

Andreas Kornelius Eidsmo

På kontoret bra, hjemme best?

En kvalitativ studie om uformell læring i en tid preget av hjemmekontor

Masteroppgave i Læring i arbeidsliv og samfunn

Veileder: Liselott Aarsand

Juni 2022

Andreas Kornelius Eidsmo

På kontoret bra, hjemme best?

En kvalitativ studie om uformell læring i en tid preget av hjemmekontor

Masteroppgave i Læring i arbeidsliv og samfunn
Veileder: Liselott Aarsand
Juni 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Koronapandemien har tydeliggjort betydningen av raske omstillinger fra det fysiske arbeidsstedet til hjemmekontoret. Dette innebærer at ansatte står ovenfor nye muligheter og utfordringer i deres arbeidshverdag. I denne kvalitative studien har det blitt undersøkt hvordan ledere og medarbeidere i en stor statlig organisasjon opplever samspillet mellom hjemmekontor og åpent kontorlandskap, og mulighetene som skapes for læring i dette samspillet i koronapandemien. Problemstillingen er som følger:

Hvordan opplever ledere og medarbeidere overgangen fra åpent kontorlandskap til hjemmekontor i koronapandemien? Hvilke muligheter for læring skapes i dette samspillet, og hvordan brukes denne kunnskapen inn i arbeidshverdagen?

Studien er forankret i et sosiokulturelt læringsperspektiv, hvor fokuset er hvordan individer lærer gjennom samhandling med andre. Videre kombineres dette perspektivet med begreper som praksisfellesskap, situert læring, kunnskapsdeling, og taus og eksplisitt kunnskap. For å belyse hvordan muligheter til læring kan skapes i samspillet mellom hjemmekontor og åpent landskap i koronapandemien, vil et utdrag av tidligere forskning også presenteres. Det empiriske grunnlaget bygger på kvalitativ metode, hvor det er gjennomført seks semistrukturerte intervju. Datamaterialet er videre analysert ved en tematisk analyse.

Resultatene viser at opplevelsen av samspillet mellom hjemmekontor og åpent kontorlandskap i koronapandemien både har muligheter og utfordringer. Blant disse trekkes hjemmekontor frem som best egnet for arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon, fred og ro. På den andre siden er det åpne kontorlandskap foretrukket med tanke på samhandling og sosiale aspekter. Læring i samspillet mellom hjemmekontor og åpent kontorlandskap handler først og fremst om hvordan digital kompetanse har skapt nye muligheter for å løse arbeidsoppgaver og samhandle. Blant innsiktene de ansatte tar med seg inn i fremtidens arbeidshverdag trekkes fast møteplasser, fleksibilitet og autonomi frem som de viktigste faktorene.

Andre forhold som det faglige og sosiale, fellesskapsfølelse og læring vil også bli diskutert. Samt hvordan læring har resultert i nye måter å organisere arbeidshverdagen på. Videre forteller medarbeiderne at de har hatt positive opplevelser på hjemmekontoret, der lederne har oppfattet at medarbeiderne har hatt utfordringer.

Abstract

The coronavirus has highlighted the importance of rapid transition from the physical workplace to the home office. This means that employees face new opportunities and challenges in their everyday work. In this qualitative study, it has been investigated how managers and employees in a large government organization experience the interaction between home office and open office landscape, and the opportunities created for learning in this interaction during the coronavirus. The research question at hand:

How do managers and employees experience the transition from an open office landscape to a home office during the coronavirus? What learning opportunities are created in this interaction, and how is this knowledge used in everyday work?

The study is rooted in a socio-cultural learning perspective, where the focus is on how individuals learn through interaction with others. Furthermore, insights from this perspective are combined with the terms of community of practice, situated learning, knowledge sharing, and tacit and explicit knowledge. Some previous research will also be presented to shed light on how learning opportunities can be created in the interplay between home office and open landscape during the coronavirus. The empirical basis is based on a qualitative method, where six semi-structured interviews have been conducted. The data material is further analyzed by a thematic analysis.

The results show that the experience of the interaction between home office and open office landscape during the coronavirus has both opportunities and challenges. Among these, home offices are highlighted as best suited for work tasks that require concentration, peace and quiet. On the other hand, the open office landscape is preferred in terms of interaction and social aspects. Learning about the interplay between home office and open office landscape exhibits the way in which digital competence has brought about new opportunities for solving work tasks and cooperate interaction. Among the insights the employees bring into the working day of the future, fixed meeting places, flexibility, and autonomy are highlighted as the most important factors.

Other issues such as the professional and the social, a sense of community and learning will be discussed. As well as how learning has resulted in new ways of organizing everyday work. Furthermore, the employees say that they have had positive experiences in the home office, whereas the managers have perceived that the employees have had challenges.

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært lærerikt, spennende og en utfordrende prosess. En rekke mennesker har vært betydningsfulle gjennom hele masterprosjektet, jeg vil derfor vie forordet til dere.

Jeg vil først og fremst takke alle informantene mine som bidro med sin tid og sine fortellinger, uten dere hadde aldri masteroppgaven blitt til. Dere vet selv hvem dere er, og jeg er utrolig takknemlig for deres bidrag.

Videre vil jeg takke Steen & Finndatter AS for faglige diskusjoner og innspill som har bidratt til at masterprosjektet ser ut som det gjør. Deres innsats har vært fantastisk.

Jeg vil også takke min veileder Liselott Aarsand for fantastisk gode innspill, veiledning og diskusjoner. Det har vært mye jobb og mye småpirk, og jeg er selv fornøyd med resultatet. Tiden som du har brukt på mitt masterprosjekt har betydd veldig mye.

Sist, men ikke minst vil jeg takke Ann Christin Eidsmo og Arnstein Eidsmo for mange gode innspill og faglige diskusjoner samt hjelp til alt jeg måtte trenge hjelp til, det betyr utrolig mye.

Andreas Kornelius Eidsmo

Trondheim, 31. mai 2022

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----|
| Sammendrag | i |
| Abstract | ii |
| Forord | iii |
| 1 Innledning | 7 |
| 1.1 Bakgrunn for valg av tema | 7 |
| 1.2 Aktualisering | 8 |
| 1.3 Problemstilling | 9 |
| 1.4 Oppgavens struktur | 10 |
| 2 Teoretiske perspektiver og tidligere forskning | 11 |
| 2.1 Det sosiokulturelle læringsperspektivet | 11 |
| 2.2 Situert læring | 11 |
| 2.3 Praksisfellesskap | 12 |
| 2.4 Uformell læring | 12 |
| 2.5 Taus og eksplisitt kunnskap | 14 |
| 2.6 Kunnskapsdeling | 16 |
| 2.7 Organisasjonskultur | 17 |
| 2.8 Kunnskapsarbeidere og ledelse | 18 |
| 2.9 Tidligere forskning | 18 |
| 3 Metode | 21 |
| 3.1 Valg av metode, forskningsdesign og forankring | 21 |
| 3.2 Semistrukturerte kvalitative intervju | 22 |
| 3.2.1 Intervjuguide | 23 |
| 3.2.2 Utvalg og rekruttering | 24 |
| 3.2.3 Prøveintervju | 25 |
| 3.2.4 Praktisk gjennomføring | 25 |
| 3.2.5 Transkribering | 26 |
| 3.2.6 Analyse | 27 |
| 3.3 Forskningsetiske betraktninger | 27 |
| 3.4 Kvalitet i forskningsprosessen | 28 |
| 4 Resultat og analyse | 30 |
| 4.1 Fra kontor til hjemmekontor | 30 |
| 4.1.1 Tilrettelegging for kunnskapsdeling | 30 |
| 4.1.2 Samhold og det sosiale | 32 |
| 4.1.3 Terskel, takhøyde og teknologi | 33 |
| 4.2 Læring i samspillet mellom kontoret og hjemmekontoret | 35 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.2.1 | Digital kompetanse..... | 35 |
| 4.2.2 | Vekslingen mellom kontoret og hjemmet..... | 37 |
| 4.2.3 | Mer effektiv beslutningstaking | 38 |
| 4.3 | Innsikter med betydning for fremtidens arbeidshverdag | 40 |
| 4.3.1 | Fysisk tilstedeværelse og arbeidsbelastning | 40 |
| 4.3.2 | Faste møteplasser er nøkkelen til å lykkes på hjemmekontor..... | 41 |
| 4.3.3 | Endrede holdninger til arbeid | 43 |
| 4.3.4 | Fleksibilitet og autonomi | 44 |
| 5 | Diskusjon og konklusjon | 47 |
| 5.1 | Hovedfunn 1: Opplevelsen av det hybride samspillet | 47 |
| 5.2 | Hovedfunn 2: Læring i det hybride samspillet | 49 |
| 5.3 | Hovedfunn 3: Innsikter for fremtidens arbeidshverdag | 50 |
| 5.4 | Konklusjon | 52 |
| 6 | Referanseliste..... | 53 |
| 7 | Vedlegg | 58 |

Figurer

| | |
|--|----|
| Figur 1 Watkins et al., 2014, s. 62 – Modell for uformell læring | 14 |
| Figur 2 Nonaka & Takeuchi (1995) SEKI-modell | 15 |
| Figur 3 Sammenheng mellom hovedkategoriene og problemstillingen | 47 |

1 Innledning

Denne studien har som formål å analysere hvordan ledere og medarbeidere opplever samspillet mellom hjemmekontoret og kontoret¹ i koronapandemien, hvilke muligheter for læring som skapes i dette samspillet og hva de tar med seg videre inn i fremtidens arbeidshverdag. Hensikten med oppgaven er først og fremst å vise på hvilke måter muligheter til læring skapes og utfordres i samspillet mellom hjemmekontor og det fysiske arbeidsstedet. Det empiriske utgangspunktet er innsamlet ved en større statlig organisasjon som har flere samarbeidspartnere og ulike typer arbeidsoppgaver. Kapittelets formål er å skissere bakgrunnen for undersøkelsen og belyse utgangspunktet for prosjektets problemstilling. Avgrensningen av tema og oppgavens disposisjon presenteres til slutt i kapittelet.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Torsdag 12. mars 2020 ble en ny merkedag i Norges historie. Koronaviruset som allerede hadde spredd seg til andre deler av Europa hadde nå nådd Norge. Regjeringen besluttet dermed å innføre de sterkeste og mest inngripende tiltakene i Norge siden den andre verdenskrig. Restriksjonene skulle bli de første i det som ble en serie av smitteverntiltak resten av året, året etter og også i 2022. Barnehager, skoler og universitet ble delvis stengt, helt stengt og åpnet opp for så å stenges igjen. Butikker, restauranter, treningssentre og kulturarenaer fulgte samme skjebne. Alle som kunne skulle ha hjemmekontor, mange har blitt permittert og den norske økonomien har blitt hardt rammet (Bratrud & Lien, 2021). Dette ser ut til å ha ført til store endringer i hvordan vi nå i dag organiserer arbeidshverdagen. Ulike hybridløsninger med deler på hjemmekontor og deler på kontoret varierer fra arbeidsplass til arbeidsplass. Imidlertid er det ikke slik at hjemmekontor og fjernarbeid er noe nytt (Horgen, 2021). Det har lenge vært muligheter hos flere organisasjoner å jobbe hjemmefra eller andre steder enn kontoret. Gjennom at valgmulighetene ble fratatt og tvangen til å jobbe hjemmefra ble innført, fungerte som en kraftig dytt mot at alle skulle bruke hjemmekontor enten de vil eller ikke (Regjeringen, 2022).

Bruken av hjemmekontor vært svært lav frem til koronapandemien traff Norge. I 1998 var det bare 5% av arbeidstakere som hadde hjemmekontor minst én gang i uka (Bakke, 2001). I perioden mellom 2006-2019 var andelen arbeidstakere som benyttet seg av hjemmekontor cirka 6-8% (Horgen, 2021). På grunn av koronapandemien og smittevern har det siden mars 2020 vært en veksling mellom både påbud og anbefaling å bruke hjemmekontor for alle som har hatt muligheten til det. Dermed har langt flere hatt hjemmekontor de siste to årene. Bruken av hjemmekontor varierer naturligvis etter yrker, men ledere er de som har mest tid på hjemmekontor (Horgen, 2021). Nergaard (2020) viser i en studie til at et klart flertall ønsker å fortsette med hjemmekontor også etter at smittesituasjonen har normaliserer seg. I tillegg til at et klart flertall tror vi vil fortsette med delvis hjemmekontor med fleksible arbeidstider, større grad av stillhet og ro og vi kan jobbe hvor vi vil, men det kan også føre uheldige konsekvenser. Bjursell, Bergmo-Prvulovic og Hedegaard (2021) peker på at den nye måten å organisere

¹ Begrepene kontor og åpent kontorlandskap brukes i denne oppgaven for å omtale det fysiske arbeidsstedet og vil brukes om hverandre.

arbeidslivet på vil endre måten vi tenker arbeid. Videre peker de på at det kan bli større sosiale skiller med tanke på hvem som har mulighet til hjemmekontor og hvem som har et godt arbeidsmiljø hjemme. Arbeidsplassen er både på det fysiske arbeidsstedet og hjemmekontoret, i tillegg kommer også den virtuelle verden.

Så hvordan opplever ledere og medarbeidere arbeidshverdagen i samspillet mellom hjemmekontor og kontoret i koronapandemien? Hva har så det samspillet å si med tanke på muligheter for læring? Og hvilke av lærdommene fra den nesten to år lange unntakstilstanden i koronapandemien tar de med videre inn i fremtidens arbeidshverdag? Jeg er svært interessert i hvilke konsekvenser bruken av hjemmekontor har for læring. Jeg tror det å fysisk møte kolleger og ha kort vei til nærmeste leder er en fordel. Det blir enklere å spørre om hjelp, dele erfaringer og kunnskap og generelt sett større trivsel og sterkere samhold på arbeidsplassen. Denne nærheten til kolleger vil også være med å endre arbeidspraksis dersom de deler kunnskap og diskuterer løsninger sammen. De uformelle samtalene rundt kaffemaskina og i lunsjen resulterer ikke bare i gode sosiale relasjoner, men kan også forbedre arbeidsmiljø og arbeidspraksis. Videre tror jeg at det enklere å forholde seg til tid når en sitter på hjemmekontor og møtene får større fokus på det faglige. Møtene legger også rammer for når ting skal skje og det gir forutsigbarhet. I tillegg slipper de som pendler å reise til og fra kontoret, for mange kan dette dreie seg om mange timer i uken. Med tanke på klima og utslipp er dette også en fordel. Det blir også en flatere linje når en sitter på hjemmekontor, det er like enkelt å sende en epost til noen i andre deler av landet og muligheten for samhandling på tvers av geografi nyttiggjøres bedre. Sist, men ikke minst, har hjemmekontor resultert i et enormt løft med tanke på digitale ferdigheter. Vil dermed hjemmekontor endre dagens organisering av arbeidslivet, og vil dette endre mulighetene for uformell læring og samhandling?

Etter at den tvungne bruken av hjemmekontor ble innført i 2020, har behovet for endring blitt synlig. Den økende graden av digitalisering påvirker oss ikke bare på privaten med nye apper for alt mulig, men også i arbeidshverdagen vår. Det er en mye større bruk av digitale samhandlingsplattformer og virtuelle team nå enn før koronapandemien. I tillegg sitter ikke alle på kontoret til enhver tid lenger, og da er det behov for kunnskap om hvordan en samhandler og hvordan en kan gjøre jobben sin og ha de ressursene som trengs. Alt dette og mere til krever læring og utvikling, og koronapandemien har virkelig satt lys på viktigheten av livslang læring.

1.2 Aktualisering

Voksnes læring og livslang læring er to begreper som virkelig har kommet på dagsorden i Norge. Den historiske reisen fra 1970-tallet frem til i dag, viser stor variasjon både av interesse og betydning. Voksnes læring er noe som gjennomsyrrer arbeidslivet vårt og det snakkes ofte om å videreutdanne seg eller å få kompetanseheving (Tønseth & Tøsse, 2011, s. 28-30). Livslang læring har også endret seg fra å være noe «i tillegg», til noe som er en del av samfunnet og måten vi tenker arbeidsliv og samfunnsliv. Det er naturligvis ikke tilstrekkelig å bare nevne at ikke all læring skjer under formelle omstendigheter, altså utdanningsløpet, men også at læring er utilsiktet og ikke-intendert (Tønseth & Tøsse, 2011, s. 31).

Livslang læring handler for mange om læring i arbeidslivet. Selvfølgelig lærer vi i alle deler av våre liv, men kanskje spesielt i arbeidssammenheng. Læring på arbeidsplassen har fått ekstra mye fokus den siste tiden, ikke bare på grunn av digitalisering, mål om bærekraft og et mer globalt arbeidsmarked, men også nå som de fleste arbeidstakere

sitter hjemme (Li, Ghosh & Nachimas, 2020; Yeo & Li, 2022). Kravene til arbeidsutførelse, samarbeid, kunnskapsdeling og læring har andre premisser hjemme enn på kontoret. Uten å se og møte våre kolleger fysisk, stilles det delvis andre krav for å kunne gjøre jobben sin. Disse endringene knyttes til læring på arbeidsplassen som skal gi oss de ferdighetene og kunnskapene vi trenger for å kunne utføre jobben vår. Det trengs dermed mer forskning på uformell læring på arbeidsplassen. Eraut (2010) mener at det er vanskeligere å forske på uformell læring på arbeidsplassen på grunn av at læringen skjer i mer eller mindre strukturerte omstendigheter, og at læringen ikke er hovedfokuset (Eraut, 2010; Illeris, 2011).

De fleste av oss skal tilbringe store deler av livet vårt i arbeidslivet. Vi som snart er ferdig med en mastergrad kommer til å måtte jobbe mye lenger en generasjonen før oss for å få full pensjon (Auen, 2017). Dette avhenger av flere faktorer, ikke minst den kommende eldrebølgen. Måten vi i Norge har organisert samfunnet vårt kalles et velferdsamfunn, der vi er avhengige av at så mange som mulig jobber så lenge som mulig for å bidra med skatt i potten som gir oss våre velferdsgoder. Men, det er ikke slik at arbeidslivet er i stillstand, og det er heller ikke slik at vi som er ferdigstudert er ferdiglært, snarere tvert imot! Samfunnet og arbeidslivet endrer seg stadig og det er nødvendig å lære nye ting og være tilpasningsdyktig (Høystrup, 2004). Livslang læring er et begrep som ofte brukes for å sette fokus på at vi lærer gjennom hele livet, at ingen noen gang blir ferdig utlært. Læring på arbeidsplassen handler om de egenskapene og ferdighetene vi tilegner oss på når vi er i arbeid (Fenwick, 2008). Det er ikke lenger en «reell mulighet» å la være å ta mere utdanning, det å heve kunnskap og kvalifikasjoner (Tønseth & Tøsse, 2011). Vi lever i et læringsamfunn, også kalt informasjonssamfunn, der vi stadig kurses, eller på en eller annen måte tilegner oss ny kunnskap. Mange arbeidsgivere ser på det å etterutdanne og heve kompetansen for sine ansatte som en nødvendig investering. Ikke bare for arbeidsgiver, men for samfunnet som helhet, men ikke minst for egen individuell gevinst (Tønseth & Tøsse, 2011). Kontinuerlig læring gir mulighet til personlig utvikling her også digitale kompetanse, styrker fellesskapet og arbeidsmiljøet og sikrer konkurransefortrinn hos organisasjoner. Læring på arbeidsplassen er dermed et viktig tema. Kontoret som kontekst for læring og kunnskapsutvikling er også et satsningsområde ettersom arbeidsplassen utgjør en betydningsfull læringsarena for de ansatte (Amble, Amundsen, Johansen & Rismark, 2020). Viktig for denne oppgaven er også å trekke inn hjemmekontoret i denne læringskonteksten. Hjemmekontoret fungerer også som en arena for læring og kunnskapsdeling (Bratrud & Lien, 2021).

1.3 Problemstilling

Jeg ønsker å få innsikt i hvordan ledere og medarbeidere opplever samspillet mellom hjemmekontor og åpent kontorlandskap, og hvilke muligheter og utfordringer som skapes for læring. I tillegg ønsker jeg å belyse hvilke lærdommer av dette samspillet som blir videreført etter pandemien. Aspekter av dette er hvordan organiseringen av arbeidet var før, under og etter pandemien og hvilke organiseringer som ble avskaffet etter åpningen av samfunnet 5. april 2022, eller som fremdeles eksisterer. Momenter som sosiale relasjoner, fysisk tilstedeværelse, digitalisering og ledelse er noe som muligens utfordres av koronapandemien. Det er derfor svært interessant å se hvordan arbeidssituasjonen løses under en endret arbeidshverdag. Problemstillingen jeg dermed vil forsøke å belyse er:

Hvordan opplever ledere og medarbeidere samspillet mellom kontoret og hjemmekontoret i koronapandemien? Hvilke muligheter skapes for læring og hvordan brukes denne kunnskapen i arbeidshverdagen?

Hovedsakelig vil oppgaven handle om uformell -og ikke-formell læring da fokuset er arbeidets karakter. Oppmerksomheten rettes mot ansattes fortellinger og beskrivelser av kontoret og hjemmekontoret. Her vil det handle om faste strukturer og spontane møter mellom kolleger legge føring for læring. Hvordan organisasjonen tilrettelegger for spontane og fast møter vil inngå som en forutsetning for læring.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i fem hovedkapitler. Neste kapittel handler om Teori og tidligere forskning på læring og bruken av hjemmekontor, her vil de viktigste teoriene og begrepene avklares. Kapittel 3 er Metodekapittelet hvor mine valg med tanke på forskningsdesign, datainnsamling, analyse og etiske betraktninger begrunnes og reflekteres rundt. Kapittel 4 omhandler Resultat og analyse av datamaterialet. Det avsluttende kapittelet er kapittel 5, Diskusjon og konklusjon, der datamaterialet ses i lys av teori og tidligere forskning. Kapittelet vil også inneholde noen implikasjoner ved bruken av hjemmekontor og læringsprosesser. Til slutt vil trådene trekkes sammen for å gi et helhetlig bilde av oppgaven.

2 Teoretiske perspektiver og tidlige forskning

I dette kapitlet er hensikten å gjøre rede for sentrale teorier og begreper som ligger til grunn for oppgavens tematikk. Her presenteres ulike teoretiske bidrag som har betydning for læring, praksisfellesskap, organisasjonskultur og ledelse. Læringens betydning for ansatte på både kontoret og hjemmekontoret blir gjort rede for.

2.1 Det sosiokulturelle læringsperspektivet

For å belyse hvordan læring blant ledere og medarbeidere oppleves, bygger undersøkelsen på det sosiokulturelle perspektivet. Dette perspektivet fremhever læring som et kontekstuelt fenomen, som vil si at det oppstår i en sammenheng, der læringen skjer gjennom aktiviteter og situasjoner i sine omgivelser, den er sosialt betinget. I arbeidslivskonteksten blir deltakelse og samhandling gjennom praksisfellesskap sentralt for at den ansatte skal lære (Tøsse, 2011). Menneskelig interaksjon legges til grunn som det mest avgjørende elementet i lærings situasjoner, både når det snakkes om arbeidsplassen og formell utdanning (Tønseth & Tøsse, 2011, s. 30). Viktigheten av å ha et arbeidsmiljø som oppfordrer til og legger til rette for sosial interaksjon i en uformell setting på arbeidsplassen vil resultere i gode læringsprosesser og at medarbeiderne øker sin kompetanse.

2.2 Situert læring

Lave og Wenger (1991) flytter perspektivet fra enkeltindividet til fellesskapet og presenterer perspektivet situert læring, læring som situert aktivitet. Situert læring er et begrep som ser hvordan utviklingen av kunnskap skjer i en gitt kontekst. Dette læringsperspektivet står i kontrast til individuelle kognitive tilnærminger og fremhever viktigheten av sosial kontekst (Lave & Wenger, 1991).

Miner og Nicodemus (2021) bygger på Lave og Wenger (1991) sine prinsipper og argumenterer for at situert læring består av fire grunnpilarer, reell kontekst, autentisk aktivitet, sosiale interaksjoner og bruk av verktøy (Miner & Nicodemus, 2021, s. 34). Dette legger premissene for at læringen må finnes i en kontekst hvor aktivitetene både i nåtid og fremtid vil foregå. Autentiske aktiviteter er faktiske handlinger som har konsekvenser og som kan innebære blant annet diskusjoner, problemløsning, inkludere andre og hjelpe hverandre. Sosial interaksjon handler om samhandling med andre i ulike relasjoner. Bruk av verktøy er først og fremst kommunikasjon via språk, men også de materielle og immaterielle verktøyene som kreves for å samhandle og løse arbeidsoppgaver (Miner & Nicodemus, 2021).

