

Amalie Ås

# Den hybride arbeidsmodellen

Kunsten å balansere struktur og frihet

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Hilde Fjellvær

Mai 2022



Amalie Ås

# Den hybride arbeidsmodellen

Kunsten å balansere struktur og frihet

Masteroppgave i økonomi og administrasjon  
Veileder: Hilde Fjellvær  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Sammendrag

Den hybride arbeidsmodellen har den siste tiden fått mye oppmerksomhet og flere bedrifter har implementert modellen. Med hybrid arbeidsmodell menes et fleksibelt arbeid der arbeidsoppgavene utføres enten fra kontoret eller andre lokasjoner, eksempelvis fra hjemmet. Litteratur som belyser den hybride arbeidsmodellen, er fragmentert og det er fortsatt mye vi ikke vet om denne arbeidsmåten. Denne studien undersøker trekk ved hybride arbeidsmodeller og hvordan det oppleves å jobbe slik både for ledere og ansatte. Problemstillingen som belyses er:

*«Hva oppleves som muligheter og utfordringer for ledere og ansatte i en hybrid arbeidsmodell?»*

Problemstillingen har blitt besvart gjennom en kvalitativ studie hvor det er intervjuet 11 informanter. Dybdeintervjuene ble gjennomført med både ansatte og ledere fra fire forskjellige bedrifter i Trondheim.

For at man skal kunne arbeide hybrid er det noen grunnleggende strukturelle forhold som må være på plass. Det må være både tilgang til og ferdigheter for å håndtere digitale verktøy og infrastrukturen både på kontoret og hjemme må være tilpasset arbeidsoppgavene og hva som fungerer best for den enkelte. Å organisere arbeidet i hybride arbeidsmodeller betyr at ansatte må ha stor grad av fleksibilitet og autonomi i utføring av arbeidsoppgavene. Hvordan ulike modeller fungerer blir dermed svært personavhengig. De ansatte er generelt mer positive og ser flere muligheter ved denne arbeidsmåten enn lederne. Det kan by på utfordringer for ledere når en faktor som muliggjør gode arbeidsprosesser for én ansatt kan virke hemmende for en annen. Å lede ansatte som ikke er fysisk tilstede er utfordrende og krever at ledere må legge enda større vekt på å kjenne de ansatte tilstrekkelig. Digitale verktøy muliggjør mye, men den fysiske samhandlingen er viktig for å skape det grunnlaget som er nødvendig for at en hybrid arbeidsmodell skal fungere.

## Abstract

The hybrid working model has recently received a lot of attention and several companies have implemented this model. The hybrid working model is meant to explain a combination of doing the work from the office along other locations, for example at home. The literature that illuminates the hybrid working model is fragmented and there is still a lot we do not know about this working model. This study examines the features of hybrid work models and how managers and employees experience this way of working. The research question that illuminates is/the purpose of this study is to examines the following:

*«What is experienced as opportunities and challenges for managers and employees in a hybrid working model?»*

The research question has been answered through a qualitative study of 11 informants that were interviewed. The in-depth interviews were conducted with both employees and managers working in four different companies in Trondheim.

In order to be able to work hybrid, there are some basic structural conditions that must be in place. There must be both access to and skills to manage digital tools, and the infrastructure in the office and at home must be adapted to the work tasks and to what works best for the individual. To organize in hybrid work models means that the employees must have a high degree of flexibility and autonomy in performing their work tasks. How different models work is then depending on the individual. The employees are generally more positive and can see more opportunities with this way of working than the managers. However, it can be challenging for the managers when a factor that enables decent work processes for one employee that can also be inhibited for another. Managing employees who are not physically present is challenging and requires that managers must place even greater emphasis on knowing the employees adequately. The digital tools enable a lot, but the physical interaction is important in order to create the basis that is necessary for a hybrid work model to work.

## Forord

Denne masteroppgaven er et symbol på mine 5 år som student. Endelig kom jeg i mål. Prosessen har både vært krevende og lærerik. Det er helt klart en erfaring jeg vil ta med meg videre i livet. Teamet anser jeg som veldig interessant, og som har vært en stor fordel. Det er mye arbeid som er lagt ned i denne masteroppgaven. Det at den hybride arbeidsmodellen er dagsaktuell, har gjort det spennende å skrive om. I tillegg er det mange som i dag har erfaringer med arbeidsmåten, noe som har bidratt til mange inspirerende og gode samtaler om temaet.

Det er noen personer jeg ønsker å takke. Først og fremst min veileder Hilde Fjellvær for enestående veiledning og gode diskusjon i en usikker og krevende prosess. Du har motivert, støttet og hatt troen på meg hele tiden. Simen Husby ønsker jeg å takke for gode og inspirerende samtaler, det har være svært nyttig. Tante har stilt opp bidratt med korrekturlesing, det setter jeg veldig stor pris på. Videre ønsker jeg å takke mamma og pappa som har støttet meg gjennom hele prosessen.

Til slutt vil jeg selvfølgelig takke alle informantene som ønsket å stille opp og delte deres erfaringer og opplevelsen med arbeidsmetode. Det setter jeg enormt stor pris på.

*Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.*

Trondheim, mai 2022

---

Amalie Ås

# Innholdsfortegnelse

<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>iv</b>
<b>1. Introduksjon.....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Bakgrunn for valg av tema .....</i>	1
1.2 <i>Avgrensning og definering av problemstilling .....</i>	1
1.3 <i>Oppgavens oppbygging .....</i>	2
<b>2. Teori .....</b>	<b>3</b>
2.1 <i>Den hybride arbeidsmodellen .....</i>	3
2.1.1 <i>Fordeler med arbeidsmodellen .....</i>	5
2.1.2 <i>Utforsinger med arbeidsmodellen .....</i>	7
2.1.3 <i>De strukturelle forholdene .....</i>	10
2.2 <i>Kunnskapsledelse og kunnskapsarbeidere .....</i>	10
2.3 <i>Oppsummering .....</i>	11
<b>3. Metode .....</b>	<b>12</b>
3.1 <i>Vitenskapsteoretisk perspektiv .....</i>	12
3.2 <i>Tema og problemstilling .....</i>	12
3.2.1 <i>Valg av metode .....</i>	13
3.3 <i>Forskningsdesign.....</i>	13
3.4 <i>Datainnsamling.....</i>	14
3.4.1 <i>Metode for datainnsamling .....</i>	14
3.4.2 <i>Intervjueguide .....</i>	14
3.4.3 <i>Utvalg og rekruttering av informanter .....</i>	15
3.4.4 <i>Gjennomføring av intervju.....</i>	16
3.4.5 <i>Dokumentstudier .....</i>	18
3.5 <i>Dataanalyse.....</i>	18
3.6 <i>Forskingskvalitet.....</i>	19
3.6.1 <i>Validitet .....</i>	19
3.6.2 <i>Reliabilitet .....</i>	20
3.6.3 <i>Generalisering .....</i>	22
3.7 <i>Oppsummering .....</i>	22
<b>4. Empiri .....</b>	<b>23</b>
4.1 <i>De hybride arbeidsmodellene .....</i>	23
4.2 <i>Betydningen av den hybride modellen for de ansatte.....</i>	25
4.3 <i>Ansattes opplevelser med den hybride arbeidsmodellen.....</i>	25
4.3.1 <i>Positive opplevelser .....</i>	25
4.3.1.2 <i>Autonomi og fleksibilitet.....</i>	27
4.3.2 <i>Negative opplevelser .....</i>	32
4.4 <i>Hybride arbeidsmodellen for ledere .....</i>	35
4.4.1 <i>Positive opplevelser .....</i>	35
4.4.2 <i>Negative opplevelser .....</i>	36



4.5 Oppsummering .....	37
<b>5. Diskusjon .....</b>	<b>38</b>
5.1 Problemstilling .....	38
<b>6. Konklusjon og avslutning .....</b>	<b>49</b>
6.1 Konklusjon.....	49
6.2 Praktiske implikasjoner.....	50
6.3 Teoretiske implikasjoner og videre forskning .....	50
<b>Referanser .....</b>	<b>52</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide ansatt .....	58
Vedlegg 2: Intervjuguide ledere.....	60
Vedlegg 3: Samtykkeskjema .....	63

**Figurliste:**

Figur 1: Forhold som påvirker den hybride arbeidsmodellen.....	s. 40
Figur 2: Grunnleggende strukturelle forhold.....	s. 40

## **Begrepsavklaringer**

**Ansatte** – De som har en leder over seg, leder kan og være en ansatt. I denne studien er det sett bort fra det, for å opprettholde skille.

**Digitale verktøy** - Verktøyene de ansatte og lederne bruker til å utføre arbeidsoppgaver og å kommuniserer med. I studien er det digitale verktøyet Teams mye brukt.

**Infrastruktur** - Fysisk tilrettelegging som; kontoret, møterom, hjemmekontor og andre fasiliteter.

**Kontoret** - Hovedkontoret til bedriften.

**Ledere** – De som er avdelingsledere for de ansatte.

# 1. Introduksjon

Den hybride arbeidsmodellen har blitt et populært tema den siste tiden. Den 12. mars 2020, ble flere norske arbeidere pålagt hjemmekontor grunnet covid 19. Under pandemien fikk ansatte og ledere erfaringer med å arbeide hjemmefra og den hybride hverdagen har kommet for å bli (Bloom, 2021; Moglia et al., 2021). I avisene og på nettet står det skrevet mye om denne hybride arbeidsmodellen og hvordan bedrifter kan lykkes. Det er derimot lite publisert forskning om dette fenomenet. Smite, Moe, et al. (2022) publiserte i mars i år en studie som tar for seg temaet og hvordan bedrifter ser for seg den hybride arbeidshverdagen etter pandemien.

Det er flere offentlige debatter med søkelys på den hybride arbeidsmåten. Spesielt under pandemien og perioder med pålagt hjemmekontor ble nye problemstillinger løftet frem. Det er flere som i dag arbeider hjemmefra enn vi så før pandemien, noe som har resultert i en endring i forskriften: *om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem* i arbeidsmiljøloven. Forskriften ble vedtatt den 18. mars 2022 og trer i kraft den 1. juli 2022. (Regjeringen, 2022)

Denne studien tar for seg den hybride arbeidsmodellen og hvordan den oppleves for ansatte og ledere i fire forskjellige bedrifter. I det følgende delkapitlet vil jeg ta for meg bakgrunn for valg av tema. I neste del fokuserer jeg på posisjonering av oppgaven og til slutt presenterer jeg problemstilling Etterfulgt av oppgavens oppbygging.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Jeg har valgt den hybride arbeidsmodellen som tema i denne masteroppgaven. Temaet er interessant og spennende fordi det er så dagsaktuelt og har betydning for mange. Det er som regel de positive sidene ved hjemmekontor vi får høre om og det legges særlig vekt på den friheten en slik arbeidsmodell representerer. I denne studien ønsker jeg å undersøke nærmere hva slike arbeidsmodeller baserer seg på, og hvordan en hybrid arbeidshverdag oppleves for ledere og de ansatte.

## 1.2 Avgrensning og definering av problemstilling

Det er viktig å påpeke at hjemmekontor ikke er et nytt fenomen, helt siden 1970- tallet har ansatte arbeidet hjemmefra (Nilles et al., 1976). Den hybride arbeidsmåten har derimot i stor

grad vokst frem den siste tiden. Det er litteraturfelt som belyser både fordeler og utfordringer som kan oppstå i ulike former for hybride arbeidsmodeller.

I hovedsak trekker litteraturen opp hvilken påvirkningen dette har for de ansatte og arbeidstakeren. I studien til Galanti et al. (2021) undersøkte de hvordan work- life balance, autonomi og isolasjon påvirket produktiviteten og stress under pandemien. Choudhury et al. (2021) studere hvordan arbeid fra andre geografiske områder påvirker den enkeltes produktivitet. En annen studie undersøker hvordan isolasjonen påvirker arbeidstakere (Golden et al., 2008). Den digitale utviklingen har de siste årene gjort at det har vært stor utvikling i form av å arbeide på denne arbeidsmåten, men teoretisk sett er det fortsatt ting vi ikke vet med tanke på hvilke elementer som inngår i den hybride arbeidsmodellen.

