1089/cyber.2020.29188.bkw>
- Yao, J. & Cao, X. (2017). The balancing mechanism of social networking overuse and rational usage. *Computers in human behavior*, 75, 415-422.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.04.055>
- Yukl, G. A. (2013). Chapter 4 - Change Leadership. I *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. utg.). Essex: Pearson.

8 Figurliste

Figur 1: Skisse av forskningens fremgangsmåte.....	31
Figur 2: Forskningskisse; teknostress som en respons på fjernarbeid.....	33
Figur 3: Responser på endringsprosesser	60
Figur 4: Responser på fjernarbeid	66
Figur 5: Responser på teknostress.....	71
Figur 6: Endringsrespons og ledelse	76

9 Tabelliste

Tabell 1: Eksempel av transkriberings- og analyseprosessen trinn 1.....	38
Tabell 2: Eksempel av transkriberings- og analyseprosessen trinn 2.....	39
Tabell 3: Eksempel av transkriberings- og analyseprosessen trinn 3.....	40
Tabell 4: Eksempel av transkriberings- og analyseprosessen trinn 4.....	40

10 Appendiks

10.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Ledelses utfordringer ved utstrakt bruk av hjemmekontor – ORG917 – UiA

Intervjuguide

Gjennomgang av tilsendt samtykkeerklæring

Inngir du ditt samtykke til:

1. deltagelse i intervju?
2. at intervjuet tas opp?
3. at opptaket lagres frem til 15.06.2021?
4. at dine avidentifiserte svar benyttes i masteroppgaven?

Intervjuspørsmål

Bakgrunnsinformasjon

1. Kjønn: Alder: Stilling: Personalansvar:
2. Har du hjemmeboende barn som behøver oppfølging?
3. Hvor lenge har du jobbet i ditt nåværende arbeidssted?
4. Hva går dine arbeidsoppgaver hovedsakelig ut på og hvor lenge har du jobbet med den type jobb?
5. Hadde din organisasjon tilrettelagt for bruk av hjemmekontor før Covid-19?

Holdninger til hjemmekontor

6. Hvor komfortabel er du med å jobbe med teknologi og spesielt gjennomføre møter via digitale media?
7. Hvis du tenker tilbake på tiden før Covid-19, hvordan ville du beskrevet din generelle holdning til bruk av hjemmekontor?
8. Basert på dine inntrykk, hvordan ville du beskrevet avdelingens generelle holdning til bruk av hjemmekontor før Covid-19?

9. Hvordan beskriver du din generelle holdning til bruk av hjemmekontor i dag?
10. Basert på dine inntrykk, hvordan vil du beskrive avdelingens holdning til hjemmekontor i dag?

Utstrakt bruk av hjemmekontor

11. Generelt sett, hvordan liker du best å jobbe?
12. Hvordan beskriver du overgangen til hjemmekontor med tanke på teknologi, samarbeid med medarbeidere, tilgjengelighet og annet?
13. Hvor mye reisetid sparer du ved å jobbe hjemmefra?
14. Hvordan er en «vanlig» arbeidsdag for deg i dag?
15. Hvordan erfarer du din arbeidseffektivitet på hjemmekontor sammenlignet med effektiviteten på arbeidsstedet?
16. Hvordan beskriver du din tilgjengelighet for arbeidsgiver eller medarbeidere når du er på hjemmekontor?
17. Hvordan har du satt opp pausene dine i løpet av en arbeidsdag og hva pleier du å gjøre i pausene?
18. Hva savner du mest med å jobbe fra arbeidsstedet, om det er noe du savner?
19. Hva erfarer du som mest positivt utfordrende med hjemmekontor?
20. Hva erfarer du som mest negativt utfordrende med hjemmekontor?
21. Hvordan vil du beskrive ditt energinivå i slutten av arbeidsdagen?
22. Hvordan har eventuelt ditt sykefravær endret seg under hjemmekontorperioden sammenlignet med tidligere?

Oppfølging fra ledelsen

23. Hvordan vil du beskrive ledelsens oppfølging av deg, både ved overgang til hjemmekontor og i dag?
24. Hvis du har utfordringer relatert til bruk av hjemmekontor (fysiske og/eller psykiske) som du har formidlet til ledelsen, hvordan vil du vurdere ledelsens evne til å håndtere disse utfordringene?