Miner og Nicodemus (2021) argumenterer for at situert læring betinges gjerne ved to premisser. Det første premisset for situert læring er at meningsfull læring bare gjøres mulig i autentiske sosiale situasjoner. I tillegg er det andre premisset at individuell kunnskap florerer og deles gjennom legitime interaksjoner med folk, særlig de som er mottakere av ulike tjenester.

All læring er situert det vil si at læringssituasjonen ikke bare påvirker læringen, men også er en del av den (Illeris, 2018). Situert læring har en dobbel karakter som dreier seg om at læringssituasjonen alltid og på samme tid kan betraktes som både den umiddelbare situasjonen som den eller de lærende befinner seg i, eksempelvis på arbeidsplassen, og som en samfunnsmessig situasjon som mer generelt er preget av det aktuelle samfunnets normer og strukturer i videste forstand (Illeris, 2018, s. 125).

2.3 Praksisfellesskap

Siden tidenes morgen har mennesker formet fellesskap som deler kultur eller praksis og reflekterer fellesskapets kollektive læring. Fra huleboere rundt bålet, sykepleiere i en avdeling til ingeniører som skal designe bremses. Deltakelse i slike praksisfellesskap er essensielt for vår læring. Det er selve kjernen som setter oss mennesker i stand til meningsfull læring (Wenger, 2000).

Praksisfellesskap definerer kompetanse ved å kombinere tre elementer: 1) organisasjonens kollektivt utviklede forståelse av hva praksisfellesskapet deres innebærer, og medlemmene må bidra med noe. 2) felles engasjement, de ansatte må interagere med hverandre og etablere normer og relasjoner og en fellesskapsfølelse som reflekterer dette. 3) medlemmene i praksisfellesskapet har et felles repertoar i form av språk, rutiner, artefakter, verktøy, historier, stil osv. Kompetanse i et praksisfellesskap handler dermed om å bidra med noe inn til praksisfellesskapet, anses som en partner og samhandlingspartner i praksisfellesskapet og ha tilgang og evner til å bruke praksisfellesskapets repertoar (Wenger, 2000). Elementene i praksisfellesskap handler om initiativ og ønsket om å lære, dybden av sosial kapital, hvor mye samhandling og kunnskapsdeling foregår og bruken språk og verktøy og hvorfor arbeidspraksisen har blitt slik den er (Wenger, 2000). Wadel (2002) oppsummerer indikatorene for praksisfellesskap ved vedvarende gjensidige relasjoner, felles måter å engasjere seg i å gjøre ting sammen, hurtig flyt av informasjon, fravær av introduserende innledninger, rask igangsettelse med å diskutere løsninger på problemer.

Relasjonen mellom kolleger kan likne mester-novise-relasjonen som handler om at en ansatt med ansiennitet, erfaringer og kompetanse «tar noen under vingene» for å lære de hvordan ting fungerer (von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2011). Billett (1995) argumenterer for at «expert others» utgjør mesteren i en slik relasjon og utgjør en av de viktigste mulighetene for læring på arbeidsplassen. Videre argumenterer Billett (1995) for at «expert others» må være villige til å dele sine erfaringer og sin kunnskap, de må ha et ønske om å dele dette og de må ha muligheten i form av tid og ressurser for å gjennomføre.

2.4 Uformell læring

For å belyse problemstillingen, er det sentralt å gå nærmere inn på begrepet uformell læring. Tradisjonelt sett har læring vært et begrep som kan deles inn i tre former avhengig av hvilken setting læringen skjer i. *Formell læring* skjer gjennom de statlige utdanningsinstitusjonene våre, grunnskolen, videregående skoler, universiteter og høyskoler. *Ikke-formell læring* brukes på den type læring som finner sted uten å være planlagt, men likevel er i organiserte sammenhenger som eksempelvis på arbeidsplassen eller i foreninger. *Uformell læring* er læring som oppstår ved sosial samhandling uten at læring er formålet med interaksjonen (Illeris, 2012; Merriam & Baumgartner, 2007). Fejes og Andersson (2009) argumenterer for at erfaringsbasert læring er den viktigste måten å lære på. De mener at deltakelse i sosiale fellesskap resulterer i erfaringer som

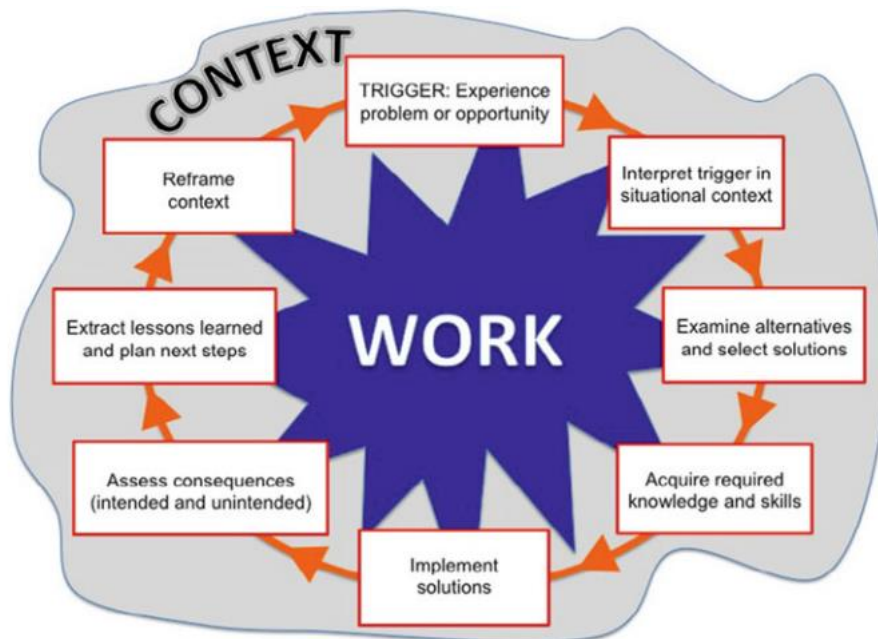
en må reflektere rundt for deretter å oppnå læring. Erfaringslæring er dermed en svært viktig del av livslang læring, spesielt i arbeidslivet (Illeris, 2012).

Hverdagslæring er et begrep Illeris (2018) bruker om den læring som finner sted uformalisert og tilsynelatende tilfeldig i hverdagslivet uavhengig av om en søker å lære noe. I dagens utdanningsdiskusjon snakker vi gjerne om uformell læring når det dreier seg om læring som ikke er planlagt i form av utdanning eller skolegang. Det kan argumenteres for at uformell og ikke-formell læring ikke lar seg skille i praksis, noe som taler for at hverdagslæring er det mest dekkende begrepet rundt ikke-intendert læring (Illeris, 2018, s. 261).

Eraut (2010) argumenterer for at uformell læring er et begrep som brukes oftere og med god grunn. Begrepet skiller seg fra andre former for læring ved større fleksibilitet og frihet for den lærende. I tillegg anerkjenner uformell læring det sosiale aspektet at vi lærer av andre, men skiller seg også fra sosialisering. Dette gjelder steder og aktiviteter som finner sted både i formelle og uformelle settinger. Erfaringslæring er også beslektet med uformell læring hvor to eller flere deler sine erfaringer som resulterer i læring. Watkins, Marsick og de Álva (2014, s. 61) definerer uformell læring slik:

Informal learning, a category that includes incidental learning, may occur in institutions, but it is not typically classroom-based or highly structured, and control of learning rests primarily in the hands of the learner. Incidental learning...is defined by Watkins as a by-product of some other activity, such as task accomplishment, interpersonal interaction, sensing the organisational culture, trial-and-error experimentation, or even formal learning. Informal learning can be deliberately encouraged by an organisation or it can take place despite an environment not highly conducive to learning. Incidental learning, on the other hand, almost always takes place although people are not always conscious of it.

I likhet med Illeris (2018) peker Watkins et al. (2014) på at uformell læring er noe ikke-intendert og som skjer i alle deler av livet. Marsick og Watkins (1990) foreslår modellen under for uformell læring basert på en problemløsningssyklus. Modellen argumenterer for at uformell læring oppstår i en kontekst og består av åtte deler. Vi lærer fra våre erfaringer når vi møter utfordringer eller problemer som på en eller annen måte er ny for oss. Videre leter vi etter mulige løsninger som vi deretter skaffer oss nødvendige ferdigheter til. Vi implementerer løsningen på problemet eller utfordringen, tenker konsekvenser av løsningen og ser løsningen i et nytt lys (Watkins et al., 2014, s. 62).



Figur 1 Watkins et al., 2014, s. 62 – Modell for uformell læring

Basert på seks ulike læringsteorier har Watkins og Marsick (1997) identifisert karakteristikkene for uformell læring. Disse karakteristikkene er 1. intern eller ekstern trigger som skaper nytenking omkring gitte sannheter, 2. en åpenhet til ny informasjon og tolkninger og 3. en løsning basert på høyere forståelse, kompetanse eller modenhet (Watkins et al., 2014).

Uformell læring beskrives ofte utilsiktet og uintendert, allikevel mener flere at uformell læring utgjør 70-80% av læringen som skjer på arbeidsplassen (Amble et al., 2020; Watkins et al., 2014). Amble et al., (2020) mener at læringen på arbeidsplassen som regel skjer ved «jobsnekring» som vil si at den ansatte former sine arbeidsoppgaver slik at de kan utføres enklere eller raskere. Ved at medarbeiderne gir arbeidet et personlig preg skapes mening, jobbtilfredshet, engasjement, robusthet mot stress, og trivsel og god kvalitet (Amble et al., 2020, s. 22). Dette vil si at dersom det stemmer av godt over halvparten av det vi lærer i løpet av livet skjer i uformelle settinger på arbeidsplassen, bør det tilrettelegges for at alle skal kunne delta og dra nytte av dette. Ved at medarbeiderne setter sitt eget preg på arbeidsoppgaver og dermed finner mening, jobbtilfredshet og engasjement vil det trolig bidra til at de gjør så godt de kan og opplever yrkesstolthet og eierskap til produktene eller tjenestene de yter. I tillegg til rent produksjonsforbedrende egenskaper, bidrar ifølge Eraut (2011) «jobsnekring» også til helsefremmede effekter (Amble et al., 2020, s. 22). Siden «jobsnekring» er noe som skapes av medarbeidere på arbeidsplassen, vil det også si at denne læringsprosessen oppstår når medarbeiderne er på jobb. De uformelle arenaene hvor erfaringer deles er avgjørende for å skape muligheter for at flere deler sin kunnskap og sin jobsnekring (Amble et al., 2020).

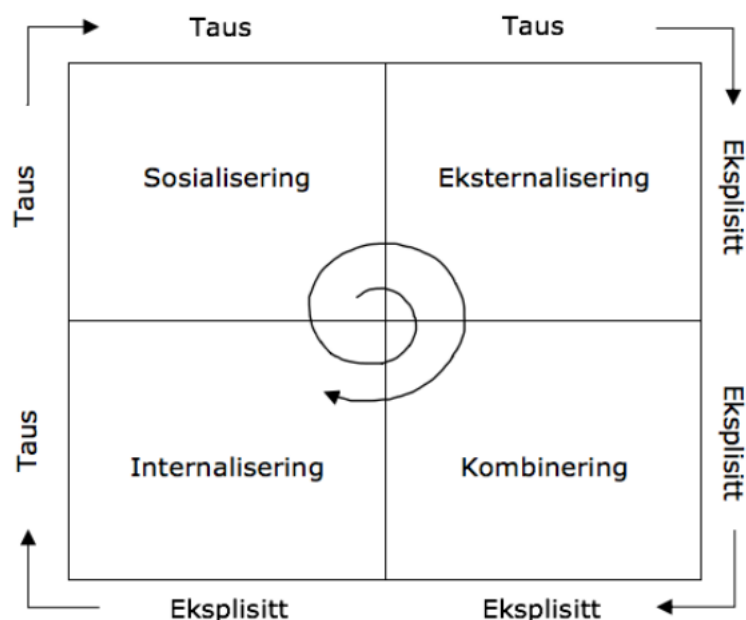
2.5 Taus og eksplisitt kunnskap

Taus, eksplisitt og sosial kunnskap er tilgjengelig for alle bedrifter, utfordringen er derimot å endre den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap (von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2011). Når en ansatt eksperimenterer med en ny løsning som vedkommende håper kan føre til bedre resultater, kan denne eksplisitte kunnskap deles i form av dokumentasjon eller refleksjoner med sine kolleger eller ledere. Eksplisitt kunnskap lar

seg enkelt videreformidles og forstås, mens tause kunnskapen ikke er like enkel å dele. Taus kunnskap er avhengig av å utveksles gjennom erfaringer og ekspertise mellom den med mest kunnskap og den med minst. Dette foregår i en mester-novise-relasjon (von Krogh et al., 2011). von Krogh et al. (2011) argumenterer for at taus kunnskap deles gjennom en omfattende sosialiseringsprosess hvor medlemmene av en organisasjon forstår situasjoner likt, har felles definisjoner og en legitimert overbevisning om hvordan de skal handle i gitte situasjoner.

Ledelsen har en viktig rolle for å skape et miljø hvor læring oppstår. De er også premissgivere for hvor og når læringsutveksling kan skje. Organisasjoner skaper kompetanse gjennom taus og eksplisitt kunnskap og som deles der den finner sted (Nonaka, Toyama & Konno, 2000). Dette sted kaller Nonaka et al. (2000) for «ba». Skape, opprettholde og bruke kunnskap er de tre temaene som er viktig med tanke på læring og utvikling. En organisasjon er avhengig av alle tre for å takle dagens og fremtidens oppgaver og utfordringer (Alzghoul, Elrehail, Emeagwali & AlShboul, 2020). Kunnskapen medarbeiderne besitter er en ressurs som andre kolleger og ikke minst organisasjonen har godt av å få delt.

Nonaka og Takeuchi (1995) har utviklet en modell for å frigjøre den tause kunnskapen og gjøre den eksplisitt. SEKI-modellen ble utviklet som et rammeverk for å forstå hvordan den tause kunnskap kan bli eksplisitt. Nonaka og Takeuchi (1995) mener at SEKI-modellen bidrar til å forstå hvordan organisasjoner skaper ny kunnskap. Den nye kunnskapen blir til gjennom prosessen fra taus til eksplisitt kunnskap. Prosessen i SEKI-modellen består av fire komponenter: sosialisering, eksternalisering, kombinerer og internalisering. Denne prosessen blir ofte kalt for en spiralprosess som kontinuerlig beveger seg mellom, og bygger på den forrige komponenten. Den tause kunnskapen blir eksplisitt og eksplisitt kunnskap blir så taus igjen gjennom SEKI-modellens spiralprosess.



Figur 2 Nonaka & Takeuchi (1995) SEKI-modell

SEKI-modellens fire komponenter innebærer ulike steg i en prosess. I sosialiseringen deles taus kunnskap gjennom samhandling i praksis. Eksternalisering innebærer at den tause kunnskapen deles gjennom begreper slik at den blir forståelig gjennom dialog og refleksjon. Kombinering handler om at eksplisitt kunnskap omdannes til ny eksplisitt

kunnskap, det vil si at nye måter å kombinere kunnskap på resulterer i ny kunnskap. Det siste aspektet er internalisering er der den eksplisitte kunnskapen blir taus gjennom «learning by doing», der den eksplisitte kunnskapen blir taus gjennom arbeidspraksis (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Kunnskapsdeling er også et spørsmål om status, makt og politikk. Dette må derfor tas med i vurderingen for å forstå læring og ikke minst uformelle relasjoner. Muligheten til å gjøre erfaringer sammen, observere og kommunisere er helt nødvendig for å lykkes med å dele den tause kunnskapen (Johannessen, 2011, s. 204).

2.6 Kunnskapsdeling

Erfaringslæring og deling av erfaringer, samt refleksjoner rundt gjeldende arbeidspraksis er ikke bare enmannseie, men noe som kan spille kolleger bedre. Praksisfellesskap som en organisert sosial kontekst gir medlemmene muligheten til å bli bedre og gjøre arbeidshverdagen enklere. Det å ha en form for mentor eller mester-novise-relasjon har et stort potensial for læring kolleger imellom. «Expert others» og stilasbygging bidrar til at enkeltmennesker kan lære og avdelingen eller teamet og bedriften som helhet kan være nytenkende (Billett, 1995; Lyngsnes & Rismark, 2011). Læring ganger den enkelte i form av jobbtilfredshet, trygghet, motivasjon og glede for å nevne noen goder ved læring (Lai, 2011). I tillegg nyter også fellesskapet godt av at medlemmene deler, utforsker og sammen finner nye løsninger og måter å håndtere arbeidsoppgaver og utfordringer på. Kunnskap hos organisasjoner kan på mange måter også ses som et konkurransefortrinn. Ledere og medarbeidere har et felles ansvar for å skape gode arbeidsmiljø som fremmer læring som setter organisasjonen i stand til å takle dagens og fremtidens utfordringer (Bauer & Gruber, 2007).

De siste årene har det vært et tydelig skifte i fokuset innen kunnskapsledelse (von Krogh et al., 2011). Dette gjelder særlig informasjonsteknologi, kunnskap som et «objekt», organisasjonslæring og hvordan organisasjoner kan legge til rette for kunnskapsprosesser på en effektiv måte. I organisasjoner forutsettes det ofte at kunnskap kan administreres og forvaltes på samme måte som andre synlige ressurser som penger, bygninger, produkter, maskiner osv. (von Krogh et al., 2011, s. 5). Forvaltningen av kunnskap blir dermed hovedfokuset for ledelse, men også avgjørende for å dra nytte av potensialet i en organisasjon.

Hendriks (1999) argumenterer for at kunnskapsdeling blant kolleger er en naturlig prosess som skjer automatisk. På den andre siden hevdes det at ledere må tilrettelegge for et arbeidsmiljø som fremmer læring og at dette ikke skjer av seg selv. Medarbeiderne er avhengig av trygge rammer hvor deling av erfaringer, kunnskap og muligheten for å prøve-og-feil er til stede (Puente-Palacios & de Jesus Barouh, 2021). I følge Ipe (2003) er det bare mulig å utnytte kunnskap når individer kan dele kunnskapen de har og bygge på hverandres kunnskap. Kunnskapsdeling handler om å gjøre kunnskapen i en organisasjon tilgjengelig for alle medlemmene. I tillegg er kunnskapsdeling viktig på grunn av koblingen som skapes mellom de ansatte og organisasjonen. Billett (1995) fremhever viktigheten av å ønske å dele kunnskapen sin og muligheter til dette. De ansatte i en organisasjon må selv ha et ønske om å dele kunnskap, det kan ikke bare forlanges av andre. Dette støttes av De Vries, van den Hooff og de Ridder (2006) som skiller mellom vilje og iver. Individenes holdninger til kunnskapsdeling er avgjørende for hvilken grad av kunnskapsdeling vil finne sted i en organisasjon. Den som skal dele kunnskap må ha en positiv innstilling til å dele sin kunnskap med andre gruppemedlemmer. I tillegg er det en forskjell på det å være villig til å dele kunnskap og

det å ha en indre driv og motivasjon for at gruppe medlemmene skal utvikle seg og bli bedre (De Vries et al., 2006). Davenport og Laurence (1997) skiller mellom kunnskapsdeling som en frivillig handling på den ene siden mot rapportering på den andre. Rapportering handler om utveksling av informasjon basert på rutiner hvor relasjoner og læring ofte neglisjeres. Kunnskapsdeling er en aktiv sosial handling som krever villige kunnskapsrike individer som ønsker å dele sin kunnskap og en kontekst som støtter og muliggjør denne delingen.

Kunnskapsdeling i seg selv har en positiv betoning, men det er ikke nødvendigvis slik at kunnskap bør deles. En organisasjons evne til å bruke og dra nytte av kunnskapsdeling er et premiss for at kunnskapsdeling skal føre til noe bra (Ipe, 2003). I tillegg er det slik at dersom det deles negativ læring eller mangelfulle arbeidspraksiser, kan de føre til ugunst og problemer (Hendriks, 1999). Billett (1995) definerer negativ læring som en praksis som er dårligere eller mangelfull for å nå de resultater som ønskes. Dette er også noe som kan deles på lik linje som ønsket kunnskapsdeling hvor bedre løsninger eller andre goder oppnås.

2.7 Organisasjonskultur

Et av de beste virkemidlene for å skape et godt arbeidsmiljø er ved å ha en god organisasjonskultur. Schein (1994) beskriver organisasjonskultur slik: «Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer [...]» (Amundsen & Rismark, 2020, s. 80). For at en arbeidsplass skal kunne fremme uformell læring må de grunnleggende antakelsene være at dialog, diskusjon og refleksjon mellom kolleger er noe positivt som bør etterstrebes. En organisasjonskultur som har dette som utgangspunkt vil ha medarbeidere som frivillig deler kunnskap og erfaring og som skaper et godt miljø for læring på arbeidsplassen. Men, det er ikke bare å implementere en ny organisasjonskultur helt uten videre. Det er flere egenskaper en organisasjonskultur har og deriblant er organisasjonskulturen et «tregt» fenomen, det vil si at det tar lang tid å endre en allerede eksisterende organisasjonskultur (Amundsen & Rismark, 2020, s. 81). Det er derfor viktig å ha kunnskap om organisatorisk endring i generell forstand før man kan arbeide for kulturendring. Kulturell endring fungerer sjeldent som et mål i seg selv, og heller et planlagt ønske, ofte fra ledelsen, for å nå nye mål eller løse problemer organisasjonen står ovenfor. Kulturell endring blir dermed en prosess mot å nå mål eller løse problemer. Endringsspørsmålet bør dermed handle om hvordan det nye målet skal nås eller hvordan problemet skal håndteres istedenfor å kalle det det «kulturell endring» (Amundsen & Rismark, 2020, s. 81). Det kan derfor tenkes at det er veldig målfokusert og ikke omhandler prosesser og endring i den forstand at det er noe som er et gode eller noe som bør etterstrebes, men som mål som skal oppnås.

Både Schein (1994) og Alvesson (2002) legger vekt på det sosialt interaktive og uformelle som viktige forhold i organisasjonskultur. For så å fremme den uformelle læringen vil det være hensiktsmessig å endre en organisasjonskultur hvor uformelle samtaler og kunnskapsdeling er en del av arbeidshverdagen. På organisasjonsnivå blir det å innføre en ønsket organisasjonskultur som verdsetter og etterstreber det uformelle mellom kolleger. Det kan hjelpe dersom noen «formelle autoritetspersoner» som for eksempel noen som har ansiennitet eller som er godt respektert bidrar med sine erfaringer. Læringspotensialet på en arbeidsplass er størst medarbeidere imellom. Det er flere muligheter for læring, men også noen utfordringer (Billett, 1995). Det settes dermed et krav til læringsmiljø og organisasjonskulturen for å utnytte denne

læringsressursen på best mulig måte. Uformelle sosiale settinger vil være de beste arenaene for uformell kunnskapsdeling, så det fysiske arbeidsmiljøet bør være tilrettelagt for nettopp at folk kan møtes spontant (Alvesson, 2002).

2.8 Kunnskapsarbeidere og ledelse

Drucker blir kreditert som den første som brukte begrepet kunnskapsarbeider. I boken «Landmarks of Tomorrow» brukes begrepet til å beskrive en ny type ansatte som på selvstendig grunnlag utførte sitt arbeid basert på den kunnskap de selv hadde tilegnet seg, istedenfor på grunnlag av ordrer, instruksjoner eller prosedyrer (Irgens & Wennes, 2011, s. 13-14). Etter den tid har flere forsøkt å definere hva som kjennetegner kunnskapsarbeidere. For eksempel Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) hevder at kunnskapsarbeidere sammenlignet med tradisjonelle arbeidere kjennetegnes av større grad av autonomi, og større grad av mobilitet, det vil si uavhengighet av et bestemt arbeidssted. Den nye generasjonen arbeidstakere er ressurssterke, viljesterke, kompetente, bevegelige og autonome. Det er først og fremst høy kompetanse som er kjennetegnet (Newell et al., 2009). Irgens og Wennes (2011) argumenterer videre for at kompetansen er ervervet gjennom konsentrasjon, hardt arbeid, utdanning og praksis. Kunnskapsarbeidere er dermed uavhengige av bestemte arbeidssteder og kompetente gjennom arbeidspraksis.