Det er derfor behov for en dypere forståelse av den hybride arbeidsmodellen og hvordan denne oppleves. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

*«Hva oppleves som muligheter og utfordringer for ledere og ansatte i en hybrid arbeidsmodell?»*

I denne studien ønsker jeg å bidra med ny innsikt i til hva de ansatte og ledere opplever at denne arbeidsmodellen muliggjør, men og hvilke faktorer som kan bidra til å utfordre. I tråd med den eksisterende litteraturen ønsker jeg i denne studien å bidra til å belyse tema.

### **1.3 Oppgavens oppbygging**

I det neste kapittelet vil teorien som benyttes i studien bli presentert. Deretter vil studiens metodiske valg bli beskrevet og begrunnet. Etter metodekapittelet følger et empirikapittel hvor funnen som kom frem i datainnsamlingen bli presentert. Deretter diskuteres empirien opp mot teorien i et eget kapittel. Avslutningsvis vil jeg komme med en konklusjon og en avslutning, hvor de teoretiske og praktiske implikasjonene, samt forslag til videre forskning bli presentert.

## 2. Teori

I dette kapittelet vil jeg presentere teoriene dette forskningsprosjektet tar utgangspunkt i. For å belyse problemstillingen skal jeg først se nærmere på eksisterende litteratur om hybride arbeidsmodeller. Dette vil bidra til bedre forståelse av denne arbeidsmodellen. Jeg har valgt å se bort fra emnene om Helse miljø og sikkerhet (HMS) og datasikkerhet/ GDPR, for å avgrense forskningsområdet. Jeg vil senere bli knyttet opp mot empiri og bli diskutert i analysen. Etersom den hybride arbeidsmodellen finnes i organisasjoner med typiske kunnskapsarbeidere vil jeg deretter ta for meg litteraturen om kunnskapsledelse for å undersøke hvordan den kan hjelpe til med å belyse fenomenet.

### 2.1 Den hybride arbeidsmodellen

Vi har akkurat sett at den hybride arbeidsmodellen er et aktuelt tema. Selv om den hybride arbeidsmodellen er et fenomen og et begrep som ofte blir brukt, er det ikke en spesifikk litteratur som tar for seg dette. Litteraturen som blir presentert for å belyse dette fenomenet vil derfor omhandle kunnskap om fordeler og ulemper ved denne arbeidsmodellen. Den vi også ta for seg hva vi i dag allerede vet om den hybride arbeidsmodellen og dens muligheter og utfordringer. Denne litteraturen omhandler teori om både fleksible arbeidsplasser eller «flexibel workplace», «working from anywhere», hjemmekontor, fjernarbeid og Work- life balance. Jeg begynner med å beskrive om hva som menes med den hybride modellen.

Da kunnskapsarbeidere, grunnet pandemien, ble pålagt hjemmekontor fra 12.mars 2020, vokste den hybride arbeidshverdagen frem da hjemmet ble en del av den «nye» arbeidsplassen. Under pandemien fikk man god erfaring med å arbeide på hjemmekontor og den hybride hverdagen er kommet for å bli (Bloom, 2021; Moglia et al., 2021). En definisjon av hybride arbeidsplasser er: arbeid som kan gjennomføres på tvers av lokasjoner (Halford, 2005). Ansatte kan altså utføre arbeidsoppgavene fra en annen arbeidsplass enn det tradisjonelle hovedkontoret.

Den første litteraturen som vil bli presentert for å belyse den hybride arbeidsmodellen er teori om fleksible arbeidsplasser. Denne litteraturen omhandler arbeid utført fra andre plasser enn kontoret. Fleksibilitet er et komplekst fenomen og innebærer at ansatte selv kontrollerer når og hvor de arbeider fra (Fiksenbaum, 2014; Kelly et al., 2011). Hvor mye fleksibilitet de ansatte har vil variere. Jeffrey H. et al. (2008) definerer fleksible arbeidsplasser som «evnen arbeidstageren har til å ta egne valg som påvirker når, hvor og for hvor lenge de ønsker å utføre

arbeidet» (s. 149, egen oversettelse). I definisjonen vektlegger de at dette innebærer at ansatte selv får bestemme hvor de vil arbeide fra (Jeffrey H. et al., 2008). Dette fører til at ansatte har fleksibilitet til å gjennomføre arbeidsoppgavene fra lokasjonen de selv mener er mest hensiktsmessig. Denne fleksibiliteten vil igjen stille andre strukturelle krav for organisasjonene når det kommer til de ansattes valg og muligheter (Jeffrey H. et al., 2008). En annen beskrivelse av fleksibelt arbeid er at; arbeid er noe du utfører og ikke en spesifikk arbeidsplass (Morgan, 2004, s. 344, egen oversettelse). Denne modellen er kompleks i sin helhet og Jeffrey H. et al. (2008) utdyper at de fleksible arbeidsplassene rommer flere konsept der avgjørelsen av hvor arbeidsoppgavene kan utføres fra, er ett av dem. Modellen innebærer i tillegg faktorer rundt opprettholdelse av tilliten mellom de ansatte, ledere og kulturen, og om kontrollen over eget arbeid (Jeffrey Hill et al., 2008). Det er viktig å få frem at denne modellen innebærer at ansatte har *mulighet* til å jobbe mye hjemmefra. Det er derimot ikke å betrakte som en fleksibel arbeidsplass dersom de ansatte har blitt pålagt å jobbe hjemmefra og muligheten for å velge ikke er tilstede (Jeffrey H. et al., 2008).

En annen form for fleksibelt arbeid er det Choudhury et al. (2021) kaller «working from anywhere» eller som på norsk kan kalles, et arbeid utført fra hvor som helst. Han presiserer denne formen for fleksibilitet i form av tidspunkt de ansatte kan jobbe på og det geografisk område de jobber fra. Dette betyr at ansatte kan bosette seg i andre geografiske områder enn der kontoret er lokalisert (Choudhury et al., 2021).