Spørsmål til ledere med personalansvar

25. Hvordan følger du opp dine ansatte som er på hjemmekontor?
26. Basert på eventuell informasjon som formidles til deg, hvordan erfarer dine ansatte situasjonen med hjemmekontor?
 - a. Kan du beskrive deres stemning i starten av hjemmekontorperioden? Altså vår 2020?
 - i. Hvordan beskriver du deres stemning i dag?
 - b. Kan du beskrive deres effektivitet i starten av hjemmekontorperioden? Altså vår 2020?
 - i. Hvordan beskriver du deres effektivitet i dag?
27. Hvordan beskriver du eventuelle utfordringer relatert til bruk av hjemmekontor som dine ansatte har erfart og formidlet til deg?
 - a. Hvordan har du håndtert disse utfordringene?

10.2 Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring for intervju – ORG917 - UiA

Oslo, 2021

Bakgrunn og hensikt

Mitt navn er Najla Jabbar og jeg jobber med et masterprosjekt i forbindelse med studien «Master i Ledelse» med spesialisering i helseledelse ved Universitetet i Agder, Kristiansand.

Dette er en **forespørsel** til deg om å delta i masterprosjektet ved å stille opp til intervju.

Du er valgt som informant da du jobber i kommunal helseadministrasjon uten direkte kontakt med sluttbrukere av helsetjenester, samt at du har utstrakt erfaring med arbeid fra hjemmekontor under Covid-19-pandemien.

Litt om masterprosjektet

Tema for masterprosjektet er «*Ledelses utfordringer ved utstrakt bruk av hjemmekontor*».

I forbindelse med dette prosjektet, ønsker jeg å intervjuer både ansatte og ledere for å undersøke både positive og negative utfordringer ved utstrakt bruk av hjemmekontor, samt hvordan disse utfordringene håndteres.

Masterprosjektet gjennomføres med kvalitativ metode som her innebærer en gjennomgang av eksisterende litteratur og innsamling av erfaringsbasert data gjennom intervju.

Gjennomføring av intervju

Da de fleste av oss i befolkningen er på hjemmekontor og benytter digitale media til å utføre arbeid, må også intervjuene gjennomføres via digitale media. Teams-programmet med opptak, vil bli benyttet til intervju. Ditt informative bidrag blir deretter transkribert og analysert i masterprosjektet.

Tidsskjema

Intervjuene vil bli gjennomført i februar/mars måned 2021. Masterprosjektet skal ferdigstilles innen 15.05.2021 og Teams-opptaket blir slettet 15.06.2021.

Frivillig deltakelse og informasjonstilgang

Det er frivillig å delta i studien. Dersom du ønsker å delta, inngir du ditt samtykke muntlig i starten av intervjuet og etter at opptaket har startet. Du samtykker da til deltagelse i intervjuet, at intervjuet tas opp og at opptaket lagres i en tidsbestemt periode. Du vil få tilgang til opptaket i Teams-programmet gjennom møteinnkallingen.

Du kan få transkribert og analysert informasjon tilsendt på forespørsel.

Du kan når som helst før 15.05.2021 og uten grunn, trekke tilbake ditt samtykke. Alt om deg vil i så fall bli slettet umiddelbart.

Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte meg på epost jabbarnajla@gmail.com eller tlf. 95849888.

Min veileder i dette masterprosjektet er førsteamanuensis Dag Olaf Torjesen (epost dag.o.torjesen@uia.no) ved Universitetet i Agder.

Personvern og rett til endring og sletting av opplysninger om deg

Det vil ikke bli registrert personlige og identifiserbare opplysninger om deg i masteroppgaven.

Hvis du sier ja til å delta i studien, har du rett til å få innsyn i hvilke opplysninger som er registrert om deg. Du har videre rett til å få endret eller slettet opplysningene jeg har fått fra deg, med mindre disse allerede er inngått i analyser og brukt i innlevert masteroppgave.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har lest og forstått informasjonen i samtykkeerklæringen og er villig til å delta i studien:

«samtykket gis i starten av intervjuet og blir tatt opp»