Mestringsorientert ledelse har en stor betydning for i hvilken grad medarbeiderne utvikler og beholder indre motivasjon, samt en rekke andre typer positive resultater, som lojalitet til organisasjonen, færre som slutter og høyere måloppnåelse på organisasjonsnivå. Denne måten å lede på er en helt nødvendig forutsetning for at kunnskapsarbeidere skal fungere best mulig jobben sin. Mestringsorientert ledelse er en form for ledelse som først og fremst er omsorgsfull og følelsesorientert, og der enkeltmedarbeideres individuelle behov står i sentrum (Lai, 2013, s. 174). Lederen har et overordnet ansvar for å stimulere hver enkelt til mestring på best mulig måte og er en viktig premissgiver for i hvilken grad både enkeltmedarbeidere og hele arbeidsmiljøet blir opptatt av mestring heller enn prestasjoner, samt av å bygge mestringstro og sikre autonomi (Lai, 2013, s. 177).

Et aspekt av ledelse handler om autonomi, også kjent som selvledelse. Autonomi reflekterer muligheter til å kunne regulere seg selv og sin egen atferd, det vil si å ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor relevante rammer, for eksempel å kunne velge fremgangsmåte for en gitt oppgave og når den utføres (Lai, 2013, s. 166). Rigby og Ryan (2018) mener at det er tre grunnleggende psykologiske behov voksne har for å motiveres. Selvbestemmelsesteori legger vekt på at den voksne må ha autonomi, tilhørighet og kompetanse. De har behov for å styre egne liv og bestemme over egne valg og handlinger. Tilhørighet til det vi gjør og de vi gjør noe med er også veldig viktig. Det å føle at vi betyr noe og opplever støtte fra andre er viktig for motiveres til noe. Kompetanse, eller mestring, er noe vi er avhengige av for å føle oss suksessfulle og for å ha muligheten til å vokse og bli bedre (Rigby & Ryan, 2018, s. 138-139).

2.9 Tidligere forskning

Med økt velstandsnivå, økt mobilitet, mer fleksible arbeidsordninger og utbyggingen av digital infrastruktur, har vi i Norge de siste tiårene sett en endring i hvordan folk forholder seg til sine hus og hytter. Mulighetene til å arbeide hvor som helst og når som helst har vært mulig i lengre tid (Bratrud & Lien, 2021). Situasjonen vi befinner oss i

krever derimot at alle som kan skal være på hjemmekontor, uavhengig av ønske og lyst. Mange snakker om en hybrid arbeidshverdag der ansatte kan benytte både kontoret på arbeidsstedet og hjemmekontor. Hvordan en organisasjon velger å organisere arbeidsoppgavene kommer til å variere med hensyn til arbeidets art. Et viktig moment er om bruken av hjemmekontor er en mulighet for fleksibilitet eller tvungen. Handler det om et større rom for valg av arbeidssted, eller må en være hjemme? Ansattes erfaringer og tanker er viktig å lære av og ses i sammenheng med en hybrid arbeidshverdag for å finne løsninger for fremtiden (Bratrud & Lien, 2021).

Arbeid er et begrep med mange ulike definisjoner og assosiasjoner (Wadel, 1977). Kanskje er det på tide å revurdere måten vi tenker arbeidsliv på (Bjursell & Bergmo-Prvulovic, 2021). Wadel (1977) argumenterer for en definisjon på økonomisk arbeid, lønn til fast arbeid på en fast lokasjon. Utfordringene til denne definisjonen er den tar utgangspunkt i at arbeid skjer på en bestemt plass til en bestemt tid. Dette er et viktig skille mellom dagens hybridløsning med delvis hjemmekontor der tid og sted kan variere både mellom bransjer, yrker, men også innad i en og samme organisasjon. Mange har meninger om hjemmekontoret og hva som er fordeler og ulemper ved å sitte hjemme. Men, hva sier forskningen om opplevelsene av hjemmekontor i relasjon til læring?

De som har hatt en arbeidshverdag hvor avstandsledelse er en etablert praksis har andre opplevelser og erfaringer enn de som nylig har sittet på hjemmekontor. Fjernledelse handler om at leder og medarbeider er plassert på ulike geografiske steder (Pettersen & Solstad, 2020). Tett knyttet til avstandsledelse er autonomi. Særlig under hjemmekontorperioden har medarbeidere i mye større grad enn før vært ansvarlig for styre sin egen arbeidshverdag (Benjaminsen, 2020; Nergaard, 2020).

Li, Ghosh og Nachimas (2020) argumenterer for at koronapandemien drastisk endret måten vi jobbet på, kommuniserte på og hvordan vi forholder oss til andre mennesker. Gjennom de ulike tiltakene som nedstegning opplevde mange arbeidstakere ensomhet og isolasjon. Flere opplevde også å miste jobben. Li et al. (2020) peker så videre på at de som lyktes med hjemmekontoret var de som hadde en relativt «normal» arbeidsdag. Dette mener Li et al. (2020) henger sammen med gode vilkår og muligheten til å jobbe hjemmefra. Stille og rolig hjemmekontor, ikke må ta hånd om barn og gode nok ressurser i form av god internettilkobling og digitale ferdigheter, trekkes frem som avgjørende for å ha en god mulighet til å gjøre jobben sin og delta i læringssituasjoner (Li et al., 2020).

Muligheter for og betydning av læring har både blitt utfordret og pekt på under pandemien (Yeo & Li, 2022). Tema som uklart skille mellom jobb og fritid, fordelene og ulempene med å jobbe hjemmefra, bruken av digital kompetanse under pandemien og hindringer ansatte møter med tanke på læring, er noen av mange nye tema som har oppstått under og etter koronapandemien (Yeo & Li, 2022). Yeo og Li (2022) argumenterer også for at læring når de ansatte sitter på hjemmekontor handler om å ha de nødvendige ferdighetene og kunnskapene om teknologi. Videre mener Yeo og Li (2022) at læringen under pandemien har vært skjedd via digitale møter og andre digitale arenaer. Dette har betydd av digital kompetanse har blitt viktigere og brukes i mye større grad nå enn før pandemien.

Sintef har også i koronatid gjennomført en studie som tar sikte på å komme med tips og triks på hvordan den digitale møtevirksomheten kan forbedres og effektiviseres under hjemmekontoret (Benjaminsen, 2020). Benjaminsen (2020) argumenterer for på flere forhold som bør etterstrebes når medarbeiderne sitter på hjemmekontor:

1. Lederens fokus bør være på å fjerne hindringer og hjelpe medarbeiderne.
2. Det er også svært viktig å opprettholde tillit til medarbeiderne og unngå en overvåningskultur. Dersom lederen har tillit til at medarbeiderne gjør jobben sin, er det heller ingen grunn til å kontrollere de mer når de sitter på hjemmekontor.
3. Det er også viktig å ha faste møter hvor det er satt av tid til refleksjon, ofte kan dette gjøres gjennom morgenmøter eller liknende.

Benjaminsen (2020) presenterer møtetipsene som er viktige for å holde medarbeiderne oppdaterte uten å kaste bort mye tid. Ikke bruk møter til statusinformasjon, pass på at alle kommer til orde og at alle snakker, bytt gjerne på hvem som er møteleder, alltid ha på video og ikke ha for mange deltakere.

I 2022 er det tydelige motsetninger til starten av 2020 med en rekke gjennomført forskning på hva som fungerer og bør etterstrebes på hjemmekontoret. Arbeidstilsynet (2022) har satt sammen fem anbefalinger for å lykkes med bruk av hjemmekontor: 1) jevnlig dialog mellom medarbeidere og ledere, spør hva medarbeiderne trenger i arbeidshverdagen, 2) ha faste digitale løsninger for å holde kontakt medarbeidere imellom og medarbeidere og ledere, 3) innfør både formelle og uformelle digitale møteplasser og gjerne ta kaffepausen med kolleger digitalt, 4) ha et godt hjemmekontor med gode løsninger, 5) husk å ta pauser (Arbeidstilsynet, 2022).

I STAMI (2020) sin kunnskapsoppsummering «Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø» konkluderer rapporten med at en ikke kan si noe om det å arbeide hjemmefra generelt sett er positivt eller negativt. Videre begrunnes dette med manglende forskningsgrunnlag og at det nå i dag er et tydelig behov for mer kunnskap om effektene av hjemmekontor (STAMI, 2020, s. 35).

3 Metode

Formålet med dette kapittelet er å vise valgene og beslutningene jeg har tatt gjennom hele forskningsprosessen. Det innebærer å gjøre rede for vitenskapsteoretisk ståsted, de kvalitative intervjuene og hvordan prosessen med rekruttering av informanter, innsamling av data og analyse foregikk. I tillegg vil refleksjoner knyttet til min forskerrolle belyses. Til slutt vil jeg diskutere kriterier for god kvalitet og noen forskningsetiske utfordringer knyttet til prosessen.

3.1 Valg av metode, forskningsdesign og forankring

Det finnes noen stereotypiske antagelser om hva som skiller kvalitativ forskning fra kvantitativ forskning. Naturvitenskapelig metode preges ofte av måling, standardisering og kvantifisering, hvor samfunnsvitenskapen ofte handler om opplevelser, erfaringer og holdninger (Tjora, 2017). I tillegg finnes det ulike vitenskapsteoretiske paradigmer, såsom positivisme, naturalisme og konstruktivisme, som gjenspeiler ulike antagelser. Hensiktsmessig med kvalitativ forskning er å finne subjektiv forståelse av et fenomen, knytte fenomenet opp mot deltakerens følelser og erfaringer, utforske hvorfor det er slik og forsøke å tolke fenomenet basert på deltakerens opplevelser (Silverman, 2014).

Formålet med masterprosjektet er å utforske hvordan medarbeidere og ledere opplever muligheter og utfordringer knyttet til læring i samspillet mellom kontor og hjemmekontor. Det vil derfor være sentralt å utforske fenomenet ut fra en vitenskapsfilosofi som vektlegger individuelle erfaringer. Det fenomenologiske perspektivet er utbredt i kvalitativ forskning og tar utgangspunkt i individuelle opplevelser hvor målet er å forstå en dypere mening i deltakernes fortellinger (Thagaard, 2018). Fenomenologi er interessen for å forstå sosiale fenomener etter individers egne oppfatninger (Kvale & Brinkmann, 2009). Hermeneutikk kan ses i sammenheng med det fenomenologiske perspektivet som ønsker å fremheve betydningen av å tolke individers livsverden. Dette gjøres ved å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er åpenbart og innlysende. Hermeneutikken legger vekt på at det ikke bare finnes en sannhet, men at fenomener kan tolkes ulikt. Gjennom grundig lesing og tolkning av datamaterialet kan en gjennom et hermeneutisk ståsted tolke meningsinnholdet på et nytt nivå (Thagaard, 2018).

En hermeneutisk-fenomenologisk tilnærming åpner opp for å forstå en helhet heller enn enkelte fragmenterte deler. Ved å tolke deltakernes fortellinger i en sammenheng, kan perspektivene bidra til å se en ny mening i informantenes individuelle opplevelser av muligheter og utfordringer knyttet til læring i samspillet mellom kontoret og hjemmekontor. Dette kan bidra til å skape en helhetlig forståelse av meningsinnholdet i datamaterialet. Problemstillingen kan forstås ved hjelp av en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming på to måter. For det første bidrar fenomenologiske perspektivet til å belyse min interesse for informantenes individuelle opplevelser og erfaringer knyttet til læring i samspillet mellom kontoret og hjemmekontoret. For det andre belyser det hermeneutiske perspektivet min interesse for informantenes meningsinnhold sett i lyset av en felles forståelse av koronapandemiens påvirkning på deres muligheter og utfordringer knyttet til læring og lokasjoner.

3.2 Semistrukturerte kvalitative intervju

Kvalitative intervju kan være mer eller mindre strukturerte. Det skilles ofte mellom ustrukturerte-, semistrukturerte- og strukturerte intervju (Tjora, 2017). I dette prosjektet valgte jeg semistrukturerte intervju som kjennetegnes ved en overordnet intervjuguide som tar utgangspunkt i et tema, men spørsmål og rekkefølgen på disse kan varieres. Forskeren kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Videre i dette prosjektet har jeg prøvd å innta et naturalistisk perspektiv og forsøker dermed å skape en kontekst og en avslappet atmosfære hvor informantene kan dele sine fortellinger. Det naturalistiske synet antar at intervju handler om å skape en atmosfære og kontekst hvor informanten kan komme med sine autentiske erfaringer. Konstruktivismen derimot, antar at mening og sannhet skapes i et samspill mellom forsker og informant (Ryen, 2002; Silverman, 2014). Intervju som forholder seg til et positivistisk syn antar at intervjudata kan gi oss objektive fakta om et fenomen.

Intervju som forskningsmetode karakteriseres som en samtale med en struktur og et formål. Forskeren stiller spørsmål og informanten svarer (Johannessen et al., 2011). Når vi intervjuer mennesker er det vanlig å få tilgang til deres opplevelser og erfaringer av forskjellige fenomen fra deres hverdagsliv (Thanggard & Brinkmann, 2010). Som forsker antas det at du innehar en viss kunnskap om tematikken og har klare akademiske verktøy som informanten ofte ikke har. Formålet med intervju er ofte å forstå eller beskrive et fenomen. Intervju som forskningsmetode egner seg når forskeren ønsker en dialog med informanter for å samle inn data som svarer på en problemstilling. Det finnes noen åpenbare grunner til å velge intervju som forskningsmetode: 1) når det handler om erfaringer og oppfatninger, 2) informanten skal rekonstruere hendelser, 3) det er behov for å skreddersy intervju for å få relevant informasjon og 4) sosiale fenomener er komplekse og intervju fanger kompleksitet og nyanser på en god måte (Johannessen et al., 2011). Siden jeg ønsker å undersøke erfaringer, tanker og meninger om læring og samspillet mellom kontoret og hjemmekontor, er intervju den mest praktiske og fornuftige metoden. Noe å være oppmerksom på at kan foreligge er en skjev maktstruktur mellom partene (Johannessen et al., 2011). Videre kan informanten føle for å svare det informanten tror at forskeren ønsker svar på, og dermed prøve å blidgjøre med svar som er gode. Den skjeve maktstrukturen gjenspeiles da i både kunnskap, normer, skikk og bruk, hvor informanten kan føle på et ansvar for å tilfredsstille forskeren og gir et feil svar som gir et bedre resultat (Tjora, 2017).

Den økte digitaliseringen har skapt flere muligheter med tanke på datainnsamling. Blant annet har digitale intervju blitt mulig i form av telefonintervju, chat, epostintervju og videomøter. Ansikt-til-ansikt intervju har historisk og tradisjonelt sett vært dominerende i kvalitativ forskning. De siste årene har de andre intervjuformene blitt mer og mer vanlig (Opdenakker, 2006). Koronasituasjonen har endret muligheten for intervju, og graden av digitale intervju har økt over en 12-års periode (Thunberg & Arnell, 2021). Muligheten til å kommunisere uavhengig av tid og rom er en stor styrke med digitale intervju. Dog kreves andre egenskaper og ferdigheter enn i det fysiske ansikt-til-ansikt-intervjuet (Opdenakker, 2006). Forskeren må være trygg i sin rolle og skape en avslappet atmosfære, stille presise spørsmål og være god på stille oppfølgingsspørsmål (Irvine, 2011). Utbytte av digitale intervju er ifølge Irvine (2011) avhengig av forskerens måte å opptre på og få informanten til å føle seg trygg og deler rike fortellinger. I tillegg argumenterer Thunberg og Arnell (2021) for at tekniske utfordringer og store deler av kroppsspråk forsvinner når forskeren bare ser overkroppen til sine informanter. Hay-Gibson (2009) beskriver fordeler og ulemper med digitale intervju. Hun trekker særlig

frem digitale ferdigheter og ulike regler for skikk og bruk. Det er en generell skepsis knyttet til digitale intervju siden flere mener at å se informanternes kroppsspråk, ta sosiale hint er viktig og at paraspråket faller bort hindrer informantene i å gi gode nok fortellinger (Irvine, 2011; Curasi, 2000).

Given (2008) argumenterer for at en av hovedforskjellene på ansikt-til-ansikt-intervju og digitale intervju handler om endring i rollen til forskeren. Forskeren må skape et miljø for diskusjon og eksplisitt sette reglene til hvordan intervju skal foregå, fordi forskerens rolle er mindre styrende og førende enn de tradisjonelle fysiske intervjuene. Det er viktigere at forskeren utvikler en sterkere styring av intervju når ikke-verbale tegn forsvinner (Given, 2008). Clary (2021) argumenterer for hvor viktig kroppsspråk og særlig øyekontakt er i intervjusituasjonen. Uten øyekontakt til å bygge tillit og vise interesse, er det større sannsynlighet for misforståelser. Fysiske ansikt-til-ansikt-intervju har en rekke fordeler som å kunne se reaksjoner, muligheten til å lese kroppsspråk og vise interesse, har lettere for å vise interesse, samt får informanten å være detaljert i sine fortellinger (Clary, 2021; Opdenakker, 2006; Mann & Stewart, 2000b). Disse intervjuene foregår synkront, som vil si at de skjer her og nå, dette stiller også krav om at forskeren og informanten må møtes fysisk. Digitale intervju kan også foregå synkront, via eksempelvis Microsoft Teams eller Zoom.

En kritikk som rettes mot digitale intervju er at online-intervju aldri evner å være interaktive, fyldige og spontane (Mann & Stewart, 2000a). Den manglende menneskelige tilstedeværelsen vil hemme intervjuet og informanten vil ikke gi fyldige og utdypende forklaringer. På den andre siden er det også nye muligheter med digitale intervju. Dersom forskeren gjør en god intervjuopprosess, kan datamaterialet være like godt som etter et fysisk intervju. I tillegg kan informantene sitte i andre deler av verden, som to av mine informanter gjorde. På grunn av koronapandemien og rekruttering av informanter besluttet jeg å gjennomføre datainnsamlingen digitalt. Både med hensyn til gjeldende smittevernregler fra helsemyndighetene, men også internt fra NTNU (Regjeringen, 2022). Informantene som var i Trondheim ønsket å ha intervjuene fysisk og dermed ble fire intervju holdt fysisk og to digitalt. Det var ikke store forskjeller på de fysiske og digitale intervjuene med tanke på verken varighet, innhold eller form. Både lederne og medarbeiderne som deltok som informanter hadde reflekterte tanker, erfaringer og meninger om oppgavens tema. Etter standarden til det naturalistiske perspektivet har jeg tilstrebet å skape en god opplevelse slik at informantene føler seg vel og deler fyldige fortellinger (Ryen, 2002; Tjora, 2017). I fem av de seks intervju gikk dialogen av seg selv. I et av intervjuene måtte jeg bruke mer tid og energi for å skape en atmosfære hvor informanten var bekvem, men det gikk seg også til etter hvert.

3.2.1 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet etter de tre temaene som er sentrale i problemstillingen. Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative intervjuet som en dialog med en struktur og et formål, der formålet er å forstå eller beskrive et fenomen. Dette innebærer at intervjuguiden må utformes på en hensiktsmessig måte som samler inn informasjon fra informantene. Disse er samspillet mellom kontoret og hjemmekontoret, læring i dette samspillet og innsikter organisasjonen tar med seg i fremtidens arbeidshverdag. Intervjuguiden følger en struktur med innledning, hovedspørsmål og avslutningsspørsmål (Johannessen et al., 2011).

Intervjuguiden ble utformet med hensikt å få svar på hva de ansatte selv mener er viktig for deres læring og på hvilken måte de lærer best. Spørsmålene handler om hvordan de

opplever samspillet mellom hjemmekontor og det åpne kontorlandskapet, mulighetene til læring i dette samspillet, og hva de ansatte tenker er viktig i fremtidens arbeidshverdag. De ulike kategoriene i intervjuguidene har som hensikt å trekke frem forhold ved læring, samhandling og det sosiale. Intervjuguidene besto av mine tematiske spørsmål og åpnet samtidig opp for at informantene kunne dele historier om liknende tema. Hver kategori hadde ulikt fokus som enten medarbeider eller leder og handlet om ulike tema som læring, samhandling, samspillet mellom kontoret og hjemmekontor.

Jeg utarbeidet to ulike intervjuguides, én til ledere og én til medarbeidere. Dette var for å kunne stille spørsmål tilpasset rollen for å få en bedre dybde og forståelse av rollens oppfatning av tematikken. Spørsmålene var åpne og oppfordret til refleksjon og ga samtidig mulighet til å trekke inn personlige erfaringer, tanker og meninger. På denne måten ble tema som jeg i utgangspunktet ikke hadde tatt med eller lagt vekt på, løftet frem og viktiggjort. Dette førte til at nye perspektiver og andre elementer som de opplevde som svært viktig under koronapandemien. Forhold som eksempelvis fremtiden og digitalisering ble lagt mye større vekt på enn hva jeg i utgangspunktet hadde tenkt.

3.2.2 Utvalg og rekruttering

Relevante informanter var i dette prosjektet de som hadde både et kontor på et fysisk arbeidssted og hjemmekontor. I tillegg hadde de arbeidsoppgaver som besto av selvstendig arbeid, men også teamarbeid. Thagaard (2018) viser til strategisk utvelging, som innebærer en systematisk utvalgsprosess av personer som har egenskaper eller kvalifikasjoner som anses som strategiske med hensyn til problemstillingen. Tjora (2017) argumenterer for at det er akkurat dette som er hovedregelen for utvalg i kvalitative studier. Informantene som forskes på må: «kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet» (s. 130). Gjennom de to siste årene hadde alle informantene hatt hjemmekontor på grunn av koronapandemien. Deres arbeidsoppgaver forble slik de var før, men de var nødt til å bruke andre verktøy for å løse disse, særlig med tanke på kommunikasjon og samhandling.

Jeg fikk hjelp av et konsulentfirma til å nå ut til potensielle informanter. Siden starten av min masterutdanning har jeg vært i kontakt med ulike konsulentfirmaer i Trondheimsregionen for å undersøke muligheter for delta i noen prosjekter. Våren 2021 var jeg så heldig at jeg fikk være med på et lederkurs. Både i forkant og etterkant av dette kurset har jeg hatt en dialog med et konsulentfirma hvor faglige diskusjoner omkring arbeidslivstematikk har stått sentralt. Når det nærmet seg tid for å skrive masteroppgaven var de tidlig på tilbudssiden og foreslo en rekke organisasjoner de trodde kunne være interesserte i å stille med informanter. Etter kort tid viste en statlig organisasjon interesse og jeg fikk kontaktinformasjon til personalansvarlig. Vi hadde en dialog om antallet informanter som skulle få forespørsel om deltakelse, hvor utvalgskriteriene selvfølgelig skulle overholdes. Utvalgskriteriene var arbeidsoppgaver som både kan gjøres hjemme og på kontoret, og som krever både samhandling og individuelt arbeid (Thagaard, 2018). Jeg bestemte meg for å rekruttere informanter fra ulike geografiske lokasjoner. På den måten fikk jeg tilgang til informanter som var vant til å ha hjemmekontor og samarbeide digitalt, men også informanter som hovedsakelig jobbet ansikt til ansikt med sine kolleger. Jeg fikk tilgang på erfarne brukere av digitale samhandlingsverktøy samt noen som var mindre erfarne. Dette ga grunnlaget for at flere interessante aspekter med hjemmekontor, arbeidspraksis og kunnskapsdeling ble belyst. Koronasituasjonen og de nasjonale tiltakene la føringer for hvordan jeg endte opp med å løse gjennomføringen av intervjuene. Jeg endte opp med fire fysiske og to digitale intervju. Informantene var en mann og fem kvinner i et aldersspenn fra 30-65 år. Jeg

intervjuet både ledere og medarbeidere for å få et bredt nok datagrunnlag for å besvare problemstillingen.