Det finnes også en gruppe studier som fokuserer på hjemmekontor. Ett av de første studiene som omhandler «telework» eller fjernarbeid som det gjerne blir omtalt som på norsk, kom i 1984 og ble publisert av Johanne H. Pratt (Pratt, 1984). Hjemmekontor er med andre ord ikke et nytt fenomen. Det som er sentralt i dag er at det grunnet den digitale utviklingen nå er mer tilrettelagt for å jobbe på denne måten (Petani & Mengis, 2021). Hjemmekontor eller fjernarbeid har flere navn og på engelsk blir litteraturen eksempelvis omtalt som: «telework», «remote work» og «telecommuters» (Bloom et al., 2015). En definisjon av telework er: arbeid som utføres andre steder enn bedriftens kontor (Kurland & Bailey, 1999; Kurland & Cooper, 2002). Eksempler på «andre steder» er hjemme eller andre lokasjoner, men der det i hovedsak arbeides utenfor kontoret (Hill et al., 1998; Kurland & Bailey, 1999). Denne litteraturen varierer litt fra den hybride, da den hybride i tillegg betyr at ansatte også *kan* arbeide fra kontoret. Det nærmeste en kan komme en definisjon av den hybride arbeidsmodellen er derfor «arbeide som utføres delvis hjemme og delvis på kontoret» (Smite, Tkalic, et al., 2022, s. 12). Bedriftene har ulike

regler og rutiner som de ansatte må forholde seg til og selv om de har fleksibilitet betyr ikke det at ansatte kan jobbe når de vil (Smite, Moe, et al., 2022).

Litteraturen om hjemmekontor og fleksible arbeidsplasser viser til flere faktorer som kommer frem i den hybride arbeidsmodellen. Videre vil jeg ved hjelp av litteraturen beskrive både fordeler og utfordringer tilknyttet denne arbeidsmodellen. Fremstillingen vil bli presentert tematisk.

### **2.1.1 Fordeler med arbeidsmodellen**

Den hybride arbeidsmodellen kan bli sett på som en modell der man får det beste fra både hjemmekontoret og den fysiske arbeidsplassen (Chafi et al., 2022) og der en kan velge det som passer best i den gitte situasjonen.

*Forventing om fleksibilitet.* Det første som vil bli presentert i denne delen er hva litteraturen forteller om ansattes forventninger til fleksibilitet. Den fleksible måten å arbeide på har de siste årene vokst frem (Chung & Lippe, 2020). Før pandemien var det et fåtall som arbeidet hybrid, i USA viser tall til kun 5% av befolkningen (Chafi et al., 2022). Forskning viser til at ansatte nå forventer fleksibilitet (Smite, Moe, et al., 2022) og der disse forventningene har økt gjennom pandemien (Chafi et al., 2022). Eiterspørselen er størst hos den yngre generasjonen (Chung & Lippe, 2020; Kong et al., 2022). Ansatte er villige til å redusere lønnen med 8% for å kunne arbeide på hjemmekontor (Mas & Pallais, 2017) og en studie gjennomført i USA, viser at hele 40% av de ansatte som i dag jobber fleksibelt, ville byttet arbeidsplass dersom de ble pålagt fulle dager på kontoret (Barrero et al., 2021). Fleksibiliteten har for mange fått en høy verdi. Nylig ble det publisert en studie der flere norske bedrifter deltok. I studien kom det frem at ansatte i norske bedrifter ønsker en kombinasjon av å arbeid fra kontoret og hjemmefra (Smite, Moe, et al., 2022). På den andre siden er det hele 38% av ansatte i de norske bedriftene som kun ønsker å arbeide hjemmefra (Smite, Moe, et al., 2022). Det viser at flertallet fortsatt ønsker å ha muligheten for å komme på kontoret. Det har forekommet en endring i forhold til ansatte som kan jobbe fleksibelt og de forventer fleksibilitet i både tid og sted (Chafi et al., 2022). En annen studie trekker dette enda lenger, der det kommer frem at det ikke kun er en forventning om fleksibilitet lenger, men at det og kan bli sett på som en norm eller noe grunnleggende som de ansatte forventer (Chung & Lippe, 2020)

*Autonomi.* Det andre fenomenet som blir trukket frem i litteraturen er at autonomien øker når ansatte arbeider fra hjemmekontor (Morganson et al., 2010). I litteraturen blir autonomi i arbeidssammenheng kalt *worker autonomy* og *job autonomy*. I denne studien vil ordet autonomi være uttrykket for «worker autonomy». Dette defineres av Brey (1999) som «kontrollen ansatte har over arbeidssituasjonen» (s. 15, egen oversettelse). De som sitter hjemme, opplever en høyere grad av autonomi enn de gjør på kontoret (Gajendran & Harrison, 2007; Morganson et al., 2010). De opplever altså en lavere grad av kontroll av ledelsen (O'Neill et al., 2009). Samtidig vil graden av autonomi variere. Den indre motivasjonen kan påvirke relasjonen mellom autonomi og kvaliteten på resultatet (Dysvik & Kuvaas, 2011). Indre motivasjon betyr at gjennomføringen av aktivitet i seg selv er belønningen for arbeidstakeren (Gagné & Deci, 2005). Økt grad av autonomi gir derimot ingen garanti for at ansatte lykkes bedre på hjemmekontor (Clear & Dickson, 2005). Det forskningen viser er at med indre motivasjon opplever ansatte en høyere tilknytning til arbeidet (Gagné & Deci, 2005). Derimot kan ansatte med en lavere grad av indre motivasjon ha manglende evner til engasjement og til å opprettholde drivkraften for å levere gode resultater i arbeid som innebærer høy grad av selvstendighet (Dysvik & Kuvaas, 2011). Ansatte som sitter på hjemmekontor opplever altså en høyere grad av autonomi enn de som arbeider fra kontoret .

*Produktivitet.* Det er stor variasjon i ansattes opplevelse av produktivitet på hjemmekontor. Tidligere studier viser til at produktiviteten på hjemmekontor øker ved at de ansatte i høyere grad selv kan bestemme arbeidstiden sin og da velge tidspunkt som passer best i deres tidsplan (Kurland & Bailey, 1999). I studien til Choudhury et al. (2021) kom de frem til at produktiviteten igjen økte med ca. 4%, dersom ansatte selv fikk velge det geografiske området. I tillegg kommer det også frem at ansatte tar mindre fridager når de sitter på hjemmekontor (Kurland & Bailey, 1999). Produktiviteten øker også i høyere forstand med tanke på at de ansatte vil oppleve færre distraksjoner fra andre kollegaer (Kurland & Bailey, 1999) og at det vil være mindre tid og mulighet for diskusjoner (Smite, Tkalic, et al., 2022). Produktiviteten kan også være påvirket av at ansatte på hjemmekontor rapporterer om flere arbeidstimer per uke, enn de som sitter på kontoret (O'Neill et al., 2009; Pitacho et al., 2021).

*Prestasjon.* Bloom et al. (2015) kom frem til en økning på 13% i prestasjoner dersom ansatte arbeidet hjemmefra. I hovedsak var dette på grunn av færre sykedager og færre pauser forårsaket av kommunikasjon med kollegaer. Dersom de ansatte selv fikk bestemme hvor de skulle arbeide fra, altså kontoret eller hjemme, økte dette produktiviteten igjen med 22%



(Bloom et al., 2015). Bakgrunnen for dette resultatet var at de som opplevde produktivitet hjemme forble hjemme, mens de som var mindre produktive hjemme returnerte til kontoret (Bloom et al., 2015).

*Work life balance.* Studier viser at fleksibiliteten bidrar til en tydeligere Work life balance (Chung et al., 2020) og følge Maruyama et al. (2009) bidrar fleksibiliteten til at ansatte selv kan bestemme arbeidstiden, noe som vil bidra til et tydelig skille. Work life balance har i lengre tid vært en akademisk debatt (Greenhaus et al., 2003) og en definisjon på dette fenomenet er skillett mellom arbeid og fritid (Kelliher et al., 2019). Temaet blir ikke mindre relevant i den fleksible arbeidsmodellen og den fleksible arbeidstiden er et av tiltakene som kan hjelpe i forhold til work life balance. (Fiksenbaum, 2014). Andre studier viser også til at ansatte på hjemmekontor opplever et tydeligere skille mellom arbeid og fritid (Gajendran & Harrison, 2007) til tross for at de som arbeider hjemmefra rapporterer om lengre arbeidsdager (Maruyama et al., 2009). Et slik tydelig skille kan føre til at ansatte opplever en høyere tilfredshet i arbeidet (Bloom et al., 2015; Kurland & Bailey, 1999) og kan bidra til at ansatte har mer tid til andre aktiviteter og forpliktelser (Yang et al., 2021). Relasjoner til ledere, ansatte og familie er også viktig for å opprettholde tilfredsheten i arbeidet. (Golden, 2006). En annen faktor som påvirker fritiden i positiv forstand er at ansatte på hjemmekontor har mindre reisevei til arbeidet (Kurland & Bailey, 1999). På den måten er det bedre tilrettelagt for tilstedeværelse og gjennomføring av andre aktiviteter, som eksempelvis familielivet eller andre fritidsaktiviteter (Maruyama et al., 2009). I studien til Maruyama et al. (2009) kom de frem til at også alder har en sammenheng med work life balance. De eldre rapporterte om et bedre skille mellom arbeid og fritid, i hovedsak viser studien at dette at de ikke hadde ansvar for små barn (Maruyama et al., 2009). Videre er det og viktig at lederne går foran som gode forbilder i form av å bruke fleksibiliteten i arbeidet, der de reflekterer over hva de gjør og hvilke signaler de sender ut til de ansatte (Chung & Lippe, 2020).

### **2.1.2 Utfordringer med arbeidsmodellen**

Vi ser at det er flere fordeler med denne modellen, men det følger samtidig med noen utfordringer ved å arbeide på denne måten. Det oppstår nye problemstillinger i en hybrid modell, og det krever en annen og ny måte å løse ting på. Organisasjonene må tenke annerledes i forhold til beslutningstaking og løsninger, i tillegg til å reflektere rundt måten de

kommuniserer med og informerer de ansatte (Chafi et al., 2022). Dette er grunnleggende ting som må være på plass.

*Redusert produktivitet.* Under pandemien opplevde flere ansatte at produktiviteten ble redusert (Yang et al., 2021). Ansatte opplevde å bli forstyrret i større grad hjemme enn på kontoret og da spesielt på grunn av familiemedlemmer i husstanden (Smite, Tkalich, et al., 2022). I studien utdyper de at dette i all hovedsak relateres tilbake til de som hadde barn på hjemmeskole i denne perioden, og denne problemstillingen var dermed mest aktuell under pandemien og dens perioder med nedstenging av samfunnet. Det finnes likevel fortsatt utfordringer som knyttes opp til forhold der små barn vil kreve oppmerksomhet av sine foreldre og at dette kan påvirke produktiviteten i forhold til arbeidsoppgavene negativt (Kurland & Bailey, 1999). En annen faktor som kan påvirke produktiviteten i negativ forstand er dårlig utstyr hjemme (Smite, Tkalich, et al., 2022; Yang et al., 2021). I studien til Kurland og Bailey (1999) konkluderte de også med at faste tidspunkter, vil kunne påvirke produktiviteten negativt.

*Isolasjon.* I følge Kurland og Bailey (1999) er opplevelsen av isolasjon en konsekvens som ofte oppstår når ansatte velger å sitte på hjemmekontor. Her kan de ansatte i høyere grad erfare å bli isolert fra det sosiale miljøet på kontoret (Morganson et al., 2010) og de kan oppleve en frykt for å bli glemt av de andre kollegaene dersom de sjelden ses på den fysiske arbeidsplassen (Kurland & Cooper, 2002). Forskning viser at særlig nyansatte opplever en høyere grad av isolasjon dersom de kun jobber på hjemmekontor (Kurland & Cooper, 2002) eller ansatte som velger å sitte lengre perioder borte fra kontoret (Golden et al., 2008; Kurland & Cooper, 2002). På den andre siden rapporterer ansatte som i hovedsak arbeider fra kontoret om en følelse av å i høyere grad bli inkludert i det sosiale på jobb (Morganson et al., 2010; Sparrow, 2000).