Det foreligger noen fallgruver knyttet til rekruttering av informanter (Silverman, 2014). De aktuelle informantene var igjennom en rekrutteringsrunde internt i organisasjonen hvor de som ønsket å delta kunne melde seg. I første omgang var dette både for å oppfylle mine utvalgsriterier med tanke på arbeidsforhold, arbeidsoppgaver og erfaringer. Den interne rekruttering er både en fordel og risiko med tanke på datamaterialet. Informantene hadde erfaringer, tanker og meninger som var relevante til problemstillingen og et iboende ønske om å dele sine fortellinger. Informantene varierte både i alder, kjønn og hvor lenge de hadde jobbet i denne organisasjonen. En mulig utfordring med en intern rekrutteringsrunde er at informantene kan ha en felles opplevelse av tema, og deler de samme oppfatningene. Dermed kan det foreligge en skjevhet i utvalget slik at det utvalget ikke er bredt nok (Thagaard, 2018).

3.2.3 Prøveintervju

For å teste om intervjuguiden ville fungere som jeg hadde ønsket, foretok jeg et prøveintervju. Oppgaven baseres på to ulike typer informanter, leder og medarbeider. I prøveintervjuet var det en leder som ble intervjuet. Informanten oppfylte alle utvalgsriterier og intervjuet foregikk digitalt. Jeg har en nær relasjon til informanten, men svarene jeg fikk bar ikke umiddelbart preg av dette. Informanten svarte på det jeg var ute etter og relasjon forsker-informant fungerte. Dog merket jeg flere ganger at jeg ble litt mekanisk i spørsmålstillingen og lot være å følge opp tema fordi jeg skulle komme tilbake til de senere i intervjuet. Selve intervjuet varte i ca. 30 minutter. Det var flere ting jeg tok med meg fra dette prøveintervjuet: jeg må ha et ark med de aktuelle spørsmålene foran meg, jeg må ha muligheten til å notere underveis for å ikke miste tråden, jeg må være forberedt på at det er ukomfortabelt i starten, men at det kommer seg (her også bruke stillhet for å få tvunget informanten til å fortelle mer) og innse at rekkefølgen ikke er så viktig så lenge informanten forteller noe om alle temaene jeg vil ha svar på. Etter prøveintervjuet gjorde jeg noen endringer strukturen. Lederne fikk spørsmål om ledelse før de fikk spørsmål knyttet til medarbeiderne, på samme måte medarbeiderne fikk spørsmål om seg selv før ledelse. Det ble ikke foretatt andre endringer, så intervjuguidene ble ikke justert i særskilt grad etter prøveintervjuet.

I forkant av de første intervjuene lyttet jeg igjennom prøveintervjuet for å få påminnet om hva som fungerte bra og hva som kunne gjøres bedre i de intervjuene som var planlagt. Prøveintervjuet ga gode indikasjoner på at spørsmålene ga de svarene jeg var ute etter og hvordan jeg burde planlegge intervjuene med tanke på tema. Det var også viktig å få en påminnelse om å la informantene snakke fritt og heller krysse av når de har vært innom tema. Det var ingen intervju hvor jeg kunne følge rekkefølgen på verken spørsmålene eller kategoriene ettersom at informantene trakk inn andre tema i sin fortelling om en annen. For eksempel da vi snakket om læring, kunne ledelse eller relasjoner komme inn og dermed måtte jeg tilpasse mine oppfølgingsspørsmål og andre spørsmål jeg hadde forberedt etter hva informanten snakket om.

3.2.4 Praktisk gjennomføring

Etter planleggingen av intervjuene var jeg innstilt på at alle de seks intervjuene ville skje digitalt. Dette for å sikre min egen og mine informanters situasjon med tanke på koronaviruset. Etter at jeg hadde avtalt gjennomføringen av intervjuene ville fire informanter gjennomføre disse fysisk og de to siste intervjuene digital. Gjennomføring av

individuelle intervjuer bør skje der det er hensiktsmessig informantene kan gjerne selv bestemme hvor intervjuet skal finne sted (Tjora, 2018). Det er viktig å skape en avslappende og komfortabel stemning slik at informantene snakker så åpent som mulig (Hay-Gibson, 2009). De to digitale intervjuene gikk også overraskende godt for seg. Begge informantene var på sitt kontor på arbeidsplassen under intervjuene og jeg satt selv hjemme. Dynamikken under intervjuene gikk også veldig greit. Imidlertid kan en utfordring med dette være å snakke i munnen på hverandre siden det var vanskeligere å oppfatte når en av oss skulle fortsette fortellingen/spørsmålene. Dette gikk seg også til. Jeg følte en større trygghet fra starten av i de digitale intervjuene trolig fordi vi på sett og vis «bare var et fjes på en skjerm», mot å se hele det andre mennesket og lese kroppsspråk i de fysiske intervjuene. Det var ellers få merkbare forskjeller. Varigheten på intervjuene varierte lite mellom de fysiske og de digitale intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført på fire ulike dager, tre fysiske første dag og deretter et per dag med noen dagers mellomrom. De to digitale intervjuene ble gjennomført hjemme. Informantene som deltok, ga gode og utfyllende svar uavhengig av intervjuform. Intervjuene begynte litt kleint, siden jeg ikke er vant til intervjusituasjonen, ikke minst som intervjuer. Men, etter hvert så ble jeg mer komfortabel som intervjuer og informantene tror jeg følte seg mer tilpass i intervjusituasjonen og vi skapte en god dialog. Som Given (2008) argumenterer for er min rolle som forsker preget av hvilken form for metode jeg bruker. I de fysiske intervjuene kunne jeg lese kroppsspråk, ha øyekontakt og oppfatte andre sosiale hint. Dette gjorde det lett å lese situasjonen og tilpasse min oppførsel slik at informanten ble trygg i intervjusituasjonen. I de digitale intervjuene derimot er det viktigere at jeg som forsker skaper en innbydende og trygg atmosfære slikt at informantene føler seg vel og ønsker å dele sine fortellinger. Mann og Stewart (2000b) og Clarly (2021) peker på utfordringer med tanke på digitale intervju, som bortfallet av sosiale hint og vanskelig å tolke reaksjoner basert på kroppsspråk. Dog, gikk de digitale intervjuene godt for seg og innholdet i intervjuene bærer ikke preg av dårlig kommunikasjon.

3.2.5 Transkribering

Hensikten med transkripsjon er å få den muntlige dialogen til skriftlig form for å brukes i en analyse. Selve transkripsjonen av intervjuene var en tidkrevende prosess, omfanget av transkripsjonene var seks til åtte sider tekst. Særlig med tanke på dialekter og spesielle ord og uttrykk som ikke nødvendigvis oversettes til bokmål på en beskrivende og god måte. En av de største utfordringene med transkribering er at mye informasjon går tapt såsom kroppsspråk, stemmeføring og andre elementer som ikke direkte kan overføres til skriftlig form. Oliver, Serovich og Mason (2005) betrakter to måter å transkribere på, naturalistisk eller denaturalistisk. Den naturalistiske transkripsjonen søker å få så detaljerte beskrivelser som mulig og transkripsjonen vektlegger språk og språkbruk. Særegne elementer som ord og uttrykk på dialekt og pauser er viktig informasjon i det naturalistiske perspektivet. Den denaturalistiske transkripsjonen er ordrett og former for støy viskes vekk. Min transkripsjon er av naturalistisk art, selv om dialekt er oversatt til bokmål. Mine transkripsjoner vektlegger pauser og språkbruk som viktige elementer for å fange meningsinnhold i intervjuene. Dette vises gjennom tilleggs kommentarer som for eksempel: «(ler litt)» som har som hensikt å bidra med kontekst og måten det formidles på. Ofte ble utsagn satt litt på spissen med en humoristisk undertone for å vise til et poeng uten å være krass eller negativ.

3.2.6 Analyse

Thagaard (2018) argumenterer for at et intervju skal transkriberes for så å kode og analysere datamaterialet. For å sortere og kategorisere datamaterialet begynte jeg med tematiske kategorier hvor jeg deretter plasserte ulike sitater fra informantene fra samme kategori fra intervjuguiden. Datamaterialet viste tydelige mønstre som jeg valgte å tematisere og forme kategorier av. Johannessen, Rafoss og Rasmussen (2019) beskriver et tema som en gruppering av data med viktige fellestrekk. En tematisk analyse ifølge Braun og Clarke (2006) handler om å identifisere, analysere og gjengi ulike mønstre i datamaterialet. Temaene organiserer og beskriver datamaterialet i detalj hvor jeg deretter plukket ut de mønstrene jeg videre ønsket å analysere. Ofte sies det at kategoriene «kommer av seg selv», men det var mine aktive valg som resulterte i de kategoriene jeg benytter meg av i analyse- og diskusjonskapittelet (Braun & Clarke, 2006). Jeg opplevde det som utfordrende å lage distinkte kategorier og de bærer istedenfor preg av å være flytende, ikke minst fordi innholdet i de ulike kategoriene kan være relevant i mer enn bare én kategori. Jeg var fast bestemt på å ha tre kategorier på grunn av problemstillingens tredeling: opplevelser, læring og innsikter for fremtiden. Både kategoriene i seg selv, deres navn og innhold er både tydelig og flytende på samme tid. Gjennom kategoriseringsprosessen var det viktig for meg å både ta til med det som «kom av seg selv» fra intervjuene, men også hvordan datagrunnlaget var en del av en helhet (Braun & Clarke, 2006).

Analysen var på ingen måte en lineær prosess, men langvarig og gikk frem og tilbake. Tjora (2017) har utviklet en SDI-modell (stegvis-deduktiv induktiv modell) som beskriver hvordan analyseprosessen går frem og tilbake mellom empiri og teoretisering. En deduktiv tilnærming er basert på min forståelse og det teoretiske rammeverket i datamaterialet, og induktiv tilnærming er å oppdage mønstre, temaer og kategorier i datamaterialet (Nilssen, 2012). SDI-modellen tar begge disse tilnærmingene og ser de som en sammenheng hvor forskeren går frem og tilbake mellom datamaterialet og teori (Tjora, 2017).

3.3 Forskningsetiske betraktninger

Forskningsetikk er et viktig tema i all forskning. Det handler særlig om to ulike forhold; relasjon mellom forsker og deltaker samt problemer knyttet til å gjenfortelle informantens fortellinger uten å miste budskapet eller å mistolke informantens tanker og meninger ved utformingen av prosjektet (Tjora, 2017; Ryen, 2002). Ryen (2002) trekker frem flere eksempler på hva som kan legges i god forskningsetikk. Det er viktig å respektere informantene, anonymisering står sentralt, og transkripsjonen skal ikke tillegge noe informantene har sagt. Dette kan være åpenbart, men er fremdeles viktig å være observant på egne valg og hvordan jeg som forsker påvirker forskningsprosjektet.

Forskningsetikk er viktig under hele forskningsprosessen, ikke bare når det gjelder innhenting av data (Ryen, 2002; Tjora, 2018). Det gjelder blant annet å få samtykke fra informanten, konfidensialitet kan være på flere nivå (person/bedrift/stilling o.l.), og tillit. Informert samtykke handler om at informanten skal vite hva som forskes på og har rett til informasjon om prosjektet og selve forskningen (se vedlegg 1). Det er forskerens ansvar å opplyse og tydeliggjøre at intervjuene er en del av et forskningsprosjekt (Tracy, 2010). Jeg sendte ut informasjonsskriv til informantene før selve intervjuet fant sted (se vedlegg 2). I tillegg har jeg formidlet muntlig at de har rett til å trekke seg når som helst uten konsekvenser, i tillegg til å anonymisere sitater og informanter. Silverman (2014) argumenterer for at bedrag er den største fallgruben i intervjustudier. Dersom forskeren

unnlater dette kan informantene ende opp med å fortelle noe uten at det var meningen. Det kan få ulike konsekvenser både på det personlige plan og for deres posisjon i bedriften eller i samfunnet (Silverman, 2014, s. 143). Dette stiller også krav til at informantens identitet skal anonymiseres slik at han eller hun ikke skal kjennes igjen. Anonymisering skal skje uavhengig av hvor sensitivt eller intimt et tema er (Silverman, 2014, s. 145). Informantene som deltok på digitale intervju hadde krav på anonymisering på lik linje med de som hadde det fysisk (Silverman, 2014). Det vil bare skilles mellom stilling (leder og medarbeider) i analysen.

De etiske vurderinger knyttet til lagring av datamaterialet er viktig i all forskning. Det finnes klare føringer fra NSD (Norsk senter for forskningsdata) knyttet til samtykke fra informantene, frivillig deltakelse, krav til anonymisering og hvem som skal ha tilgang til det samme utstyret og hvordan datamaterialet forvaltes. For å sikre samtykke og frivillig deltakelse ble informasjonsskrivet sendt ut på forhånd og gjennomgått i starten av intervjuene. Studien er meldt inn til NSD. NESH (2021) argumenterer for at forskeren som hovedregel skal behandle innsamlet informasjon angående personlige forhold konfidensielt. Informantene har krav på anonymisering og konfidensialitet, det er dermed viktig å ta gode forhåndsregler rundt lagring av datamaterialet (Silverman, 2014). For å sikre anonymisering av deltakerne ble ingen personlige opplysninger tatt opp av godkjent digital diktafonen. Kontaktinformasjonen til deltakerne er lagret på en passordbeskyttet enhet. Ifølge NESH (2021) forventes det at alle kravene og rettighetene til informantene formidles, spesielt viktig er retten til å trekke seg fra masterprosjektet når som helst (se vedlegg 1). Det var ingen andre som hadde tilgang på pcen min hvor jeg transkriberte intervjuene, heller ikke selve transkripsjonene (Ryen, 2002). Lagringen av data fant sted på en passordbeskyttet ekstern harddisk.

3.4 Kvalitet i forskningsprosessen

Det er viktig å sikre god kvalitet gjennom hele forskningsprosessen, ikke bare i selve analysen (Ryen, 2002). De tre kriteriene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet er godt etablerte som kriterier for god kvalitet i kvalitativ forskning (Tjora, 2018, s. 79). Tjora (2018) argumenterer for at pålitelighet handler om en intern logikk eller sammenheng gjennom forskningsprosjektet, gyldighet omhandler en logisk sammenheng mellom valg av metode og det som forskes på, og generaliserbarhet handler om forskningens relevans utover egen studie. Tracy (2010) argumenterer for at transparens og selv-refleksivitet er sentrale kriterier for kvalitet i forskning. I denne masteroppgaven benytter jeg gyldighet, generaliserbarhet, transparens og selv-refleksivitet.

Gyldighet dreier seg om å velge en metode som gir svar på det vi har som hensikt å undersøke. Det handler om hvor stor grad vi får de svarene på de fenomener vi ønsker å få svar på (Tjora, 2018). En måte å få styrket troverdigheten på er å spørre informantene og gjengi deres sentrale poeng slik at både vi som forskere og informantene har diskutert spørsmålene om det samme fenomenet (Johannessen et al., 2011). Det er viktig at vi i samfunnsvitenskapen har en god troverdighet knyttet til vår forskning. Fenomener som undersøkes kan i utgangspunktet oppfattes svært ulikt for forskere og informanter. Dermed stilles det krav til begge parter har samme forståelse av et fenomen slik at forskeren får de svarene han er ute etter. Som for eksempel i denne oppgaven handler arbeidspraksis om utførelse av hverdagslige arbeidsoppgaver. Spørsmål knyttet til dette bør være forstått på likedan måte av meg som forsker og som informantene (Tjora, 2018).

Generaliserbarhet eller overførbarhet, handler om forskningens relevans utover de sammenhenger som faktisk er undersøkt (Tjora, 2018). Overførbarhet handler om hvorvidt en undersøkelse lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttig for andre liknende undersøkelser (Johannessen, et al., 2011). Generaliserbarhet kan ifølge Tjora (2018) deles inn i tre kategorier: naturalistisk generaliserbarhet, moderat generaliserbarhet og konseptuell generaliserbarhet. Konseptuell generaliserbarhet handler om å heve blikket fra empirien i en enkelt studie, til å finne likhetstrekk og sammenhenger i andre studier (Tjora, 2018, s. 71). Det er konseptuell generaliserbarhet som vil være relevant i dette masterprosjektet. Liknende organisasjoner som har et samspill mellom hjemmekontor og kontor, og arbeidsoppgaver som er basert på samhandling og selvstendig arbeid, kan her være relevante.

Ifølge Tjora (2018) handler transparens om å redegjøre for ulike forhold som hvordan en undersøkelse er gjort, hvilke valg er tatt på hvilke tidspunkter, hvordan deltakere er rekruttert, hvilke utfordringer som har oppstått, hva slags teorier som har blitt brukt, hvordan disse har virket osv. God og etisk gjennomtenkt formidling av forskningsprosjektet må betraktes som et helt sentralt kvalitetsaspekt (Tjora, 2018, s. 80). Forskerens engasjement i tematikken som forskes på vil kunne betraktes som støy i et prosjekt der det personlige kan påvirke resultatene. Siden kvalitativ forskning tilhører den fortolkende tradisjon, er det viktig å gjøre rede for de beslutningene som tas og hvorfor. Det å være transparent handler om at andre kan se på hvilken måte forskerens faglige og personlige interesse tas i betraktning, særlig i analysen, men også masterprosjektet som helhet. Transparens er viktig når forskeren har god kunnskap om temaet det forskes på. Mye kunnskap om det aktuelle temaet er en fordel for å stille presise spørsmål, men kan også være en ulempe ved at en har med seg mange forutinntattheter (Tjora, 2018, s. 83). Som forsker må jeg prøve å være åpen på mine egne forutinntatte meninger, tanker og erfaringer og være observant på hvordan mine oppfølgingsspørsmål er farget av mine holdninger. Det er viktig å la informantene komme med sine meninger, tanker og erfaringer på deres egne grunnlag slik at gjenfortellingene blir så autentiske som mulig. Jeg må forsøke å legge bort mine mening og akseptere informantenes meninger som minst like «sanne» som mine. Dermed blir datamateriale så virkelighetsnært som mulig sett med informantenes øyne, og det er jo deres fortellinger jeg ønsker å utforske.

Ifølge Tracy (2010) handler selv-refleksivitet om å ta hensyn til og være transparent om de vurderinger og beslutninger er tatt under hele forskningsprosessen. Det å være ærlig på valg og vurderinger er en av de viktigste kvalitetsstemplene i kvalitativ forskning (Tracy, 2010, s. 842). Det er avgjørende å være åpen om valg, vurderinger og beslutninger som har blitt tatt under hele forskningsprosessen for å sikre god kvalitet i forskningen. For å være transparent handler det om å beskrive hvordan forskeren er del av forskningskonteksten, graden av deltakelse, notater underveis i forskningsprosessen og hvor detaljert transkripsjonen er (Tracy, 2010, s. 842). For mitt masterprosjekt handler dette om å vise de utfordringer jeg har støtt på og hvordan jeg har valgt å løse disse.

4 Resultat og analyse

I dette kapittelet presenteres hvordan informantene opplever overgangen til hjemmekontor under koronapandemien. Videre illustreres hvordan samspillet mellom åpent kontorlandskap og hjemmekontor har betydning for læring. Til slutt beskrives innsiktene organisasjonen tar med seg videre inn i arbeidshverdagen også etter pandemien.

4.1 Fra kontor til hjemmekontor

I denne første hovedkategorien vises hvordan samspillet mellom kontor i åpent kontorlandskap og hjemmekontor oppleves av lederne og medarbeiderne. Noen tilrettelegginger ble innført for å ha en best mulig arbeidshverdag under koronapandemien. En av de viktigste tiltakene var *Tilrettelegging for kunnskapsdeling*, og i denne underkategorien trekkes faste møteplasser frem som avgjørende. Deretter presenteres *Samhold og det sosiale* som omhandler fellesskapsfølelse og hvordan gode relasjoner er av stor betydning. Her vil også behovet for fysiske møter mellom kolleger og hvordan relasjoner minsker terskelen for å delta i diskusjoner belyses. Til slutt beskrives underkategorien *Terskel, takhøyde og teknologi* som handler om hvordan sosiale relasjoner påvirker møtedeltakelse og samhandling.

4.1.1 Tilrettelegging for kunnskapsdeling

Gjennomgående i intervjuene peker informantene på betydningen av faste møteplasser for å dele sine erfaringer og tanker. Både ledere og medarbeidere trekker så frem at kunnskapsdeling er en av de viktigste faktorene for læring i samspillet mellom hjemmekontoret og kontoret. Lederne beskriver sine medarbeidere som var svært kompetente, men ikke alltid like gode til å dele sine kunnskaper. Et av tiltakene lederne innførte før pandemien som også fant sted under og etter var ukentlige møter. Flere av medarbeiderne mener at det er lettere å ta ordet under tirsdags- og onsdagsmøtene dersom du har en god relasjon til dine kolleger. De ukentlige møtene har som hensikt å samle de ansatte og legge til rette for deling av erfaringer og kunnskap. En av lederne organiserte disse møtene rundt en todeling som byttet agenda annenhver uke. Den ene uken var det medarbeidernes spørsmål og behov som sto sentralt, den andre uken var det ledernes behov og strategi som var fokuset. En annen leder organiserte sine møter der fokuset alltid skulle være det faglige og spesielt på kunnskapsdeling. Medarbeiderne ga tilbakemeldinger på at de ville fortsette med disse organiserte møtene gjennom og etter pandemien:

Ja, vet du, kompetansedeling er jo kjernen i at vi kan ha suksess tenker jeg, for da jeg kom inn som leder så jeg at det er ekstremt mye kompetanse i gruppa, men de var ikke like flinke til å dele det. Så satt vi jo det på agendaen at hver tirsdag i to timer skulle vi ha delingsmøter, at man skulle dele erfaringer på saker og så skulle man også dra frem saker der man selv var litt usikker på hvilken behandling den skulle underlegges og da få innspill fra kollegene sine på hvordan ser dere på den problemstillingen her.

-Leder 3

Kunnskapsdeling trekkes frem som viktig for både ledere og medarbeidere. Enkelte avdelinger har innført en egen makkerordning for alltid å ha minst to personer som deler tanker, meninger og erfaringer. Ved at dette også går på rundgang og makkerparene

byttes på, vil de ansatte få mange flere perspektiver og innspill slik at de kan bli bedre i jobben sin. En av lederne beskriver hvordan hun har innført denne makkerordning. Makkerordningen setter sammen to og to kolleger som skal kontrollere hverandres tjenester/vedtak, og/eller hjelpe hverandre, være en samtalepartner osv. Lederen hadde bare fått positive tilbakemeldinger på denne ordningen og valgte å opprettholde ordningen også under pandemien. En av medarbeiderne pekte på at denne ordningen hadde gode effekter for læring og at samarbeidet fungert godt. Medarbeideren forteller videre at dette var noe som fant sted før, under og etter pandemien ettersom de fleste opplevde ordningen som betydningsfull. Lederen hadde i utgangspunktet dannet makkerpar mellom de ferske og de mer erfarne. Men, det rulleres også opptil to ganger i året slik at flere jobber sammen og kan utveksle erfaringer, arbeidspraksis og kompetanse sa lederen. Makkerordningen fungerer som et sosialt og faglig samarbeid hvor medarbeiderne blant annet kontrollerer hverandres leveranser og deler kunnskap:

Den første gangen jeg gjorde det så tok jeg litt av de gode, erfarne ringrevene opp mot de yngste. Nettopp fordi jeg så at de som hadde vært i jobb i mange år de hadde god arbeidsmetodikk, men samtidig hadde den yngre garde kanskje litt bedre, eller høyere formell utdanning, så jeg tenkte de kunne komme med gode innspill, at de kunne lære av hverandre uavhengig av hverandre.

-Leder 3

Et annet eksempel er at medarbeiderne har laget ulike digitale plattformer for samhandling og kunnskapsdeling. Medarbeiderne skulle ha de digitale plattformene som et lavterskeltilbud og en mulighet til å spørre om hjelp og hjelpe hverandre, i tillegg til å lære av andres utfordringer og løsninger. Informantene forteller at de i fellesskap har opprettet flere arenaer der alle kan delta og hjelpe hverandre, sitatet viser et eksempel på dette:

[...] på godt og vondt, men vi har jo, vi deler jo informasjon og vi har jo laget oss oppslagsverk og vi stiller hverandre spørsmål og sender svar og vi deler med hverandre, ja vi har sånn hjemmeside og vi har fagspørsmål og vi har det delt inn, ja. Så alle kan sende spørsmål og få svar så kan vi dele det med de andre og, ja.