Det er altså vanskelig å skape de samme relasjonene på hjemmekontor som på arbeidsplassen (Kurland & Cooper, 2002) og de ansatte vil kunne oppleve å ikke oppnå den samme kjennskapen til hverandre (Gajendran & Harrison, 2007). En annen konsekvens er at ansatte kan gå glipp av nyttig informasjon som forekommer på kontoret (Cooper & Kurland, 2002). I tillegg kan denne isolasjonen påvirke produktiviteten negativt gjennom videre redusert motivasjon (Golden et al., 2008) samtidig som det kommer frem at de ansatte på tross av dette ikke ønsker å bytte arbeid. Isolasjon kan også bidra til redusert arbeidsprestasjon, da på bakgrunn av at også kommunikasjon med andre reduseres (Golden et al., 2008) Det er dermed

viktig at det fokuseres på hvordan arbeidsplassen tilrettelegger for denne kommuniseringen (Belanger, 1999).

*Work life balance.* Der de ansatte i løpet av pandemien er blitt vant til å arbeide hjemmefra kan de og ha erfart en økende forventning om å være tilgjengelig gjennom døgnet. Mye grunnet de teknologiske mulighetene vil de ansatte kunne være tilgjengelig til enhver tid. Eksempelvis vil det å ha jobbmail nedlastet på mobilen, kunne føre til et mer utydelig skille mellom arbeid og fritid (Khalid et al., 2021). Dersom man stort sett er tilgjengelig til enhver tid kan det føles utfordrende å avslutte arbeidet grunnet den psykiske tilknytning til bedriften (Hilbrecht & Lero, 2014). På grunn av dette kan det oppleves krevende å opprettholde en tydelig work life balance (Kelliher et al., 2019). I studien til Hill et al. (1998) rapporterte også ansatte om at plassmangel hjemme påvirker dette skillet mellom arbeid og fritid og at ansatte som satt av lukket på et kontor hjemme rapportere om et mindre tydelig skille grunnet vanskeligheter med å forlate kontoret (Hill et al., 1998). Dersom dette skillet mellom arbeid og fritid sklir ut kan dette redusere tilfredsheten til arbeidet (Golden, 2006) og arbeidsengasjementet påvirkes negativt (Fiksenbaum, 2014). Under pandemien ble det fysiske skillet mellom arbeidsplass og hjemmet redusert (Yang et al., 2021) og det kan oppleves mer utfordrende å føle at man kommer seg bort fra arbeidet når det «naturlige» skillet forsvinner (Kurland & Bailey, 1999). Når du er på vei til og fra den fysiske arbeidsplassen, er det et tydelig fysisk skille og dette forsvinner når jobben er hjemme. Det er da viktig med en ledelse som jobber med å støtte de ansatte i form av å tydeliggjøre dette skille (Fiksenbaum, 2014) og at organisasjonen har en kultur som tillater å opprettholde dette skillet mellom arbeid og fritid (Fiksenbaum, 2014)

*Redusert kontroll for ledelsen.* Hjemmekontor er ikke for alle (Smite, Moe, et al., 2022). Det er krevende å gi konkrete tilbakemeldinger på hjemmekontor, ansatte med sosiale- og prestasjonsbehov kan av den grunn oppleve hjemmekontor som utfordrende (O'Neill et al., 2009). Forskning viser likevel til at utfordringene med hjemmekontor er større for ledelsen enn for de ansatte (Kirchner et al., 2021). En bekymring lederne uttrykker er at de er engstelig for å miste kontrollen når de ansatte ikke sitter på den fysiske arbeidsplassen, og at muligheten for kontrollen de tidligere har opplevd å ha i den forstand forsvinner (Kurland & Cooper, 2002). De konkluderer med at ansatte og ledere trenger en plattform for å samarbeide, slik at man får frem det mellommenneskelig (Kurland & Cooper, 2002). På kontoret har ledelsen mulighet til å observere og samhandle med de ansikt til ansikt (Kurland & Bailey, 1999). De har mindre

mulighet til å kontrollere de ansattes arbeid fysisk dersom de arbeider fra kontoret (Kurland & Bailey, 1999).

### **2.1.3 De strukturelle forholdene**

Over er forhold som kan fremme og hindre den hybride arbeidsmodellen blitt presentert. Videre vil de strukturelle forholdene i den hybride arbeidsmodellen bli belyst gjennom litteratur. Bedrifter beslutter retningslinjer for den hybride modellen på ulike nivå, alt fra toppledelsen til de enkelte teamene (Smite, Moe, et al., 2022). Ansatte har og ulike preferanser og behov, og det er krevende å tilfredsstillende samtlige. Beslutninger tatt på team-nivå, vil i større grad tilfredsstillende behovene til individene (Smite, Moe, et al., 2022). Eksempelvis har Telenor Norge valgt å gi teamene autonomi, gjennom at hvert enkelt team selv har blitt enige om hvilke dager de skal være på kontoret. (Smite, Moe, et al., 2022). En gunstig løsning der man oppnår en høy grad av tilfredsstillende for en hel organisasjon er krevende å oppnå.

*Valg av arbeidssted.* Arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon utføres i hovedsak hjemme (Smite, Moe, et al., 2022), mens arbeid som krever samarbeid og involvering skjer på kontoret (Yang et al., 2021). Gajendran og Harrison (2007) konkluderer med at hjemmekontor i høyere grad er positivt enn negativ. Det er gjerne de med små barn som velger å sitte hjemme (O'Neill et al., 2009) og kvinner velger ofte å jobbe hjemmefra for å samtidig kunne utføre oppgaver knyttet til omsorg for barn (Smite, Moe, et al., 2022).

## **2.2 Kunnskapsledelse og kunnskapsarbeidere**

Den hybride arbeidsmodellen er kun relevant for en gruppe mennesker. I Norge har ca. 50% muligheten til å arbeid hjemmefra (Ingelsrud et al., 2022). Det er dermed en stor andel som ikke er aktuelle for denne arbeidsmodellen. Dette er i studien beskrevet og definert som det kontekstuelle bildet av den hybride hverdagen. Eksempelvis vil ikke sykepleiere eller tannleger treffe innenfor målgruppen til denne modellen. Videre vil kunnskapsledelse bli presentert, etterfulgt av definisjoner som forklarer kunnskapsarbeideren og deres oppgave.