-Medarbeider 2

Flere informanter peker på at den plutselige innføringen av digitale møteplasser innebar visse utfordringer. Disse utfordringene ser ut til å ha påvirket samhandlingen og kunnskapsdelingen i starten av koronapandemien. En leder beskriver for eksempel hvordan hybridformen, altså en kombinasjon av digitalt og fysisk møte, skapte en passivitet blant møtedeltakerne som ellers oppleves som aktive og medvirkende. Andre informanter peker på lignende måte til at det er knyttet de samme forventningene med tanke på deltakelse og det å være aktiv under møtene. Selv om flere av informantene forteller at det digitale verktøyet fungerer bra som møteplattform og samhandlingsverktøy, er det fremdeles noen utfordringer. Både ledere og medarbeidere har opplevd manglende digitale ferdigheter og tidvise tekniske problemer. Deltakelsen blir også preget av dette forteller de videre. I starten av koronapandemien opplevde lederen at medarbeiderne var mer aktive og fungerte bedre på fysiske møter. Flere av informantene legger også til at møtene som hadde både fysiske og digitale deltakere var utfordrende med tanke på passivitet og mange ble litt usynlige:

Fordi folk sitter rundt et bord, og sitter over hverandre og ser hverandre og, [de] blir litt stille på den skjermen. Det er vanskelig å vite når du skal ta ord og rekk opp hånda og ikke

rekk opp hånda og det er jo igjen... enkelte har jo funnet den rekk opp hånda funksjonen, mens andre ikke og noen har den opp hele tiden, for de tar den ikke ned igjen. Så du har de helt elementære vanlig støy, skulle du si noe nå eller var du ferdig å snakke, du er mutet (muted) så jeg hører deg ikke, så det blir ikke det samme synergien i møtet da. Når man har både og. Føler jeg.

-Leder 2

I tillegg til parvis kunnskaps- og erfaringsdeling har de ansatte også skapt en digital samhandlingsplattform med muligheter for alle å stille spørsmål og gi svar. Dette skaper et knutepunkt for de som sitter hjemme og de som sitter på kontoret. Den digitale samhandlingsplattformen kommer også til nytte i forbindelse med den hybride møtedeltakelsen, hvor noen er med fysisk og andre digitalt. Tilretteleggingen for at ansatte kan delta uavhengig av lokasjon gir også et tydelig bilde på hvor viktig kunnskapsdeling er. Disse tre tiltakene og tilretteleggingen for kunnskapsdeling er også viktig med tanke på fellesskap og samhold.

4.1.2 Samhold og det sosiale

Et fellestrekk i intervjuene er at informantene peker på betydningen av gode sosiale relasjoner og for å trives på jobb. Informantene opplever at relasjoner er viktig for flere forhold. De trekker frem læring, samhandling, fellesskapsfølelse og ledelse som viktige faktorer som påvirkes av relasjoner. En leder argumenterer for at relasjoner er avgjørende for respekt og toleranse og mener gode relasjoner bidrar til å gi folk en sjanse og tørre å gi tilbakemeldinger. «*Men ja, en god relasjon er avgjørende for at jeg skal lykkes med det jeg er satt til å gjøre da.*» -Leder 2. Videre mener informanten at dette innebærer å lede medarbeidere som har veldig ulike forutsetninger. Noen er godt voksne, noen er unge, noen er godt vant til teknologi, andre ikke. En god relasjon beskrives som avgjørende for at folk skal høre på hva en sier og tolke det i beste mening og forstå hva som menes, forklarer informanten.

Lederne mener at for å lykkes med å skape gode relasjoner må det være muligheter for det. Ved å innføre tiltak som skal skape et godt arbeidsmiljø, hvor det sosiale, lek og moro og sammensveising av gruppa er formålet, får de ansatte bedre sosiale relasjoner. En informant forteller om hvordan det å ha lavterskeltilbud som fredagskaffe der alle kan ta en pause og snakke om alt og ingenting, bidrar til gode sosiale relasjoner. Videre forteller informanten at medarbeiderne også kan snakke om saker de jobber med og dele erfaringer og kunnskap i en mer avslappet atmosfære:

Vi hadde fredagskaffe, med litt vitser og vi hadde til og med digitalt julebord! Der vi pyntet oss og fikk mat levert hjem på døra som arbeidsgiver betalte så da satt vi der da foran skjermen og skålte (ler litt). Så vi har prøvd litt forskjellig, påskequiz og...

-Leder 3

Et annet eksempel på hvordan det sosiale spiller en viktig rolle for de ansatte er tryggheten og fellesskapsfølelsen gode relasjoner skaper. Flere medarbeidere beskriver at kontoret oppleves tryggere og gjør det lettere å snakke med sine kolleger. Informantene reflekterer rundt det å møte sine kolleger fysisk og hvordan de fysiske møtene skaper bedre samhold. Videre mener informantene at gode relasjoner også er med på å senke terskelen for å tørre å si noe både i små og store grupper. Lederne tenker også at fysiske møter, relasjonsbygging og det å styrke fellesskapsfølelsen er enklere å lykkes med når de ansatte er fysisk på kontoret. I tillegg mener flere av informantene at uformelle sammenkomster både rundt kaffemaskina og lunsjen samt de

sosiale arrangementene i regi av jobben, med på å danne gode relasjoner som igjen resulterer i ansatte som deler kunnskap, erfaringer og løsninger:

Den fysiske biten er jo viktig synes jeg at vi sitter felles her. Ta for eksempel et sånn gruppemøte da, eller en kaffeprat ikke sant? Det er ikke det samme på Skype eller Teams, som det er rundt bordet, det blir veldig sånn kunstig har det vært på Teams, det er ikke så lett å ta ordet og si noen ting, da føler du at du må snakke til alle, men når du sitter fysisk snakker du mer til sidemannen og de rundt deg og det tror jeg er likt for mange.

-Medarbeider 1

En utfordring som både ledere og medarbeidere trekker frem er hvordan de føler et sterkt behov for å møte sine kolleger fysisk. Da koronapandemien inntraff og alle ansatte ble sendt hjem, følte alle informantene at de savnet kontoret og sine kolleger. Selv om de digitale løsningene fungerer godt nå, var det store utfordringer tidligere. Flere av informantene hadde selv opplevd eller visste om andre som hadde følt på ensomhet eller det å være alene, spesielt i starten av pandemien. Sitatet under viser hvordan en leder la til rette for både å være i aktivitet og møte sine kolleger i koronapandemien:

Og når vi møttes bare annen hver uke, så hadde vi enkelte fredager hvor vi fikk komme å de delte oss i grupper slik at vi fikk gå oss en tur i lag, eller møtes ute i matpausen, vi fikk utvidet matpause. Det hadde vi også til å begynne med bare så vi fikk møte hverandre, med avstand selvfølgelig. [...] det var jo noen du ikke hadde møtt på flere måneder sant.

-Medarbeider 2

Både lederne og medarbeiderne forteller om sine behov for møte sine kolleger. Flere av lederne iverksatte tiltak som gjorde det mulig å møtes også under strenge restriksjoner, som de mente bidrar til å bevare fellesskapsfølelsen og føle seg sett. Videre mener flere informanter at denne typen tiltak skaper muligheter til uformell læring, samhandling og kunnskapsdeling. Både lederne og medarbeiderne peker på viktigheten av å møtes fysisk og være sosiale. I tillegg mener to av medarbeiderne at det å møtes fysisk senker terskelen for å delta i diskusjoner og dele sine erfaringer og tanker. En leder reflekterer rundt fremtiden og mener at denne typen organisering av aktiviteter som både er en pustepause og uformell læringsarena, bidra til motivasjon og eierskap til arbeidsoppgaver og lojalitet til organisasjonen. En medarbeider beskriver sin opplevelse av tiltakene som gode og at de fokuserer på samhold og møte kolleger imellom.

De ansatte beskriver altså at gode relasjoner har en faglig betydning. Gode relasjoner gjør det enklere å spørre om råd og hjelp, i tillegg til at de tilbakemeldinger de får tolkes på best mulig måte. Dette kan oppnås digitalt, men de ansatte føler et behov for å møtes sine kolleger fysisk. Uformelle møter som eksempelvis fredagskaffen bidrar i stor grad til at kolleger snakker sammen og skaper gode relasjoner. De fysiske møtene med kollegene sine styrker også fellesskapsfølelsen og kontoret oppleves som en trygg arena både for det faglige og det sosiale.

4.1.3 Terskel, takhøyde og teknologi

Lederne og medarbeiderne mener at det å ha gode relasjoner gjør det enklere å spørre andre og delta i diskusjoner. I tillegg minskes terskelen for å være aktiv og ta ordet under møter og øker ønsket om å dele erfaringer og kunnskap med sine kolleger dersom en har gode relasjoner til sine kolleger. Videre mener medarbeiderne at terskelen for å spørre om råd og hjelp er høyere når de sitter på hjemmekontor. Blant annet forteller en medarbeider at føles vanskeligere å ta opp telefonen å ringe noen for å spørre om hjelp eller råd når en sitter hjemme. En måte å unngå dette på beskriver en annen medarbeider ved å sende ut en forespørsel på epost i forkant. Informanten forteller da at

mottakeren av eposten kan svare når han eller hun får tid og at informantene unngår å forstyrre den andre. Gjennomgående i intervjuene trekkes det frem at det å forstyrre andre eller bruke andres tid ikke skal skje uten grunn:

Du ringer ikke bare for å slå av en prat, slik som man kan gjøre på kontoret og bare gå forbi noen og slå av en prat. Men, samtidig så kan det jo være kanskje lenger skritt å spørre om hjelp når du sitter hjemme. Når du holder på for deg selv og kanskje prøver litt for deg selv og venter litt og ser om det, ja, går seg til. [...] Den terskelen er jo egentlig ikke så høy, men den kan føles veldig høy når du sitter hjemme alene og skal forstyrre noen andre.

-Medarbeider 1

Videre beskriver informantene at takhøyde og lave terskler er viktig for læring. De mener at ved å tørre å prøve og feile, stille dumme spørsmål og våge å prøve, kan en oppdage nye bedre måter å jobbe på. Flere av lederne forteller at det er viktig at det er en lav terskel for å nettopp å diskutere med hverandre, ta opp røret og ringe eller chatte. Medarbeiderne mener også at en lav terskel er avgjørende om de faktisk spørre om hjelp og råd. De digitale plattformene skaper flere muligheter for samhandling og læring, men det stilles fremdeles krav til å tørre å prøve. To av medarbeiderne beskriver hvordan selv om det finnes mange muligheter til læring og samhandling via teknologi, er bortfallet av det fysiske og sosiale en utfordring:

Vi er jo nødt til å lære oss nye ting, vi kom oss jo over på digital plattform på hjemmekontor der vi måtte lære oss ting, men vi har jo møter og støtter hverandre og vi har folk vi kan spørre. Men, det her uformelle læringen får man ikke når man sitter på hjemmekontor. Det her med ar du kan møtes ved kaffemaskina og diskutere en sak eller... vi kan jo chatte med folk på Teams, vi har jo grupper der og kan ringe hverandre, vi har jo veldig stor takhøyde med å hjelpe hverandre på jobb. Men, den her uformelle læringa det går man litt glipp av når man er på hjemmekontor. Det er den eneste bakdelen, jaja, det sosiale også selvfølgelig [ler litt].

-Medarbeider 2

Andre eksempler på hvordan terskel, takhøyde og teknologi spiller en viktig i samspillet mellom hjemmekontoret og det åpne kontorlandskapet finner vi i en av ledernes erfaringer. Lederen reflekterer rundt hvordan hjemmekontorperioden har ført til økt digital samhandling, men også at de ansatte har lært mye. Tilgjengelighet og muligheten til å være oppdatert, hvor og når en selv ønsker ses på som en stor fordel. Flere av lederne ser også verdien av nye digitale verktøy og beskriver mulighetene til samhandling i samspillet mellom kontoret og hjemmekontor som et stort potensial. Lederen legger ekstra stor vekt på hvordan en er tilgjengelig hvor og når som helst via mobilen og datamaskina. Flere informanter mener at den nye teknologien også fører til økt fleksibilitet:

Det er jo et positivt utbytte her med at vi får jo helt andre anledninger for å møtes. For det første så har vi jo alt det vi har på mobilene sant? Så jeg kan for eksempel sitte på bussen på tur hjem og gå inn på ulike verktøy og ulike flater, for å holde meg orientert eller å delta på møter. Enten på PC, på et kontor, eller på nettopp på en mobil, på helt andre måter enn hva jeg kunne før ikke sant? Sant så det, du er mye mer fleksibel enn hva en har vært før da.

-Leder 1

En utfordring som flere informanter påpeker kan være at god samhandling digitalt er avhengig av gode relasjoner. Teknologien har etter innføringen av digitale plattformer fungert bra, både med tanke på møtevirsomhet og samhandling. Dog, trekker flere

informanter frem at digitale møter er avhengig av gode sosiale relasjoner for å fungere. Videre argumenterer en leder for at selv med gode digitale møter oppnås ikke full effektivitet. Den resterende prosentandelen avgjøres av relasjoner og fysisk tilstedeværelse. Det er mange fortellinger hvor både lederne og medarbeiderne trekker frem det sosiale, gode relasjoner og fysisk tilstedeværelse som noe trygt og forutsigbart. Dette reflekterer flere rundt og legger relasjoner til grunn som et premiss for å fungere sosialt og faglig på kontoret og hjemme:

[...] hvis du hadde hatt muligheten til å bygge det fysiske først så vil anvendelsen og den digitale samhandlingen på de digitale møtene bli vesentlig bedre enn hvis du først må bli kjent digitalt og det er der en samhandler, så oppnår du kanskje 70/80%. Men, de der siste prosentene på det med 'hvem er du' 'hva står du for' 'hvordan er vi sammen', den der åpenheten, tryggheten og tilliten, de tre tingene der legger jeg stor vekt på. De der kommer først når du fysisk møtes. Fordi du må ha meningsbrytning, du må dele synspunkter, du må se på kroppsspråk og du må sjekke ut og alt det som er mer vanskelig under digitale møter, det kommer da når vi møtes fysisk. Den der fysiske relasjonen.

-Leder 1

Terskel, takhøyde og teknologi spiller en svært viktig rolle med tanke på samhandling i samspillet mellom hjemmekontoret og det åpne kontorlandskapet. Terskelen for å spørre om hjelp og råd minskes av gode sosiale relasjoner, i tillegg gjør gode sosiale relasjoner det enklere å samhandle særlig på hjemmekontoret. Terskelen for å spørre om hjelp og råd varierer mellom fysisk tilstedeværelse og digitale møter. Den viktigste forskjellen er opplevelsene av fellesskapsfølelse og trygghet som en opplever fysisk i større grad en digitalt. Allikevel skaper teknologi nye muligheter for samhandling, kunnskapsdeling og læring. Flere plattformer å dele erfaringer og kunnskap samt, muligheten til være tilgjengelig og koble seg på enten på telefon eller pcen hvor og når en selv vil, er en stor fordel. Relasjoner bidrar til at takhøyden for deltakelse øker og flere tørr å delta i diskusjoner og møter. Samhandling og fagligutbytte av møter, både digitale og fysiske blir bedre når det er gode sosiale relasjoner mellom kolleger.

4.2 Læring i samspillet mellom kontoret og hjemmekontoret

I denne andre hovedkategorien belyses læring i samspillet mellom åpent kontorlandskap og hjemmekontor i koronapandemien. En av de største lærdommene under koronapandemien er *Digital kompetanse*. Denne underkategorien tar for seg resultater av en massiv opplæring som har ført til et «kvantesprang» i digital kompetanse. Deretter presenteres *Vekslingen mellom kontoret og hjemmet* som omhandler hvilke arbeidsoppgaver de ansatte gjør hjemme og hvilke arbeidsoppgaver de gjør på kontoret. Til slutt illustrerer *Mer effektiv beslutningstaking* hvordan høyere digital kompetanse har resultert i raskere beslutningsprosesser.

4.2.1 Digital kompetanse

Da de ansatte ble sendt hjem som en konsekvens av koronarestriksjoner, skulle det medføre store endringer av arbeidshverdagen. Alle informantene peker på at digitale kompetanse er den største endringen de har vært igjennom. Lederne var veldig opptatt av hvordan medarbeiderne skulle tilpasse seg den nye digital arbeidshverdag og medarbeiderne forteller at de opplevde god støtte fra ledelsen. Med både lederne og medarbeiderne på hjemmekontor, ble det en kickstart for opplæring av digitale verktøy. Nedenfor forklarer en leder hvordan hjemmekontorperioden og innføring av den digitale arbeidsplassen var et godt utgangspunkt for opplæring i digitale verktøy:

Og så ble det jo iverksatt en ganske massiv opplæring, informasjon og opplæring for å sette folk i stand til å ta disse tingene i bruk og det har vel vi bare fortsatt med nå da. Så nå er alle på plass på denne her digitale arbeidsplassen som er et begrep og da bruker alle Stream, Whiteboard, Teams og OneNote og en sånn Officepakke, Microsoft Office som vi da har. Både individuelt og i gruppe og på forskjellige nivå da.

-Leder 1

Lederen forteller at det ble foretatt tiltak for å sette ansatte i stand til å gjøre jobben sin, samhandle og dele kunnskap med kolleger, og lære seg nye verktøy. Videre sier informanten at fremtiden er preget av mer teknologi og flere digitale verktøy, at det derfor viktig å ha ansatte som behersker de nødvendige verktøyene. Flere ledere og medarbeidere sier at en av de største forbedringene og resultatene av læring under pandemien er utviklingen av digital kompetanse. Etter at koronapandemien inntraff ble det krav til nye verktøy og kompetanse for å gjøre jobben sin, forteller medarbeiderne. Videre reflekterer en leder hvordan det ble iverksatt en rekke tiltak for å heve den digitale kompetansen, som ikke ville ha skjedd foruten tvungent hjemmekontor under koronapandemien. Flere av lederne og medarbeiderne trekker fram hvordan arbeidsoppgavene ikke forandret seg nevneverdig under pandemien. De måtte lære seg nye verktøy for å opprettholde produksjonen og lære seg nye digitale samhandlingsverktøy. Under ser vi en leder betegne denne kompetanseøkningen som et «kvantesprang»:

For oss ledere så, jeg ser bare en stor gevinst generelt med at vi har gjort et kvantesprang med at vi har fått testet ut produksjon og ikke minst teste ut den digitale kompetanse ved å ha hjemmekontor for at før pandemien var det bare lederne som hadde muligheten til å koble seg opp og jobbe hjemmefra.

-Leder 2

En informant forteller hvordan lederne og medarbeiderne har faste digitale pauser som de hjemme og på kontoret deltar i. Disse faste pausene brukes blant annet til sosiale og uformelle samtaler, og faglige diskusjoner. I tillegg har digitale kompetanse satt de ansatte i stand til å planlegge og tilrettelegge for arbeidsoppgaver på en mer effektiv måte. Alle får den samme informasjonen og alle blir oppdatert på likt nivå. Korte avklaringer og koordinasjon kolleger imellom kan også skje raskt og enkelt ved hjelp av de digitale møteplattformene:

Det er de som selv om de er digitale så har de som vanligvis omtrent daglige møtepunkt. altså vi møtes, de som lykkes best. Vi møtes for eksempel til en kaffekopp om morgenen klokka 8 så er det et kvarter eller et eller annet 'dette skjer i dag' 'slik og slik gjør vi det' 'er det noen spørsmål', de koordinerer seg imellom, alle har på kamera, alle er til stede, det er litt sånn struktur og disiplin selv om vi da ikke er fysisk samla.

-Leder 1

En utfordring som flere informanter påpeker kan være at det kan bli mye å forholde seg til. De nye kravene til digital samhandling og måten å utføre arbeidsoppgavene sine på utfordres av tid og mestring. Selv om den nye digitale arbeidsplassen har som hensikt å gjøre arbeidshverdagen lettere for sine ansatte å gjøre jobben sin, samhandle og være tilgjengelig, trengs det tid og opplæring. Da pandemien inntraff, og de ansatte ble sendt hjem ble det veldig mye nytt og det fortelles om en ekstremt stor endring. Ikke bare måtte hver enkelt ordne seg et hjemmekontor, men de måtte også skaffe seg nye ferdigheter og læres seg andre systemer i tillegg til de allerede eksisterende arbeidsoppgavene. Dette kan oppleves litt overveldende og stressende:

[...]vi har jo gått over til sånn digital arbeidsplass nå ganske nylig nå i høst. Og jeg må jo bare innrømme at jeg ikke har gjort så mye på egenhånd. Jeg synes det er greit å lære gjennom å bruke det i praksis da. Så noe går jo greit, men er nok mye jeg ikke kan. Som jeg ikke har satt meg inn i akkurat når det gjelder det digitale og alt som kommer med OneNote, SharePoint og Teams og alt det der nye som vi skal forholde oss til.

-Medarbeider 1

En naturlig reaksjon til den endrede arbeidssituasjonen var den nødvendige opplæringen av digital kompetanse. Denne digitale kompetanse brukes både med tanke på samhandling i rent faglige settinger og møtevirksomhet, men også for å opprettholde det sosiale i arbeidshverdagen. Gjennom møter hvor det er åpent for både fysiske og digitale deltakere bevares et viktig sosialt aspekt, men byr også på utfordringer knyttet til deltakelse.

4.2.2 Vekslingen mellom kontoret og hjemmet

Det å delta i diskusjoner og snakke med kolleger om alt og ingenting er noe som blir fremhevet i flere av intervjuene. Informantene forteller at diskusjoner med andre kolleger kan resultere i nye måter å tenke og gjøre jobben sin på. De mener at læring kan oppstå hvor som helst og når som helst og kan forekomme selv om en ikke har et bevisst ønske om å lære. En leder beskriver hvor enkelt det er å overhøre medarbeideres diskusjoner og melde seg inn i dialogen når de jobber i åpent kontorlandskap. Lederen forklarer at det å snappe opp hva andre snakker om for så å delta videre i dialogen for å høre hva de andre tenker og er en viktig kilde til læring på arbeidsplassen:

For di vi sitter jo i åpent landskap, så man hører diskusjoner, du hører de snakker om ting, og det er lett for meg å bare reise meg opp i fra stolen og si 'oi det var spennende, hva tenker dere om det?' 'Hva gjør vi nå', så det lettere å fange opp de tingene der.

-Leder 2

Et annet eksempel hvordan læring oppstår på kontoret er gjennom dialog og samhandling med sine kolleger. Organiseringen med åpent kontorlandskap der kolleger sitter ved siden av hverandre gjør det lett for hver enkelt medarbeider å snu seg til en kollega og diskutere. Informantene peker på to ulike perspektiver når det gjelder det åpne kontorlandskapet. På den ene siden skaper dette gode samarbeidsmuligheter og gjør det lett å delta i samtaler og diskusjoner, men på den andre siden skaper dette mye støy. To medarbeidere reflekterer rundt utfordringene til det åpne kontorlandskapet. De trekker frem konsentrasjon og støy som de største utfordringene når de sitter på kontoret:

Altså hvis du sitter med ting du trenger å konsentrere deg om å få arbeidsro og slike ting, så sitter du jo mer skjermet hjemme. Du blir ikke forstyrret så lett og generelt med det at en ikke ringer noen med mindre det er noe du skal spørre om.

-Medarbeider 1

Særlig med tanke på konsentrasjon og arbeidsro argumenterer informantene for at hjemmekontoret er det beste alternativet. De krediterer det åpne kontorlandskapet som det beste alternative når det gjelder sosial interaksjon og samarbeid. Allikevel peker noen av informantene på at hjemmekontor har fungert bedre enn hva de hadde trodd på forhånd. Flere av informantene forklarer at hjemmekontoret og dets fleksibilitet oppleves positivt. De trekker frem flere positive momenter som for eksempel mindre stress med tanke på reising, færre avbrytelser og økt produktivitet:

I Organisasjonen har vi jo klart å etablere oss og fått på plass infrastruktur og levert resultater over målkravet i den perioden. Det er jo, må jeg jo bare si at jeg er stolt over mine ansatte og imponert over den innsatsen og det de har lagt ned for å få det til da, under så vanskelig omstendigheter. Og så deler nok medarbeiderne seg inn i noen grupper, noen de håndterer den balansen her ganske elegant altså, de er fleksible, de kan være på kontoret en dag og jobbe strukturert de har selvdisiplin og da på en måte selvledelse og samhandle med andre, og neste dag så er de på hjemmekontor og det går like bra.