Det er verdt å nevne begrepet *kunnskapsledelse* i denne settingen. Kunnskapsledelse består dog av flere ulike prosesser der det blant annet omhandler å skape og dele kunnskap (Dalkir, 2005). Målet med kunnskapsledelse er å skape konkurransefortrinn gjennom økt kunnskap og innovasjon (Inkpen, 2000, s. 1020).

Ordet *kunnskapsarbeider* ble først uttrykket av Peter Drucker, i boken *Landmarks of tomorrow* fra 1959 (Irgens & Wennes, 2011). Det er flere definisjoner på begrepet. Under vil to definisjoner bli belyst for å skape en nærmere forståelse av hva det vil si å være en kunnskapsarbeider. En av definisjonene er: «individets arbeidsoppgaver dreier seg i hovedsak om å skape, overføre og tilnærme seg intellektuelle kunnskaper» (Yang et al., 2021, s. 1, egen overrettelse). En annen og mer oppsummerende definisjon som går enda dypere er definisjonen til Irgens og Wennes (2011):

*«Kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, som vanskelig lar seg standardisere, og der svarene på hvordan oppgaven skal utføres, primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen arbeideren har tilgang til og utviklinger gjennom praksis» (s. 15).*

Kunnskapsarbeidere er, basert på deres kunnskap, i stor grad selvstendig i utførelsen av arbeidet sitt. De er avhengige av en høy grad av autonomi da arbeidsoppgavene i hovedsak utføres og utvikles av arbeidstakerne selv (Drucker, 1999; Irgens & Wennes, 2011). Disse arbeidstakerne kan enkelt bytte arbeidsplass og det er derfor viktig at organisasjonene ser verdien av sine ansatte. Kunnskapsarbeiderne bør i størst mulig grad bli sett på som en sterk ressurs kontra å bli sett på som en kostnad (Drucker, 1999, s. 84).

### **2.3 Oppsummering**

I dette kapittel har jeg presentert ulike litteratur som bidrar til å gi en bedre forståelse av fenomenet den hybride arbeidsmodellen. Litteraturen trekker frem ulike faktorer som påvirker de ansatte og lederne og disse har blitt redegjort for i dette kapittelet. Første delkapittel tar for seg hva som menes med den hybride arbeidsmodellen og videre er det redegjort for både faktorer som oppleves som fordeler samt utfordringer med denne modellen. Strukturelle forhold som må være tilpasset den hybride arbeidsmodellen har blitt presentert. Det ikke er aktuelt for alle yrker og arbeidstakere å ta i bruk den hybride arbeidsmåten. Denne studien tar utgangspunkt i arbeidsmodellen i et kontekstuel bilde og kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse er derfor blitt presentert i denne delen. Til sammen vil dette bidra med å legge grunnlaget for å besvare problemstillingen. De overnevnte teoriene vil senere i oppgaven bli diskutert sammen med empirien. I neste del vil en redegjøring av studiens metodiske valg bli presentert

### **3. Metode**

I dette kapitlet vil forskningsprosjektets metodiske valg bli presentert. Kapitlet starter med en kort beskrivelse av det vitenskapsteoretiske perspektivet som ligger til grunn for valg av metode. I neste del av kapitlet vil forskningsprosjektets tema og problemstilling bli presentert. Deretter vil en beskrivelse av forskningsdesignet, forløpet til datainnsamlingen og datanalysen bli presentert. Avslutningsvis vil jeg reflektere rundt studiets kvalitet.

#### **3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv**

Et forskningsprosjekt består av foretatte valg og beslutninger. Vitenskapsteori kan defineres som: «*betegnelse for den grunnleggende forståelse av verden og den grunnleggende syn på erkjennelse, som en teori bygger på*» (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 13). Det er gjennom hele prosjektet sentralt å opprettholde en bevisst og kritisk holdning til det som undersøkes, presentasjonen av virkeligheten vil bære preg av forskerens fremstilling (Jacobsen, 2015; Nyeng, 2017). Tilnærmingen i dette forskningsprosjektet er hermeneutisk, som betyr en «*tolkning av meninger og om forståelsens sentrale rolle i erkjennelsen*» (Nyeng, 2017, s. 191). Bakgrunnen for det hermeneutiske utgangspunktet i dette forskningsprosjektet har med hensikt å skape en forståelse av fenomenet, den hybride arbeidsmodellen. For å oppnå dette vil det bli foretatt tolkninger av ansatte og ledere sine opplevelser og erfaringer med arbeidsmodellen.

#### **3.2 Tema og problemstilling**

Bakgrunnen for forskningsprosjektets tema, er min nysgjerrighet og interesse for den «nye» arbeidsmodellen som blir ukentlig omtalt i avisene. Jeg ønsker å skape en dypere forståelse av et dagsaktuelt tema som omfavner flere. I det siste har den hybride arbeidsmodellen fått mye oppmerksomhet, spesielt etter at pandemien skapte et behov og påla mange en arbeidshverdag på hjemmekontoret.

Forskningsspørsmålet er sentralt i forskning og er med på å avgjøre de metodiske valgene (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015). *Den hybride arbeidsmodellen* har i løpet av hele studien vært hovedtema. Jeg har gjennom hele prosessen vært åpen for de ulike perspektivene oppgaven kunne ta utgangspunkt i, med tanke på ansatte, ledelse eller organisasjon. Ettersom jeg opparbeidet meg en dypere forståelse av fenomenet gjennom litteratursøk og analysering av datamateriale, har problemstillingen blitt revidert gjentatte ganger. Problemstillingen som i denne studien vil bli belyst er:

*«Hva oppleves som muligheter og utfordringer for ledere og ansatte i en hybrid arbeidsmodell?»*

### **3.2.1 Valg av metode**

Etter å ha foretatt valg av tema, var neste steg å velge metoden som på best måte ville belyse forskningsprosjektets tema. Utgangspunktet for dette forskningsprosjektet er å skape en forståelse av opplevelser med den hybride arbeidsmodellen for ledere og ansatte. Det handler om å forstå verden gjennom individets tolkninger (Bell et al., 2019, s. 356). På bakgrunn av begrenset forskning og min egen kunnskap om fenomenet, vil en kvalitativ tilnærming være nyttig i denne studien (Johannessen et al., 2020). For å få frem opplevelsene fra både de ansatte og lederne vil det være hensiktsmessig å være «tett på» det som undersøkes (Tjora, 2017, s. 15). Metoden i dette forskningsprosjektet tar utgangspunkt i er en kvalitativ metode.