-Leder 1

Flere av lederne tolker medarbeidernes opplevelse av hjemmekontor som utfordrende med tanke på arbeidshverdagen. Lederne ser at en avdeling har klart å levere resultater over målkravet under koronapandemien. Flere andre ledere reflekterer rundt sine medarbeidere og trekker slutninger mot at medarbeiderne har lært nye måter å jobbe på og utnytter tiden sin bedre enn når de sitter på kontoret. To av lederne peker på balansen mellom konsentrasjonsarbeid, autonomi og selvdisiplin på hjemmekontoret i møte med interaksjon, samhandling og kunnskapsdeling på kontoret gir gode resultater. De mener at tross de store kontrastene på arbeidsoppgaver og arbeidsforhold har denne avdelingen lært seg en ny arbeidspraksis som gir resultater over forventningene. Alle lederne har oppnådd positive resultater og høyere produksjon under koronapandemien enn før.

Det åpne kontorlandskapet løftes frem som den beste plassen for å være sosial og delta i samtaler og diskusjoner. Det å ha sine kolleger i umiddelbar nærhet og se når de er tilgjengelige og slå av en prat er enklere i et åpent kontorlandskap. Også det å overhøre samtaler og plukke opp formuleringer eller diskuterer nye løsninger er enklere der. De gode samarbeidsmulighetene i det åpne kontorlandskapet utfordres når det kommer til konsentrasjonskrevende oppgaver. Selv om gode samarbeidsmuligheter i det åpne kontorlandskapet oppleves som noe positivt, blir støyen hemmende når de ansatte har krevende arbeidsoppgaver. Hjemmekontoret fungerer godt når det kommer til nettopp denne typen arbeidsoppgaver. Fred og ro, og muligheten til å konsentrere seg uten forstyrrelser er en stor styrke med hjemmekontor. I tillegg til høy digital kompetanse har hjemmekontor resultert i at medarbeiderne leverer resultater over målkravet. Dette krever både konsentrasjon, men også samarbeid, det vil si at samspillet mellom åpent kontorlandskap og hjemmekontor har satt de ansatte i stand til å bli bedre.

4.2.3 Mer effektiv beslutningstaking

Koronasituasjon ga en rekke føringer med tanke på å møte andre kolleger og ikke minst reising. Etter at alle skulle ha hjemmekontor og fysiske møter utgikk, ble det behov for andre arenaer å fatte beslutninger. Beslutningsprosesser gikk fra å inneholde en rekke reising til ulike lokasjoner hvor mye tid gikk til forflytning til å arrangere digitale møter. De digitale møtene trekkes frem som en av de største endringene under pandemien. Lederne beskriver hvordan raskere beslutningstaking har blitt et positivt resultat av økt digital samhandling. En informant beskriver den økte digitale kompetansen til å være et av premissene for å bedre beslutningsmuligheter. Hvor koronapandemien sto for den raske og store økningen av digital kompetanse i organisasjonen. En leder illustrer hvordan læring på hjemmekontoret har resultert i disse raskere beslutningsprosessene ved at riktig folk inkluderes på et tidligere stadium og sparer tid som før pandemien ville ha gått til reising.

Videre fremheves hvordan kultur og teknologi fremdeles legger føringer på hvor raskt beslutninger implementeres i arbeidshverdagen til andre ansatte. En informant trekker frem at selv om de har lært hvordan møter kan effektiviseres, betyr ikke dette

nødvendigvis at det spares mye tid når det gjelder å ta i bruk beslutningen som ble fattet:

I prinsippet så, jeg vil jo gjerne ønske at beslutningene tas litt raskere enn før. Men, det er nok litt spekulativt, for vi er jo på vei da, eller i en prosess hvor det vil skje, altså vi bruker kortere tid for at vi bruker tida mer effektivt og vi samhandler på en mer effektiv måte [...] vi er et hierarki der det er en lang arm fra en beslutning er tatt på et møte på høyt nivå der jeg for eksempel har vært med på, og til det har gått ned og ut til kolleger på et nes eller en fjord her. Så det her med kulturen og måten en er vant til å jobbe på, utfordres jo, arbeidsmetodikk utfordres jo veldig når det er så store digitale skifter som det er.

-Leder 1

Raskere beslutningstaking stiller krav til at deltakerne er forberedt, kommer frem til poenget raskere og er presise i deres resonnement. En informant beskriver at raskere beslutningstaking henger sammen med den økte digitale kompetanse og godt forberedte møtedeltakere. Videre legges det vekt på at deltakerne i beslutningsmøtene må være oppdatert og ha satt seg inn i møtets agenda. Det vil gi positive effekter som gjelder både ledere og medarbeidere, som å spare tid og ressurser. Videre argumenterer en leder for at en slik beslutningsmetodikk er noe som skal tas med også i de fysiske møtene i fremtiden:

Så det med sprintmetodikk som en sånn... på å komme med raskhet på beslutninger, henger også sammen med det digitale skiftet som har vært da. [...] Så det er noe med det læringseffekten som går den andre veien også hvis vi kan si det sånn. Som jeg i alle fall noterer meg og det andre også at du må på en måte stille mer forberedt blant annet, du må sette deg inn i sakene, du må være kortere og raskere 'to the point' med synspunkter i en sak som blir gjennomgått på et møte for eksempel. Og det med avklaringer og konklusjon blir da enda viktigere å på en måte være litt stram på. Og disse tingene er jo interessante læringseffekter tilbake til de fysiske møtene da. Så det er litt sånn, det er en positiv disiplinerende effekt har denne perioden hatt.

-Leder 1

En utfordring til den raskere, mer effektive, digitale beslutningsmetoden er at den ikke alltid kan inkludere alle. I motsetning til å ha de relevante lederne til stede og kjøre prosess for å få igjennom en organisatorisk beslutning, er at medarbeiderne ikke spurt om sine meninger. Motsetningen ser vi når en leder beskriver sin innstilling til å rådføre seg med sine medarbeidere så langt det lar seg gjøre:

Jeg ønsker veldig at de skal involveres inn i prosessen og ønsker åpenhet om de beslutninger som blir tatt, og gjerne innspill. Det er ikke slik at, det er klart at det er utdannet folk som har meninger og det er helt naturlig for meg å inkludere i de i beslutninger. Ikke alle beslutninger, men så langt så det er mulig. Så synes jeg det er viktig å få inn deres synspunkt.

-Leder 3

Tiden med arbeid på hjemmekontor med stor grad av digital samhandling har resultert i endringer. Den dagligdagse møtevirkomheten har blitt digital og vært slik siden pandemien inntraff. En positiv effekt av den økte digitale kompetansen er bedre digital samhandling som igjen har resultert i raskere beslutningstaking. Både med tanke på avklaringer i leder-medarbeider relasjonen, men også på et høyere nivå for å iverksette tiltak. På grunn av den sparte tiden av reising og muligheten til å inkludere de riktige personene tidlig i en beslutningsfase, spares det store mengder med tid og økonomiske ressurser. Digitale møter som fungerer godt, har nesten like gode vilkår for å komme frem til beslutninger som fysiske møter har. Skifte fra den «gammeldagse» metoden

hvor reising og fysiske møter var en stor del av beslutningsprosessen til avklaringer og det å fatte beslutninger digitalt har fått tilnavnet sprintermetodikk. Den nye beslutningsstrategien er preget av hurtige beslutninger, rask involvering av de rette personene og mye mindre tidkrevende enn tidligere beslutningsmetodikk. En utfordring med tanke på den nye og effektive beslutningsmetodikken kan være kravet til å alltid være oppdatert. Motparten til å fatte beslutninger hurtig er å inkludere alle de relevante partene, som eksempelvis medarbeidere. Spesielt med tanke på tiden det tar mellom en beslutning blir fattet til innholdet av beslutningen er implementert. Dog har hjemmekontoret og digitale møter resultert i raskere beslutninger og mer effektive møter.

4.3 Innsikter med betydning for fremtidens arbeidshverdag

Denne siste hovedkategorien viser hvilke innsikter de ansatte trekker frem som betydningsfulle for fremtidens arbeidshverdag. *Fysisk tilstedeværelse og arbeidsbelastning* tar for seg de ansattes muligheter og utfordringer i samspelet mellom kontoret og hjemmekontoret under koronapandemien. *Faste møteplasser er nøkkelen til å lykkes på hjemmekontoret* presenterer hvordan faste møteplasser og trygghet og forutsigbarhet er avgjørende for at de ansatte skal fungere best både sosialt og faglig i arbeidshverdagen. Den tredje underkategorien *Endrede holdninger til arbeid* viser hvordan nye holdninger til arbeid, særlig hjemmekontoret har hatt effekter så som redusert egenmeldt sykefraværet i koronapandemien. Den siste underkategorien er *Fleksibilitet og autonomi* og belyser hva de ansatte ser på som de viktigste faktorene for å både trives og lykkes på jobben. Her vil også implikasjoner for fremtidens organisering i denne organisasjonen illustreres.

4.3.1 Fysisk tilstedeværelse og arbeidsbelastning

Da koronarestriksjonene iverksattes var lederne ekstra opptatte av å ivareta og legge til rette for sine medarbeidere. Lederne trekker først og fremst fram at perioden med de strengeste tiltakene har gått overraskende bra. Medarbeiderne er også enige i dette og legger til at oppfølgingen de har fått har vært bedre under koronapandemien enn før. For lederne har perioden utfordret deres ledelsesstrategi. Alle tre lederne betegner sin ledelse som sosialt preget og hands on. En av de største utfordringene for lederne ble dermed frafallet av den sosiale omgangen på kontoret. Det å se hvordan medarbeiderne har det, lese kroppsspråk og rett og slett slå av en prat, var noe lederne savnet under pandemien. Å ta ting på sparket, ad hoc-ledelse og være tett på sine medarbeidere er noe flere av lederne forteller har vært utfordrende:

Min lederstil er jo utpreget sosialt så jeg føler jo selv at jeg ikke får anvendt fingerspiss-gefühlen og virkelig vært med det jeg synes selv jeg er best på, på samme måten når jeg sitter foran en skjerm så i prinsippet så utøver en jo lederskapet sitt så godt en kan innenfor de rammene en har.

-Leder 1

En av utfordringer med denne utpregete sosiale ledelsen er når medarbeiderne flyttes fra kontoret til hjemmekontoret. Lederne oppfattet at medarbeiderne har hatt høy arbeidsbelastning med lange, tunge dager når de sitter på hjemmekontoret. For lederne var forhold som lange og tunge dager, lite bevegelse, få pauser og ensomhet de største utfordringene for medarbeiderne. Hjemmekontoret ble pekt på som et tveegget sverd. På den ene siden har medarbeiderne vært ekstremt effektive og opprettholdt en god produksjon, og på den andre siden har det vært få pauser og liten tid til å ta vare på seg selv. En leder beskriver sin oppfatning av medarbeidernes situasjon slik:

[...] at de opplever arbeidsdagen som, under koronaperioden, at de jobbet mye. Mye overtid. Og vi har jobba effektivt på hjemmekontor, men ulempen har vært at vi ikke har tatt pauser og det har vært lange dager. Men, effektivt har det vært. Men, ikke sunt! For at det ble, det har vært lite pauser og rom for egentlig bevegelse slik det har vært.

-Leder 3

Medarbeiderne på sin side forteller at de var flinke til å ha en tilnærmet normal arbeidshverdag når de er på hjemmekontor og noe annet ville være feil. To av informantene trekker frem at de har på seg «arbeidsklær» og ordner seg selv om de skal sitte på hjemmekontor. Videre forteller de at arbeidstid er arbeidstid og at selve arbeidsdagene verken ble lengre eller kortere når de sitter på hjemmekontor. Selv om informantene forteller at de har hatt en relativt normal arbeidsperiode under pandemien, forteller de også om andre som ikke har lykkes med å forene arbeid og fritid under pandemien. Medarbeiderne trekker inn konsentrasjonsarbeid som et eksempel hva som fungerer ekstra godt med hjemmekontoret og utsetter slik arbeidsoppgaver til tiden de er hjemme. På kontoret har de et større fokus på det sosiale og samhandling med sine kolleger. Varierende arbeidsoppgaver og ulike krav til samarbeid trekkes frem som den største forskjellen på kontoret og hjemmekontor. En medarbeider beskriver arbeidssituasjonen sin slik:

Nei, det synes jeg går veldig bra fordi at jeg har rutinene fordi, jeg står opp og ordner meg, har på meg jobbklær fordi, for det er liksom det å, hva skal jeg si, det å bryte med det blir helt feil, for eksempel om jeg skulle ha hatt på meg ei joggebukse og droppet å dusj og litt sånne ting, det klinger ikke uansett. Og da er jeg jo på jobb og da skal jeg gjøre de tingene som jeg skal frem til at arbeidsdagen er over. [...]Men, det handler ikke om hjemmekontor eller ikke, det handler rett og slett om at det var så mye å gjøre, og om jeg hadde sittet på hjemmekontoret også på en måte så hadde det vært sånn at da slår jeg av pcen klokka 4 fordi da er det middagstid og så nå klokka 8 så ha jeg muligheten til å jobbe litt igjen, så det utgjør ikke noe forskjell da.

-Medarbeider 3

Det er ikke bare medarbeidere som fikk sin arbeidshverdag snudd på hodet da koronapandemien kom. Lederne har også hatt nye utfordringer, ikke minst med tanke på sin egen ledelsesstrategi. Det å ha en lederstil som er tett på medarbeiderne og hovedsakelig går ut på å være fysisk til stede og ha en nær relasjon til sine medarbeidere, til å sitte bak en upersonlig skjerm har vært svært utfordrende. Selv om medarbeiderne har opplevd oppfølgingen under pandemien som god, har det ikke nødvendigvis vært enkelt for den enkelte leder å finne tid til å følge opp så tett som lederen selv ønsket. Manglende fysiske møtepunkter har også skapt et todelt syn på hvordan medarbeiderne har hatt det under pandemien. Lederne trekker frem utelukkende negative forhold som lange dager, få pauser og en dårlig balanse mellom jobb og fritid. Det er nok ingen tvil om at det har vært slik for mange, men det er også motsetninger. Medarbeiderne har på sin side forteller at en arbeidsdag er en arbeidsdag uavhengig av hvor en sitter og jobber. Arbeidstid er arbeidstid og en skal kle seg i jobbklær og oppføre seg likedan på hjemme som på kontoret.

4.3.2 Faste møteplasser er nøkkelen til å lykkes på hjemmekontor

Flere av informantene har delt ulike perspektiver på hva de tenker er det viktigste for å lykkes med læring på hjemmekontoret. Medarbeiderne trekker frem faste møteplasser, autonomi og fleksibilitet som de tre viktigste faktorene for dem. Lederne trekker gjerne frem faste møteplasser, god oppfølging og tilrettelegging for samhandling hjemme som

det viktigste. Informantene beskriver også de ulike tiltakene som ble innført under pandemien og som de ønsker å ta med seg videre. Videre forteller både ledere og medarbeidere at de faste møteplassene kan være det viktigste. To av informantene er spesielt opptatt av hvordan de faste møtene legger føringer for å lykkes i en tid med både hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen:

Det er de som selv om de er digitale så har de som vanligvis omtrent daglige møtepunkt. Altså vi møtes, de som lykkes best. Vi møtes for eksempel til en kaffekopp om morgenen klokka 8 så er det et kvarter eller et eller annet 'dette skjer i dag' 'slik og slik gjør vi det' 'er det noen spørsmål?', de koordinerer seg imellom, alle har på kamera alle er til stede, det er litt sånn struktur og disiplin selv om vi da ikke er fysisk samla. De som ikke lykkes, er akkurat det motsatte vi har sett en del eksempler på. Der lederen da ikke på en måte er tydelig nok eller til stede nok, eller har med seg de gode rammene på som jeg viste eksempler til i sta, da blir det fort litt sånn, effektiviteten går ned, leveransene kommer ikke så mye, det kan være at folk mistrives litt eller at det blir noen sykemeldinger som dukker opp.

-Leder 1

Et annet eksempel på hvordan de faste møteplassene er med på å muliggjøre læring er når medarbeiderne selv driver opplæring for sine kolleger. En informant forteller hvordan disse faste møtene fantes før pandemien og gjennom hele hjemmekontorperioden. Videre beskriver informanten at det er fast ordning de også skal ta med seg etter gjenåpningen av samfunnet. To av informantene forklarer hvordan de faste møteplassene har ulik agenda og ordstyrer annenhver gang og bytter mellom leder og medarbeidere. En medarbeider forteller at disse faste møtene er hver 14. dag og har som hensikt å lære av hverandres kunnskap og erfaringer:

Ja, vi har jo hver 14. dag, da har vi jo sånne oppdateringsmøter, det har vi hatt i dag. Og nå er det faktisk en saksbehandler som er kjempeflink i et område som hadde opplæring på oss andre. Og så har vi faste morgenmøter hver tirsdag, der vi går igjennom stort og smått og det som rører seg og, ja, for å få informasjon. Og så har vi møter på tvers av avdelinger, vi har jo flere avdelinger på huset her hos oss. Og da har vi også startet noen samarbeidsgrupper som går på Teams da, der det er oppdateringer og, ja. Så det er en del samarbeid og det blir mer og mer. [...] men samtidig så kjørte vi de vanlige faste tirsdagsmøtene og annenhver uke, og vi hadde de her oppdateringsmøtene og vi hadde, ja. De faste møtene har gått sin gang, selv om vi har vært hjemme.

-Medarbeider 2

De faste møteplassene er også med på å skape gode relasjoner mellom de ansatte. En medarbeider forteller hvordan de ansatte treffes uten en agenda hvor de lærer av sine kolleger og snakker alt mulig. Flere av informantene beskriver disse møtene som en avgjørende del for å få effektive og kompetente ansatte. De sosiale relasjonene som knyttes over de faste møtesplassene som ikke har en tydelig faglig agenda er noe som flere trekker frem som noe positivt og givende. I tillegg til at flere av informantene forteller om at de har behov for å møte sine kolleger, er det ekstra godt at de også har muligheten til å være sosiale og uformell når de møtes. Disse møtene går sin gang uten at det er noen fastsatt agenda: «[...] men samtidig så kjørte vi de vanlige faste tirsdagsmøtene og annenhver uke, og vi hadde de her oppdateringsmøtene og vi hadde, ja. De faste møtene har gått sin gang, selv om vi har vært hjemme.» -Medarbeider 3

De faste møteplassene har funnet sted også før pandemien inntraff. Det at organisasjonen har valgt å videreføre denne organiseringen også under hjemmekontorperioden er et tegn på at både ledere og medarbeidere har sett nytten av disse møtene. I tillegg til at faste møteplasser skaper forutsigbarhet og trygghet på generelt plan, er det nok ekstra viktig å ha disse faste møteplassene i usikre tider. Denne

organiseringen to ulike formål, på den ene siden har møtene en sosial kvalitet som skaper fellesskapsfølelse og gode relasjoner mellom kolleger. På den andre siden sikrer disse møtene læring, kunnskapsdeling og samhandling. Det faglige nivået blir hevet sammen med andre gjennom kunnskapsdeling på disse faste møteplassene. Ved at de ansatte føler seg sett og som en del av et fellesskap, trives de bedre og leverer også bedre faglige resultater. Uten de faste møteplassene kan det ha vært mye vanskeligere få til engasjerte og lærevillige ansatte.

4.3.3 Endrede holdninger til arbeid

Tiden med hjemmekontor synes å ha endret mulighetene og synet på arbeid. Informantene beskriver at arbeid tidligere ble sett på som noe som bare kan gjøres på kontoret, men nå er hjemmekontoret et godt alternativ. Særlig de eldre ser nå mer positivt på hjemmekontoret og det som hjemmekontoret fører med seg. En mulig forklaring til hvorfor det har seg slik at hjemmekontoret har ført til en lav andel sykmeldte kan ha noe med hvordan vi oppfatter det å jobbe. En informant argumenterer for at en mulig årsak til at færre tar en hel fridag er særlig fordi de godt voksne har endret holdningene til arbeid. Videre belyser informant de som tidligere var imot hjemmekontoret og hadde overbevisningen om at arbeid kun kan gjøres på kontoret, til å se muligheter og ha lært at det også kan gjøres like bra hjemme. Det å være positivt innstilt til hjemmekontor er ikke nødvendigvis det samme som å være negativ til kontoret, men å se hvilke fordeler hjemmekontoret kan tilby. En medarbeider reflekterer rundt hvordan de ansatte nå ser på hjemmekontoret er også annerledes enn hva det var i starten. Derfor har også sykefravær gått ned på grunn av de nye mulighetene som digitale plattformer tilbyr:

[...] så har jeg jo tenkt at 'er det bare jeg som mener dette her' eller går det litt på hva som er rett og galt å si på en måte. Og kanskje litt med alder å gjøre også, at de som begynner å bli 50 nå da for eksempel har hatt et så langt arbeidsliv på kontoret at man tror at det er bare der man kan jobbe.

-Medarbeider 3

Den endrede oppfatningen av hvordan arbeid kan organiseres er gjenspeiles i informantenes fortellinger der hjemmekontoret og kontoret likestilles. Flere av informantene illustrerer arbeidsoppgavene og ressursene for å løse de er de samme hjemme som på kontoret. Videre forteller informantene at arbeidets karakter er avgjørende for hvor de løses, og at det ikke gir mening å oppføre seg annerledes eller ha en annen standard hjemme. Lederne har flere ganger pekt på hvordan produktiviteten er bedre under koronapandemien som følge av mye hjemmekontor. En medarbeider beskriver forholdet mellom arbeidsmoral og hjemmekontor slik:

«[...] Der har jeg en sånn teori om at enten så sluntrer du unna når du er på kontoret, da sluntrer du unna hjemme også, fordi jeg tror ikke de som har høy arbeidsmoral på kontoret kommer hjem og legger seg på sofaen og later som man jobber.»

-Medarbeider 3

Et annet viktig moment som lederne fremhever, er med tanke på fleksibilitet og muligheten til å være hjemme handler om sykdom. En leder trekker frem hvordan terskelen for å ta en heldag fri dersom en er syk utfordres i positiv forstand. Lederen beskriver dette som en gevinst som ellers ikke har vært mulig før pandemien kom. Flexibiliteten og tilretteleggingen for å jobbe hjemmefra og muligheten til å utføre jobben sin like godt hjemme som på kontoret resulterer i at de som ikke er helt i form

allikevel jobber litt, forteller lederen. Videre forteller lederen at det har blitt en endring i måten de ansatte tenker arbeid:

[...] vi har ikke hatt egenmeldt fravær i den her koronaperioden, folk som kanskje ble hjemme en dag eller to eller tre, med bakgrunn i sykt barn eller at de selv var litt sånn uggen, men for det har jeg sett at selv om du er litt uggen så logger du deg på jobb selv om du er på hjemmekontor. [...] Så vi hadde jo, lå sikkert på en 5% egenmeldt fravær før koronaperioden til 0% og det er jo helt rart, så det var også en slags gevinst med hjemmekontor da. [...] Det går fint å sitte hjemme å hoste [ler litt], eller at du ikke er så voldsomt syk, men samtidig så er du ikke til å forkleinelse for kolleger om du, ja jobber hjemmefra og ikke er helt i form. Så det er en gevinst. Også tenker jeg for at kanskje terskelen for å jobb eller for å komme til bygget sammen med andre er bitt lavere i forhold til å holde seg hjemme dersom en er synlig snørrete, for før var det neste slik at en skulle på jobb 'samme hva', men nå tenker vi at det går helt fint å være hjemme og logge seg på dersom formen er der, og det tenker jeg er en stor gevinst.

-Leder 3

Det å tilrettelegge for at de ansatte kan jobbe hjemmefra handler ikke bare om få unna de arbeidsoppgaven som krever fred og ro. Sykefravær og prinsippet å jobbe etter formen og ta de timene en føler seg i stand til å jobbe er en stor gevinst. Terskelen for å holde seg hjemme og jobbe blir lavere siden det er normalt. Særlig tidligere når de ansatte hadde en innstilling som tilsa at de aldri ble syke nok til å dra på jobb, som igjen utsatt sine kolleger for en smitterisiko. I tillegg så har den digitale kompetansen bidratt til at det er mulig å utføre de samme arbeidsoppgavene sine hjemme som på kontoret. Kontinuiteten i arbeidet stopper ikke opp selv om en blir dårlig. Måten de mer erfarne tenker arbeid på som kanskje tidligere var fastslått til at arbeid det skjer bare på kontoret og heller se mulighetene istedenfor hindringene. Det å lære nye måter å jobbe på, eller andre prinsipper å jobbe etter, er en god innsikt med tanke på muligheter for den ansatte.

4.3.4 Fleksibilitet og autonomi

Et annet mønster i datamaterialet er informantenes ønske om fleksibilitet. Dette gjelder både medarbeidere og ledere, særlig gjenspeiles dette gjennom muligheten til å signere avtalen om den nye normalen, som er en avtale med opptil to dager på hjemmekontor i uka. For noen av informantene har deres avdeling et krav om at alle skal tilstrebe å være til stede på kontoret den dagen i uka de har felles møte, for andre spiller dette ingen rolle. Det alle informantene mener er viktig er å ha muligheten til å jobbe litt hjemme og gir et inntrykk av at alle ønsker og setter pris på. Både lederne og medarbeiderne trekker frem at årsakene til at det er så stort fokus på fleksibilitet er arbeidsoppgaven som krever konsentrasjon hvor hjemmekontor er der foretrukne alternativet. Samtidig forteller medarbeiderne at den nye normalen muliggjør at en kan jobbe fra hytta eller andre steder og planleggingen av personlige planer blir lettere å gjennomføre. Flere av informanter beskriver at fremtidens arbeidsliv kommer til å være en videreføring av organiseringen vi har i dag, med inntil to dager på hjemmekontor. De mener at på den nye normalen og valgfriheten og fleksibiliteten knyttet til tre dager på kontoret og inntil to dager på hjemmekontor, vil bedrifter som har de mest fleksible avtalene lykkes. Videre trekker de frem at dette henger sammen med motivasjon, arbeidsforhold og autonomi, tre faktorer som kan bli avgjørende for arbeidslivet fremover:

Så, men det er ingenting som slår et godt fysisk møtepunkt med de her relasjonene, stemning, feiring, liksom slike kulturelle ting da, sant? Som går på samhold og sånt, det ja, det er noe med det som, det har en merverdi som du ikke skal undervurdere da. Men, ja nei det blir spennende å se hvordan arbeidslivet endrer seg, for det gjør det i disse tider altså det er det ingen tvil om. Og de gamle som har vært med lengst, mange av de trives

jo best med slik det har vært, men de tilpasser seg, men jo eldre en blir jo mer krevende er det jo å lære seg nye ting. Det er jo stor forskjell der også men noen nye gir i hvert fall uttrykk for at 'oi her blir det enda en omstilling' eller 'her er det nye verktøy' og må vi lære oss det og... Mens, mange av de som er yngre da, 25-35 år i hvert fall, de stiller ikke spørsmål, de bare tar det veldig elegant synes jeg, de stiller ikke spørsmål de bare tilpasser seg. Og gjør jobben sin, bruker de verktøyene som er, så vi får jo et slik ehh, A-B-lag, hvis jeg skal spissformulere det, så kan det jo bli A-B-lag på grunn av alt det digitale som skjer.

-Leder 1

Et annet eksempel på hvorfor vekslingen mellom hjemmet og kontoret er den beste forklares gjennom ønsket om fleksibilitet og autonomi. En informant beskriver det å ha muligheten til å bestemme selv hvor og hva en gjør er viktig for motivasjon og lojalitet til organisasjonen. Det å ha den fleksibiliteten til å sitte hjemme og gjøre konsentrasjonskrevende arbeidsoppgaver og sitte på kontoret for å samarbeide er noe som veier ekstremt tungt. Dette er noe også lederne trekker frem som et konkurransefortrinn. Lederne er også svært oppmerksomme på hvilke konsekvenser hjemmekontorperioden har resultert i med tanke på motivasjon og autonomi. Flere av lederne mener at det er svært viktig å også etter at den nye normalen med en hybrid arbeidshverdag, at de ansatte opplever fleksibilitet, selvstyre og en interesse for sine arbeidsoppgaver. Både lederne og medarbeiderne er enige om at å gå tilbake til den gammeldagse ordningen med fem dager på kontoret ikke er et alternativ. Fleksibilitet og autonomi veier veldig tungt når det kommer til valg av arbeidsplass:

Ja, jeg synes det er kjempeviktig, det betyr mye. Så for å si det sånn da, at hva det er som holder meg i den jobben her, så er det en av de viktigste grunnene. At jeg kan få velge litt selv. Ville ikke ha bytta den jobben her mot en som er litt bedre betalt, men måtte ha vært på kontoret hver dag. Jeg har det veldig sånn at da skulle det ha vært mye bedre betalt og ha mye mer interessante arbeidsoppgaver [ler litt]. Så det, autonomien veier tungt ja, det gjør den.

-Medarbeider 3

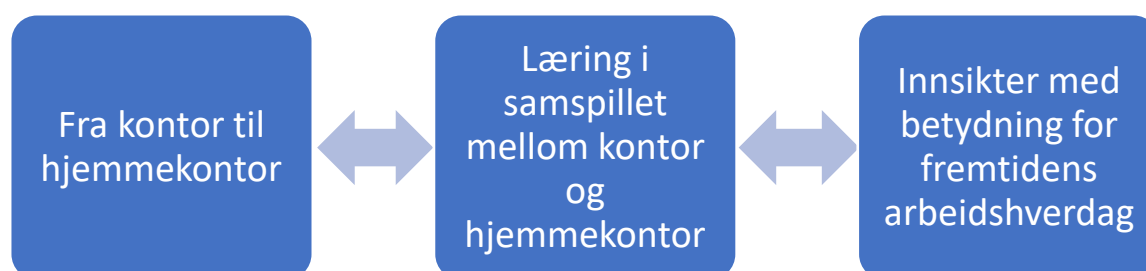
Et annet aspekt av den hybride arbeidsdagen er ønsket om å møte sine kolleger fysisk. Både lederne og medarbeiderne har et iboende behov for å fysisk møte hverandre, og ønsker dermed muligheten til det. Det sosiale og gode relasjoner har blitt beskrevet som viktig for den enkelte ansatte. Som en informant forteller er det behovet for å dra på kontoret veldig sterkt, men det betyr ikke at de ikke ønsker å ha muligheten til å jobbe hjemmefra. Den ene siden er arbeidsoppgaver og konsentrasjonsarbeid som er best egnet på hjemmekontoret, og på den andre siden samarbeid og diskusjoner når en er på kontoret. Dette samspillet oppleves ifølge flere informanter som veldig fint og noe de ønsker å ta med seg videre også etter pandemien. En leder forteller at i samtaler med sine medarbeidere har alle gitt uttrykk for at de har savnet å være på kontoret under pandemien, men også at de fremdeles ønsker å fremdeles ha den fleksibiliteten som «den nye normalen» åpner opp for:

[...] Fordi de har gitt uttrykk for det, jeg har jo snakket med alle en til en, det er veldig mange som har blitt glad i hjemmekontor og som gjerne vil ha muligheten til å gjøre begge deler, men det de sier er at altså, jeg har hatt medarbeider som har vært på jobb til liksom halv fem, så spør jeg om de ikke skal dra hjem nå? 'Nei, men jeg må jo få lov til å snakke med folk, det er jo så deilig å være her og prate med folk'. Så det er det med å kjenne et behov for noe, nå som den siste nedstenginga kom nå i desember så var det mange som gikk litt i kjelleren. For da hadde de kommet inn i en sånn god tralt, vi har de tre dagene på kontoret så har vi et par dager på hjemmekontor, og så har vi den fleksibiliteten og det har fungert veldig fint. Men, det å bare være hjemme det er det så langt ingen på gruppa mi som har gitt uttrykk for at de ønsker.

Arbeidslivet har på mange måter endret seg fra en fast femdagersuke på kontoret som ideal, til en blanding av hjemmekontor og tid på kontoret. Med tanke på arbeidsoppgaver skaper dette samspillet muligheter både til at konsentrasjonskrevende arbeidsoppgaver kan gjøres hjemme, uten at de ansatte mister fellesskapsfølelsen og det sosiale som premisser for læring. De uformelle samtalene på kontoret kan være en konsekvens av bruken av mye hjemmekontor, men hjemmekontoret gir også muligheter til å være effektiv og nøye. Et godt samspill vil gi det beste fra begge verdener med tanke på muligheten til både det sosiale og uformelle og det individuelle og formelle. En hybrid arbeidshverdag kan i fremtiden være den utbredte organiseringen, og de organisasjonene som lykkes er de som har et godt samspill mellom flere forhold. Alt dette er avhengig av arbeidstakeres digitale kompetanse teknologi som gjør dette samspillet mulig.

5 Diskusjon og konklusjon

I dette kapittelet belyses funnene i prosjektet i lys av teori og tidligere forskning. Det empiriske utgangspunktet for diskusjonen er informantenes opplevelse av samspillet mellom kontoret og hjemmekontoret, læring i dette samspillet, og innsikter de tar med seg videre i fremtidens arbeidshverdag. De empiriske hovedfunnene vil drøftes med bakgrunn i det teoretiske rammeverket og tidligere forskning i liknende kontekst. Oppgaven har ikke som hensikt å finne et svar på spørsmål knyttet til læring i samspillet mellom kontoret og hjemmekontoret, men har som hensikt å bidra med innsikt i liknende tilfeller. Det er derfor gjort en tematisk analyse for å gi innsikt til det overordnede temaet læring i arbeidslivet (Braun & Clarke, 2006). Funnene i undersøkelsen indikerer at opplevelsen av samspillet mellom kontoret og hjemmekontoret har positive og negative sider. Læringen i dette samspillet handler om både nye arbeidsformer og tilrettelegging for læring, ikke minst for å heve den digitale kompetansen blant de ansatte. Informantenes innsikter og implikasjoner for fremtidens arbeidshverdag belyses også gjennom kravet til læring. Flere av kategoriene er flytende og går inn i hverandre, det er ikke mulig å se kategoriene enkeltvis, da de må ses helhetlig.



Figur 3 Sammenheng mellom hovedkategoriene og problemstillingen

Denne modellen viser sammenhengen mellom hovedkategoriene som har kopling til problemstillingen. Fra kontor til hjemmekontor tar for seg hvordan relasjoner, organisasjonskultur og ledelse er viktige faktorer for at de ansatte skal ha gode forhold for å gjøre jobben sin. Læring i samspillet mellom det åpne kontorlandskapet og hjemmekontor handler om hvordan læring oppstår i arbeidshverdagen uten å hemme kjerneproduksjonen. Innsikter med betydning for fremtidens arbeidshverdag omhandler de viktigste innsiktene for å lykkes med læring i ulike former for organisering.

5.1 Hovedfunn 1: Opplevelsen av det hybride samspillet

Opplevelsen av samspillet mellom det åpne kontorlandskapet og hjemmekontoret er tosidig. Både lederne og medarbeiderne trekker frem positive og negative forhold. Forholdene som trekkes frem er både faglige og sosiale, det handler om kunnskapsdeling og samhandling, men også relasjoner og fellesskapsfølelse. Faste møteplasser der ledere og medarbeidere kan snakke om fag, men også løst og fast er svært viktig for opplevelsen av samspillet mellom hjemmekontor og åpent kontorlandskap. De faste møteplassene fungerer som en arena for kunnskapsdeling og samhandling som trekkes

frem som kjerne for å lykkes i en organisasjon. Hendriks (1999) argumenterer for at kunnskapsdeling er en naturlig del av et arbeidsfellesskap. En utfordring her er når de ansatte ikke lenger er samlet på arbeidsstedet, men sitter hjemme alene. I det hybride samspillet er det behov for teknologi for å fremdeles opprettholde samhandling og kunnskapsdeling. Billett (1995) og van den Hoof og de Ridder (2006) argumenterer for at kunnskapsdeling av avhengig av at de ansatte selv ønsker dele sin erfaringer og ferdigheter. De ansatte må ta en mer aktiv rolle for å dele kunnskap når de ikke lenger er fysisk samlet. Her kommer de faste møteplassen inn for å opprettholde muligheten til kunnskapsdeling. Den økte bruken av hjemmekontoret bidrar også til at kvaliteten på læringen må være høy nok. Det er viktig å unngå negativ læring slik at det ikke blir flere utfordringer, særlig i den digitale arbeidshverdagen (Billett, 1995).

Et annet tiltak for å vedlikeholde muligheter for kunnskapsdeling er makkerordningen. Makkerordningen har både et faglig og sosialt aspekt. Det faglige handler om arbeidsoppgaver og kontroll av leveranser, men også kunnskapsdeling. Det sosiale handler om å forholde seg til et annet menneske og ha en dialog som kan være faglig og sosial. Ved at de erfarne medarbeiderne har en mindre erfaren makker kan relasjonen likne en mester-novise-relasjon (Miner & Nicodemus, 2021; von Krogh et al., 2011). Billett (1995) beskriver også hvordan «expert others» er viktige kilder til kunnskap i en organisasjon og at ha en mentor har et stort potensial for læring. Dette potensialet oppnås gjennom makkerordningen, og rulleringen av makkerpar bidrar til at kunnskapen deles i hele avdelingen. Johannessen (2011) argumenterer for viktigheten av å ha slik muligheter til samhandling og kunnskapsdeling for å gjøre den tause kunnskapen eksplisitt.

Arbeidsoppgavens art er også noe som påvirker opplevelsen av hjemmekontoret. Det trekkes frem at arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon er foretrukket å gjøre hjemme. Her er det fred og ro, og bedre tilrettelagt for konsentrasjon og tyngre arbeidsoppgaver. På den andre siden oppleves hjemmekontoret som mer kjedelig, ensomt og statisk (Li, et al., 2020). For noen har det vært vanskelig å skille mellom jobb og fritid, og har dermed hatt lange, tunge dager i koronapandemien. Yeo og Li (2022) argumenterer for at den beste måten å håndtere utfordringene på hjemmekontoret er ved å lære nye arbeidsmåter og heve sin digitale kompetanse. Det åpne kontorlandskapet trekkes frem som sosialt, trygt og moro. Her er det kort vei til å engasjere seg i samtaler med sine kolleger, spørre om hjelp og råd. Schein (1994) beskriver den uformelle samhandlingen mellom kolleger som en viktig faktor i en organisasjonskultur. Utfordringen med det åpne kontorlandskapet er støy og dårlige forhold for konsentrasjonsarbeid. Flere har løst dette ved å veksle mellom hjemmekontor og det åpne kontorlandskap og fordeler arbeidsoppgaver deretter. De arbeidsoppgavene som innebærer samhandling gjøres på kontoret, og de tunge, konsentrasjonskrevende arbeidsoppgavene gjøres hjemme. Li et al. (2020) argumenterer for at organisasjoner som lykkes med læring er de som har et velfungerende samspill mellom kontoret og hjemmekontoret. Et spørsmål flere av lederne stiller er hva kan dette ha kostet, med tanke på arbeidsbelastning og arbeidsforholdene til medarbeiderne. Lederne reflekterer rundt prisen av bedre resultater med et litt spøkefullt toneleie.

Et annet moment som er viktig med tanke på samspillet mellom hjemmekontor og åpent kontorlandskap er samhold og sosiale relasjoner. Gode sosiale relasjoner trekkes frem som avgjørende for å lykkes med læring (Wenger, 2000). De sosiale relasjonene er også med på å senke lista for å spørre om hjelp og råd. Lave og Wenger (1991) argumenterer for at læring skjer i et samspill med andre. Det er en stor forskjell på opplevd terskel for

dette når medarbeiderne sitter på hjemmekontor. Dette sier noe om organisasjonskulturen og hvordan de ansatte skal opptre (Schein, 1994). Her oppleves det å ringe andre som utfordrende og unngås hvis mulig. De ansatte har stor respekt for hverandres tid og ønsker ikke å være til bry eller bruke kollegers tid unødige. Dette er i motsetning til hvordan kontoret oppleves. På kontoret deltar kolleger i diskusjoner og er ivrige til å snakke med hverandre, og har ingenting imot å oppsøke andre for å få hjelp. Det å tørre å spørre sine kolleger eller ledere oppleves som enkelt og praksis er å oppsøke andre når som helst. Dette er et aspekt Alvesson (2002) betinger som organisk sosial endring. Forskjellen mellom fysisk og digital samhandling har to ulike forventninger tilknyttet. De ansatte opplever også et behov for å møtes. De mener at fellesskapsfølelsen styrkes gjennom fysiske møter og kontoret oppleves som trygt. Takhøyden for å prøve og feile, og stille spørsmål er også høyere når du har en god relasjon til dine kolleger. Samholdet og gode sosiale relasjoner menes også å bidra til at de ansatte leverer bedre resultater. Gode relasjoner blir premisset for å tørre og spørre om hjelp og råd, og være aktive i diskusjoner og møter (Lave & Wenger, 1991; Miner & Nicodemus, 2021).

5.2 Hovedfunn 2: Læring i det hybride samspillet

På grunn av koronapandemien ble de ansatte sendt hjem i 2020. Dette betydde at alle måtte lære seg digitale verktøy for å kunne gjøre jobben sin. Den digitale kompetansen ble en sentral del av arbeidshverdagen. Gjennom å drive kollektiv opplæring i regi av organisasjonen, ha tilgang til «superbrukere» som drev opplæring på sine kolleger og tid til læring i faste møteplasser, har de ansatte ervervet seg god digital kompetanse (Billett, 1995; von Krogh et al., 2011). I tillegg til at ny teknologi og samhandlingsverktøy ble innført, ble disse brukt både til det faglige og det sosiale. Særlig med tanke på møter, enten heldigitale, fysiske eller en blanding, satte krav til kunnskap og skikk og bruk. Benjaminsen (2020) argumenterer flere momenter som er viktige for å lykkes med digitale møter, som må læres. Her er skikk og bruk og digital kompetanse viktig for å ha gode digitale møter. En utfordring med digitale og hybride møter er at deltakerne blir mer passive. Selv om det er de samme møtedeltakerne hver gang, skjer det noe når de havner bak en skjerm (Yeo & Li, 2022). Flere av de som gjerne tar ordet og fører diskusjoner blir usynlige på hjemmekontoret. Det også positive muligheter knyttet til digitale møteplasser, med digitalt oppslagsverk og muligheten til uformell interaksjon.

Mye tid på hjemmekontor og økt grad av digital kompetanse har medført endringer. En av disse er hvordan organisasjonen har endret sine beslutningsprosesser. Mer effektive beslutningsprosesser gjelder hele organisasjonen, både ledere og medarbeidere og i alle ledd. Etter at koronapandemien inntraff, har en større del taus kunnskap blitt eksplisitt. Økt digital samhandling og et større behov for å forstå hvorfor prosesser er slik de er, har ny kunnskap gitt nye verktøy. Nonaka og Takeuchi (1995) beskriver SEKI-modellen der taus kunnskap blir eksplisitt og tilgjengelig for andre i organisasjonen. Videre har den eksplisitte kunnskapen ført til ny kunnskap og deretter nye beslutningsmetoder. Et viktig premiss for at en ny og effektiv beslutningsstrategi skal fungere er at møtedeltakerne stiller forberedt og er korte og konsise i deres resonnement. Disse kravene må etterstrebes og gjøres til en del av organisasjonskulturen for at den skal vedvare. Schein (1994) og Alvesson (2002) legger vekt på at det er en tidkrevende prosess å endre de ansattes antakelser om hvordan ting gjøres. Innen organisasjonen kalles denne mer effektive beslutningsmetodikken, er sprintermetodikken. Den metodikken skal gjelde fra enkle avklaringer til store komplekse beslutninger. Det er også viktig at de rette personene blir involvert, noe som digitale møter åpner opp for, uten å bruke mye tid på

reising. Imidlertid er det to utfordringer til denne metodikken, for det første kreves det at alle deltakerne er oppdatert og har tydelige og korte innspill. I komplekse saker kan dette bli vanskelig og tar lenger tid en metodikkens hensikt. I tillegg kan en metodikk som er baserte på hurtighet, la være å involvere de som skal rammes av beslutningen. Dette kan også føre til at tiden fra beslutningen fattes til den iverksettes reduseres.

Både ledere og medarbeidere føler et behov for å møte sine kolleger fysisk. Dette har naturligvis vært vanskelig å få til i koronapandemien, særlig under de strengeste restriksjonene. Dog har noen tiltak åpnet for noen muligheter til å møtes, med god avstand, for å gi medarbeiderne litt tid til å være sosiale. Lederne er også opptatt av fysisk tilstedeværelse og har en sterkt preget sosial lederstil med fokus på å støtte og tilrettelegge for sine medarbeidere (Lai, 2013). Det å se medarbeiderne sine, lese kroppsspråk og være uformelle, er noen av faktorene lederne selv mener er viktig. En utfordring knyttet til en utpreget sosial lederstil er hvordan ledelsen videreføres når de ansatte sitter hjemme. I denne undersøkelsen har det tilsynelatende gått bra å kombinere en sosial lederstil over skjerm. Medarbeiderne har gitt uttrykk for at de har vært fornøyde med lederne sine og at de har fått god oppfølging i koronapandemien. De har lyktes på hjemmekontor på grunn av deres kompetanse (Irgens & Wennes, 2011). Lederne har dermed lyktes med å være tett på sine medarbeidere og skapt mestringsfølelse (Lai, 2013). For lederne selv derimot, har de siste to årene vært utfordrende. De har ikke følt at de har fått gjort jobben sin på best mulig måte og brukte spesielt mye tid i starten pandemien på å finne en alternativ lederstil. Å skape muligheter for sine medarbeidere uten å se behovet oppleves problematisk, og tiden det tar å spørre hver enkelt er ikke nødvendigvis noe de kan prioritere.

5.3 Hovedfunn 3: Innsikter for fremtidens arbeidshverdag

Faste møteplasser trekkes frem som forutsigbarheten og tryggheten de ansatte trenger i usikre tider (Li et al., 2020). De har vært særlig viktige i koronapandemien og kommer også til være viktige fremover. Måten flere organisasjoner velger å organisere arbeidsuken er ved å tilby muligheten til å jobbe noen dager hjemme. Når de ansatte er delt opp og ikke lenger har faste dager de alle kan møtes på kontoret, er det særlig viktig å felles arenaer. Det er her de faste møteplassene fremdeles er relevante og er med på å opprettholde fellesskapsfølelse, trygghet og forutsigbarhet. Praksisfellesskapet er avhengig av å felles møteplasser for å skape en kontekst der læring kan skje (Lave & Wenger, 1991; Wenger 2000). Læring som oppstår i en sosial kontekst er avhengig av å inkludere både de som sitter hjemme og i det åpne kontorlandskapet for å kollektivt heve kompetansen i organisasjonen (Miner & Nicodemus, 2021).

Koronapandemien har ikke bare utfordret arbeidspraksis, arbeidsforhold og samhandling, den har også utfordret hva vi tenker er arbeid. Det er flere eksempler fra denne undersøkelsen at måten noe har blitt gjort på før, ikke er hvordan det vil gjøres nå. Dette gjelder organisering av arbeidsuka, men også sykefravær og arbeid fra andre steder enn hjemme. Før koronapandemien var det bare én måte å gjøre jobben sin på, nemlig at du møter opp på kontoret og jobber til arbeidsdagen er over, så drar du hjem. I de siste to årene har mesteparten av tiden til jobb blitt utført hjemme. Dette har endre måten de ansatte tenker om arbeid. Wadel (1977) argumenterte for en definisjon av arbeid som er knyttet til en bestemt lokasjon over en fast tidsperiode. Slik det ser ut i dag er mulighetene til å jobbe andre steder og til andre tider en del av «den nye normalen». Vi må dermed tenke annerledes på hva arbeid innebærer (Bjursell & Bergmo-Prvulovic, 2021). En positiv implikasjon er når det kommer til arbeidsinnsats og sykdom. Tidligere

var det en klar trend at ansatte skulle på jobb uansett hva. Måten organisasjonen har unngått egenmeldt sykefravær har vært gjennom tilrettelegging og forutsigbarhet. Muligheten til å jobbe hjemme enten etter arbeidsoppgavens karakter eller personlig form, er et positivt resultat. Samspillet mellom kontoret og hjemmekontoret har ført til lav egenmeldt sykefravær hos en avdeling i koronapandemien. Det å gjøre arbeidsoppgavene sine hjemme, og opprettholde en god kvalitet, i tillegg til å være i dårlig form, er en god løsning. Som Nonaka og Takeuchi (1995) illustrerer er dette et resultat av læring gjennom kombinerende av kunnskap og finne nye løsninger. De nye måtene og jobbe på under nye omstendigheter har skapt nye muligheter i samspillet mellom hjemmekontor og åpent kontorlandskap.

Mye peker mot at vi aldri kommer til å gå tilbake til slik det var før koronapandemien. Med tanke på arbeidslivet og dets organisering ser vi heller at det blir en videreføring av de mulighetene vi har i dag. «Den nye normalen» vil trolig være en fortsettelse på mulighetene til et samspill mellom kontor og hjemmekontor. Dette stiller nye krav til organisasjonskultur for å få et velfungerende arbeidsmiljø. Endringene kommer ikke til å skje over natta, men vil skje som en prosess der både ledere og medarbeidere bør dele sine tanker og meninger (Amundsen & Rismark, 2020). Arbeidstakerne som befinner seg i en slik situasjon at deres arbeid kan utføres på begge steder vil i stor grad vektlegge muligheten for en slik ordning med valg av arbeidsgiver. Irgens og Wennes (2011) beskriver autonomi som svært viktig for kunnskapsarbeidere. Mange peker på at fleksibiliteten og autonomien knyttet til et valg mellom hjemmekontor og det fysiske arbeidssted er svært viktig fremover. Selv om kunnskapsarbeidere er uavhengig av et fysisk kontor, er de avhengig å bruke kompetansen sin på best mulig måte (Irgens & Wennes, 2011). I et samfunn som er preget av teknologi og digitalisering er det viktig å muligheter til å benytte seg av ulike løsninger. Autonomi spiller dermed en viktig rolle for organiseringen av samspillet mellom hjemmekontor og kontoret (Lai, 2013). Fleksibilitet med tanke på arbeidsoppgaver, muligheten til å jobbe fra hytta eller å bestemme over arbeidstiden sin, pekes på som viktig fremover. De som lykkes, vil ha gode rammer og muligheter til dette samspillet og sikrer både fleksibilitet og autonomi hos sine ansatte. Dette vil igjen resultere i lojale og produktive ansatte som er med på å lære og utvikle organisasjonen. Rigby og Ryan (2018) argumenterer for at autonomi er blant de viktigste faktorene for motivasjon, tilhørighet og mestring. Koronapandemien har vist utfordringer og muligheter i arbeidslivet, og fleksibilitet og autonomi trekkes frem som de to viktigste faktorene for fremtidens arbeidsliv.

5.4 Konklusjon

I denne undersøkelsen har jeg belyst hvordan ledere og medarbeidere har opplevd samspillet mellom kontoret og hjemmekontoret i koronapandemien. Videre har jeg sett på ulike muligheter for læring i dette samspillet. Til slutt har innsikter de ansatte mener er viktig for fremtidens arbeidshverdag blitt presentert.

De ansattes opplevelse av samspillet mellom hjemmekontor og det åpne kontorlandskapet preges av et ønske om å møte sine kolleger fysisk, men samtidig ha muligheten til hjemmekontor. Arbeidsoppgavenes karakter og behovet for fred og ro er en av grunnene til dette. Det er også viktig å ha faste møteplasser som er både faglige og sosiale. Tilrettelegging for kunnskapsdeling og samhandling er også viktig for å oppleve samspillet mellom hjemmekontor og åpent kontorlandskap som positivt. Medarbeiderne opplever god tilrettelegging for kunnskapsdeling og har en tilnærmet normal arbeidsdag uavhengig av hvor arbeidet finner sted. Lederne på den andre siden erfarer at egen praksis utfordres i fraværet av fysisk nærhet. I tillegg beskriver lederne at medarbeiderne sine har utfordringer i sin arbeidshverdag, særlig trekkes lange og tunge dager med lite fysisk aktivitet frem som utfordringer.

Læringen i samspillet mellom hjemmekontor og åpent kontorlandskap handler om økt digital kompetanse og nye muligheter for samhandling. Ny teknologi og andre digitale plattformer har ført til en at de ansatte har lært nye arbeidsmetoder og verktøy. Samhandling med andre er avhengig av en viss digital kompetanse for å kunne skje, og er en nødvendighet i arbeidshverdagen. Dette har også ført til andre metoder for beslutningstaking og veksling mellom arbeidsoppgaver og stedet de utføres på.

Innsikter av betydning for fremtidens arbeidshverdag handler om faste møteplasser, fleksibilitet og autonomi. De faste møteplassene har vært forutsigbarheten som var avgjørende for å få til et godt samspill mellom hjemmekontor og kontoret i koronapandemien. Fleksibilitet der valgfriheten til å velge riktig arbeidssted på bakgrunn av arbeidets karakter trekkes frem som viktig. Autonomi er betydningsfylt for alle ansatte, spesielt når de arbeider på hjemmekontor.

6 Referanseliste

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O., & AlShboul, M. (2020). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *The Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592-612. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0111>
- Amble, N., Amundsen, O., Johansen, E. M. & Rismark, M. (2020). Når arbeidet blir skole og skolen blir arbeid. I: N. Amble, O. Amundsen og M. Rismark (reds.). *Medarbeiderdrevet innovasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Amundsen, O. & Rismark, M. (2020). Økt innovasjonskapasitet gjennom kulturell endring I: N. Amble, O. Amundsen og M. Rismark (reds.). *Medarbeiderdrevet innovasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Arbeidstilsynet. (2022, 20. mai). Hjemmearbeid. Arbeid i arbeidstakers eget hjem omtales ofte som hjemme- eller fjernarbeid. Mange utfører hjemmearbeid i kombinasjon med arbeid på det faste arbeidsstedet. Hentet fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor/>
- Auen, J., E. (2017, 7. april). Verdien av arbeid. NDLA Nasjonal Digital Læringsarena. Hentet fra: <https://ndla.no/nb/subjects/subject:3/topic:1:55212/topic:1:174435/resource:1:1781>
- Bakke, J. W. (2001). *Arbeid på nye måter: perspektiver på fjernarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bauer, J. & Gruber, H. (2007). Workplace changes and workplace learning: Advantages of an educational micro perspective. *International Journal of Lifelong Education*, 26(6), 675-688. <https://doi.org/10.1080/02601370701711364>
- Benjaminsen, C. (2020, 10. mai). Forskning på hjemmekontor: Vi får gjort like mye. Hentet fra: <https://forskning.no/arbeid-data-kommunikasjon/forskning-pa-hjemmekontor-vi-far-gjort-like-mye/1658298>
- Billett, S. (1995). Workplace learning: its potential and limitations. *Education + Training*, 37(5), 20-27. <https://doi.org/10.1108/00400919510089103>
- Bjursell, C., Bergmo-Prvulovic, I., & Hedegaard, J. (2021). Telework and Lifelong Learning. *Frontiers in sociology*, 6(642277). <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.642277>
- Bratrud, T. & Lien, M., E. (2021). Hytta, bygda og byen: Forhandling om tilhørighet i krisetid. *Norsk antropologisk tidsskrift*, (s. 55-71). <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2898-2021-02-02>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. Hentet fra:

<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=8917190e-1b5d-48d2-a8e7-ac68577f9a2f%40redis>

- Clary, K. (2021). Considering a new platform for academic campus interviews: Entering the virtual world. *Qualitative Social Work: QSW: Research and Practice*, 20(1-2), 610-617. <https://doi.org/10.1177/1473325020981072>
- Curasi, F., C. (2001). A critical exploration of face-to-face interviewing vs. computer-mediated interviewing: The journal of the market research society. *International Journal of Market Research*, 43(4), 361-375. Hentet fra: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/critical-exploration-face-interviewing-vs/docview/214803741/se-2?accountid=12870>
- Davenport, T., H. & Lawrence, P. (1997). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- de Vries, R. E., van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2006). Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Eraut, M. (2010). Knowledge, Working Practices, and Learning. I: Billett, S. (red.) Learning Through Practice. *Professional and Practice-based Learning*, (s. 37-58). https://doi.org/10.1007/978-90-481-3939-2_3
- Fejes, A. & Andersson, P. (2009). Recognising prior learning: Understanding the relations among experience, learning and recognition from a constructivist perspective. *Vocations and learning*, (s. 37-55). Hentet fra: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12186-008-9017-y>
- Fenwick, T. (2008). Workplace learning: Emerging trends and new perspectives. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2008(119), 17-26. <https://doi.org/10.1002/ace.302>
- Given, L. M. (2008). Virtual Interview. *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* (1-4) SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781412963909>
- Hay-Gibson, N. V. (2009). Interviews via VoIP: Benefits and disadvantages within a PhD study of SMEs. *Library and Information Research*, 33(105), 39-50. <https://doi.org/10.29173/lirg111>
- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, (s. 91-100). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199906\)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M)
- Horgen, E. H. (2021). 209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor. Hentet 08.05.2021 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-omhjemmekontor>
- Høyrup, S. (2004). Reflection as a core process in organisational learning. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 442-454. <https://doi.org/10.1108/13665620410566414>

- Illeris, K. (2011). *The fundamentals of workplace learning: Understanding how people learn in working life*. London: Routledge.
- Illeris, K. (2012). *Kompetence: Hvad, hvorfor, hvordan?* (2. utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Illeris, K. (2018). *Læring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359.
<https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Irgens, E. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irvine, A. (2011). Duration, Dominance and Depth in Telephone and Face-to-Face Interviews: A Comparative Exploration. *International Journal of Qualitative Methods*, 10(3). 202-220. <https://doi.org/10.1177/160940691101000302>
- Johannessen, S., O. (2011). *Myter og erfaringer om ledelse. Et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Johannessen, L., E., F., Rafoss, T., W. & Rasmussen, E., B. (2019). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Tuft, P. A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju: Intervjuvariasjoner* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge university press.
- Lai, L. (2011). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Li, J., Ghosh, R. & Nachimas, S. (2020). In a time of COVID-19 pandemic, stay healthy, connected, productive, and learning: words from the editorial team of HRDI. *Human Resource Development International*, 23(3), 199-207.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1752493>
- Lyngsnes, K. & Rismark, M. (2011). Læringer på arbeidsplassen – læring gjennom deltakelse og scaffolding. I: K. Skagen (red.), *Kunnskap og handling i pedagogisk veiledning* (s. 129-147). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mann, C. & Stewart, F. (2000a). The online interviewer. I: *Internet communication and qualitative research* (s. 126-159). SAGE Publications Ltd.
<https://www.doi.org/10.4135/9781849209281>
- Mann, C. & Stewart, F. (2000b). Virtuality and data. I: *Internet communication and qualitative research* (s. 195-215). SAGE Publications Ltd.
<https://www.doi.org/10.4135/9781849209281>
- Merriam, S., B. & Baumgartner, L., M. (2007). *Learning in Adulthood. A Comprehensive Guide* (4. utg.) San Francisco: Jossey-Bass Inc.

- Miner, A., & Nicodemus, B. (2021). *Situated Learning in Interpreter Education*. Cham: Springer International Publishing AG.
- Nergaard, K. (2020, 8. mai). Hjemmekontor og digitale løsninger. Hentet fra: <https://www.fafo.no/images/pub/2020/300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf>
- NESH. (2021). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Basingstoke: Macmillan International Higher Education.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nonaka, I. & Takeuchi, K. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning, Vol 33(1)*, 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Oliver, D. G., Serovich, J. M., & Mason, T. L. (2005). Constraints and Opportunities with Interview Transcription: Towards Reflection in Qualitative Research. *Social forces; a scientific medium of social study and interpretation, 84(2)*, 1273–1289. <https://doi:10.1353/sof.2006.0023>
- Opendakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum, Qualitative Social Research, 7(4)*. Hentet fra: <https://www.proquest.com/docview/869232974/fulltext/71127C2614BF4677PQ/1?accountid=12870>
- Pettersen, I., J. & Solstad, E. (2020). Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon. *Praktisk økonomi og finans, 36(3)*, 210-225. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-05>
- Puente-Palacios, K., E. & Barouh, R., T., d., J. (2021). Relationship between team learning and team effectiveness. *Journal of Workplace Learning, 33(7)*, 534-546. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0180>
- Regjeringen. (2022, 25. april). Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>
- Rigby, C. S. & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources, 20(2)*, 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Schein, E. (1994). *Organisationskultur og ledelse* (2. utg.). København: Valmuen.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5. utg.). London: SAGE.

- STAMI. (2020). Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering (STAMI-rapport 1502-0932). Hentet fra: https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/bitstream/handle/11250/2760053/Kunnskapsoppsummering_arbeid_hjemmefra_STAMI_fin.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Thanggaard, L. & Brinkmann, S. (2010). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Reds.), *Kvalitative metoder. En grundbog* (s. 29-54). København: Hans Reitzels Forlag.
- Thunberg, S. & Arnell, L. (2021). Pioneering the use of technologies in qualitative research – A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Tønseth, C. & Tøsse, S. (2011). Voksnes læring og kompetanse. I L. Aarsand, E. Håland, C. Tønseth, og S. Tøsse (reds.) *Voksne, læring og kompetanse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tøsse, S. (2011). *Historie, praksis, teori og politikk. Om kunnskapsgrunnlaget for voksnes læring*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2011). *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oxford: Oxford University Press Inc.
- Wadel, C. (1977). Hva er arbeid? Noen refleksjoner om arbeid som aktivitet og begrep. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 18 (5-6), 387-411.
- Watkins, K., E., Marsick V., J. & de Álava M., F. (2014). Evaluating Informal Learning in the Workplace. I: Halttunen T., Koivisto M., Billett S. (Reds). *Promoting, Assessing, Recognizing and Certifying Lifelong Learning. Lifelong Learning Book Series*, 20(1), 59-77. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8694-2_4
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*. 7(2), 225-246. <https://doi.org/10.1177/135050840072002>
- Yeo, R., K. & Li, J. (2022) Breaking the silence of psychological impact while working from home during COVID: implications for workplace learning. *Human Resource Development International*, 25(2), 114-144, <https://10.1080/13678868.2022.2047149>

7 Vedlegg

Vedlegg 1 godkjenning for gjennomføring av masterprosjekt

09.02.2022, 12:41

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Vurdering

Referansenummer

347019

Prosjekttittel

Uformell læring i en tid preget av hjemmekontor. På kontoret bra, hjemme best?

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Liselott Aarsand, liselott.aarsand@ntnu.no, tlf: +4773592809

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Andreas Kornelius Eidsmo, andrekei@stud.ntnu.no, tlf: +4747231634

Prosjektperiode

07.01.2022 - 31.08.2022

Vurdering (1)

08.02.2022 - Vurdert

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 08.02.2022 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.08.2022

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

LOVLIG GRUNNLAG FOR TREDJEPERSON

Under datainnsamlingen kan det fremkomme personopplysninger kollegaer under intervjuet. Det skal bare registreres alminnelige kategorier av personopplysninger om tredjeperson og disse skal anonymiseres fortløpende.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at foresatte får tilfredsstillende informasjon om ogsamtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte ogberettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante ognødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for åoppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte og deres foresatte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-imeldeskjema>. Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 informasjonsskriv

Vil du delta i masterprosjektet

«Uformell læring i en tid preget av hjemmekontor. På kontoret bra, hjemme best?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et masterprosjekt hvor formålet er å få innsikt i hvordan situasjonen med hjemmekontor og et fysisk arbeidssted påvirker uformell læring. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet for dette prosjektet er å se om det oppstår nye utfordringer eller nye muligheter når den uformelle samhandlingen forsvinner ved innføring av hjemmekontor. Samfunnet vårt har den siste tiden vært preget av hjemmekontor på grunn av covid-19 pandemien, og jeg ønsker å se nærmere på hvordan dette påvirker uformell læring i arbeidslivet. Jeg er interessert i å høre både medarbeideres og lederes opplevelser og erfaringer rundt bruken av hjemmekontor. Dermed ønsker jeg at nettopp kan komme med dine tanker og erfaringer rundt din arbeidshverdag under covid-19 pandemien. Denne informasjonen vil analyseres med hensikt å belyse betydningen av hjemmekontor for arbeidspraksis og læring hos den enkelte medarbeider, hvordan læringsmiljøet utfordres i en tid preget av hjemmekontor, og hvordan ledelse preges av å ha medarbeiderne sine spredt på hjemmekontor.

Prosjektet er i forbindelse med min mastergrad i studiet Læring i arbeidsliv og samfunn ved NTNU.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for pedagogikk og livslang læring, NTNU, er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i dette masterprosjektet fordi du har hatt hjemmekontor og vært der den siste tiden under covid-19 pandemien. Arbeidshverdagen din består av både selvstendig arbeid og teamarbeid. Du har arbeidsoppgaver som kan løses både på ditt fysiske arbeidssted og hjemme.

For å nå ut til potensielle informanter har jeg samarbeidet med en konsulentvirksomhet og en statlig organisasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju. Det vil kun være meg som student og deg som informant tilstede under gjennomførelsen av intervjuet. Estimert tid per intervju vil være 30 – 60 minutter. Dataene vil registreres gjennom bruk av diktafon som senere skal transkriberes og analyseres.

Intervjuet vil inneholde spørsmål om arbeidspraksis, læring og læringsmiljø og ledelse. Du vil få muligheten til å dele det du mener er viktig med tanke på dette.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli

slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Dine opplysninger vil kun benyttes til formålene beskrevet i dette informasjonsskrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket til NSD. Det er kun meg som student, samt min veileder Liselott Aarsand som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon. For å sikre ditt personvern vil ingen andre ha tilgang til datamaterialet. Dataen vil også lagres kryptert. Opplysninger om deg som deltakere vil anonymiseres og du vil dermed ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter masterprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31. august 2022. Ved prosjektets slutt vil alle data anonymiseres og slettes.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for pedagogikk og livslang læring ved NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

Student: Andreas Kornelius Eidsmo (andrekei@stud.ntnu.no) telefon +47 472 31 634.

Veileder/forsker: Liselott Aarsand (liselott.aarsand@ntnu.no) telefon +47 735 92 809.

Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no) telefon +47 930 79 038.

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Håper du har lyst til å være med i mitt masterprosjekt!

Med vennlig hilsen

Andreas Kornelius Eidsmo

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Uformell læring i en tid preget av hjemmekontor. På kontoret bra, hjemme best?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 intervjuguide

Intervjuguide medarbeider

Åpningsspørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet her?
2. Hva er dine arbeidsoppgaver?
3. Har dine arbeidsoppgaver endret seg etter at du havnet på hjemmekontor?
 - Hvordan da?
 - Utfordringer/muligheter?
4. Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?
 - På hjemmekontor vs. på arbeidsstedet?
5. Hvor mye av tiden bestemmer du over selv til egenarbeid og samarbeid?
6. Hvordan vil du beskrive dine muligheter til å delta på webinar/konferanser/kurs?
Er det forskjell på disse mulighetene når du har hjemmekontor?

Hoveddel

Læring

7. Vet du hva som forventes av deg på jobb? Hvordan vil du beskrive det?
 - Er det rom for læring?
8. Hva er viktig for at du skal ha tid til læring i din arbeidshverdag?
9. Hvordan opplever du å jobbe hjemmefra?
 - Påvirker hjemmekontor arbeidsoppgavene dine?
 - Muligheter? Utfordringer? Kan du komme med eksempler?
10. Hva betyr læring for deg?
 - Er dette viktig for deg? Hvordan da?
 - Kan du komme med eksempel på noe du har lært på hjemmekontor?

Læringsmiljø

11. Føler du et behov for å møte dine kolleger fysisk?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Har det noe å si for læring tror du? Hvorfor?
12. Hvordan opplever du samarbeid med dine kolleger?
 - På kontoret vs. på hjemmekontor?
13. Føler du at du har gode relasjoner til dine kolleger?
 - Tror du det har noe å si for hvordan dere deler kunnskap og erfaringer? Hvorfor?
14. Dersom det oppstår et problem, hvordan løser du det?
 - Alene/sammen/støtte fra leder
 - Er det slik du løste problemene på det faste arbeidsstedet også?
 - Hvis nei, hvorfor og hvordan?
15. Hvordan synes du fellesskapsfølelsen er på hjemmekontor vs. på det fysiske arbeidsstedet?
 - Hvordan vil du beskrive forskjellen?
16. Hvordan deler dere erfaring og kunnskap med hverandre?
 - Har dere noen faste møter hvor dere driver med læring?
17. Hvilke muligheter har du til å velge å jobbe hjemmefra eller å møte fysisk på ditt arbeidssted?

Ledelse

18. Hvordan opplever du din nærmeste leder når du har hjemmekontor?
 - Er han tilgjengelig?
 - Terskelen for å spørre om hjelp/råd?
 - På hvilke måter opplever du en forskjell fra når du er på arbeidsstedet?
19. Snakker dere om hvordan du har det på hjemmekontor?
 - I hvilke tilfeller?
 - Kan du komme med eksempler?
20. På hvilken måte tilrettelegger arbeidsplassen for at dere ansatte skal lære eller utvikle ny kunnskap?
21. Hva tenker du lederens viktigste oppgave er?
 - Er det forskjell på når du er på hjemmekontor vs. det fysiske arbeidsstedet?

Avslutning

22. Er det noe du mener er ekstra viktig for å ha mulighet til læring i en tid preget av hjemmekontor?
23. Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?

Intervjuguide leder

Åpningsspørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet her?
2. Hvor lenge har du vært leder her?
3. Hvordan ser en typisk hverdag ut for deg?
 - Hjemmekontor vs. arbeidsstedet?
 - Utfordringer/muligheter på hjemmekontor?
4. Hvordan fordeles tiden mellom medarbeidere/deg selv?
 - Kan du komme med eksempler?
5. Hvilke verktøy trenger du for å løse dine arbeidsoppgaver?
 - Forskjell på hjemmekontor og arbeidsstedet? På hvilken måte?
6. Hvordan opplever du hjemmekontor på et generelt plan?

Hoveddel

Ledelse

7. Hvordan påvirkes din ledelse av at medarbeiderne dine sitter på hjemmekontor?
8. Hvilke forventninger stiller dine medarbeidere deg med tanke på oppfølging?
 - Hvordan håndterer du dette?
 - Fanger du opp de som kanskje trenger ekstra støtte? Hvordan?
9. Hvor ofte har du felles møter med alle dine medarbeidere?
 - Hva snakker dere om her?
 - Har dere fokus på arbeidspraksis? Hvordan da? Kan du komme med eksempler?
10. Hvilke muligheter har medarbeiderne dine til å snakke med deg om hva enn det måtte være?
 - Kan du komme med eksempler?
11. Hvordan legger du til rette for at medarbeiderne dine kan dele erfaringer og kunnskap?
12. Har du lært noe på hjemmekontor? Hva da?

Læringsmiljø

13. Føler du et behov for å møte dine kolleger fysisk?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Har det noe å si for læring tror du? På hvilken måte? Kan du komme med eksempler?
14. Hvordan vil du beskrive din relasjon til dine medarbeidere?
 - Hvordan påvirker dine relasjoner din måte å lede på?
 - Skaper du bedre muligheter for læring dersom du har gode relasjoner? Hvorfor/hvorfor ikke?
15. Dersom det oppstår et problem, hvordan løser dere det?
 - Alene/team/støtte fra medarbeidere
16. Hva gjør du som leder for å skape et godt læringsmiljø når dine medarbeidere er på hjemmekontor?
17. Hva tenker du gir best læringsutbytte av at medarbeiderne sitter på hjemmekontor eller er på kontoret? På hvilken måte? Kan du komme med eksempler?

Medarbeideres læring

18. Hvordan tror du dine medarbeidere opplever det å ha hjemmekontor?
- Sosialt sett
 - Arbeidsmessig
 - Læringsmessig
19. Hva har du gjort for å legge til rette for at medarbeiderne skal ha det best mulig på hjemmekontor?
- Hvilke spørsmål har du fått?
 - Har dere hatt dialog? Hvordan har den vært?
 - Hvilke problemer har dukket opp?
 - Hvordan har dere løst dette?
20. Hva forventer du av dine medarbeidere når de sitter hjemme og jobber?
- Med tanke på læring
 - Samhandling
21. Hvordan gir du medarbeiderne de ressursene de trenger for å løse sine arbeidsoppgaver?
- På hjemmekontor
 - På det fysiske arbeidsstedet

Avslutning

22. Er det noe du mener er ekstra viktig for å ha mulighet til læring i en tid preget av hjemmekontor?
23. Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?