### **3.3 Forskningsdesign**

Forskningsdesignet er rammeverket som viser datainnsamlingen og analysens fremgangsmåte (Bell et al., 2019). I følge Yin (2018) kan designet bidra til å unngå situasjoner hvor resultatene ikke samsvarer med forskningsspørsmålet. I studien ønsker jeg å utvikle en dypere forståelse av et fenomen. Studiets design er derfor intensivt, grunnet at jeg «.. går i bygden på et fåtall enheter» (Jacobsen, 2015, s. 172). På bakgrunn av at studien består av totalt fire casebedrifter er studien å regne som et flercasestudie (Bell et al., 2019). Flercasesdesignet egner seg i studier hvor hensikten er å kunne sammenligne fenomenet ut fra en større kontekst (Johannessen et al., 2020). Formålet med studien er å tilegne meg kunnskaper om ansatte og lederes opplevelser med den hybride arbeidsmetoden. Et flercasesdesign skaper mulighet for å sammenligne casebedriftene opp mot hverandre. Samtidig muliggjør det å få frem variasjoner mellom ansatte og ledere i den enkelte bedriften og på tvers av bedriftene (Johannessen et al., 2020). Forteller de om fenomenet på samme måte, og har de den samme oppfatningen? Forskningsprosjektet foregikk i en tidsbegrenset periode. Dette førte til begrensninger i forhold til tid og tilgjengelig ressurser, noe som påvirket valg av forskningsdesignet (Jacobsen, 2015).

### **3.4 Datainnsamling**

Datainnsamlingen er en viktig del av forskningsprosjektet (Bell et al, 2019). Datamaterialet kan samles inn på flere måter. I forskningsprosjektet er det benyttet flere datainnsamlingsmetoder, Bell et al. (2019) omtaler dette som triangulering. Gjennom å bruke flere innsamlingsmetoder øker man troverdigheten til studien (Jacobsen, 2015). I det neste delkapittelet vil datainnsamlingen bli presentert. Innledningsvis vil metoden for datainnsamlingen og rekrutteringsprosessen bli beskrevet. Videre vil jeg utdype intervjuprosessen og avslutte med dataanalysen.

#### **3.4.1 Metode for datainnsamling**

Problemstillingen er avgjørende for valg av datainnsamlingsmetode og metoden vil ha påvirkning på dataens pålitelighet og gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 145). I dette forskningsprosjektet vil primærdataen bestå av flere intervjuer og sekundærdataen av dokumentstudier. Intervju er en godt egnet metode der forskeren ønsker å få frem individets opplevelser og erfaringer om et fenomen (Jacobsen, 2015; Tjora, 2017). Metoden kan være effektiv, spesielt når forskerens mål er å få innsikt i en handling eller «episode» (Eisenhardt & Graebner, 2007, s. 28).

#### **Semistrukturerte dybdeintervju**

Innenfor kvalitativ forskning er intervju den mest utbredte datainnsamlingsmetoden (Bell et al., 2019; Eisenhardt & Graebner, 2007; Tjora, 2017). Metoden bidrar til å oppnå en dypere forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2020). Et intervju kan ha ulike grader av strukturering. I et semistrukturert intervju er det utarbeidet en intervjuguide, men intervjueren kan og stille spørsmål utenfor denne (Bell et al., 2019). Intervjueren vil dermed kunne stille oppfølgingsspørsmål og bygge videre på relevante tema som kan bidra til ny innsikt (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I denne studien gjennomføre jeg totalt 11 semistrukturerte intervju.

#### **3.4.2 Intervjueguide**

En intervjuguide er ment som hjelp for å innhente informasjon for å besvare forskningsprosjektets problemstilling (Johannessen et al., 2020). Hensikten med intervjuguiden er å få informantene til å svare utfyllende på spørsmålene som blir stilt. Det kan derfor være hensiktsmessig med «underspørsmål» (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I denne studien ble det utarbeidet to intervjuguides, en for ansatte og en for ledere (Vedlegg 1 og 2). Intervjueguidene



er relativt like, der formålet var å kunne sammenligne perspektivet mellom leder og ansatte. Intervjuguidene avviker i den forstand at jeg stilte flere spørsmål til lederne, i hovedsak grunnet deres ansvarsområder.

Intervjuguiden ble revidert gjentatte ganger, ettersom jeg opparbeidet meg mer kunnskap om temaet gjennom litteratursøk og diskusjoner med veileder. I samarbeid med veileder ble det tatt en beslutning på å gjennomføre testintervju. To testintervju ble gjennomført, der én leder og én medarbeider deltok i studien. Kriteriet for å delta i studien var at informantene hadde erfaring med å jobb både på arbeidsplassen og på hjemmekontor. Gjennom disse intervjuene fikk jeg testet ut spørsmålene for å se om de var forståelig og relevante. Det er i trå med Dalen (2004) sine anbelanger. Testintervju anså jeg som nyttig, da flere av spørsmålene var omfattende og tidvis upresise. Ved å gjennomføre testintervju fikk jeg muligheten til å endre intervjuguiden tidlig. På den måten forhindret jeg å måtte gjøre store endringer under selve datainnsamlingen. Dette opplevde jeg som både verdifullt og nyttig for studiet.

Intervjuguiden ble strukturert etter Tjora (2017) sine tre faser: *oppvarming*, *refleksjon* og *avregning*. De første spørsmålene i intervjuet handlet om informantens bakgrunn og arbeidsoppgaver, noe som var forholdsvis enkelt å svare på og krevde lite refleksjon. Formålet med dette var å skape trygghet (Tjora, 2017). I neste fase var hovedfokuset å få frem informantens erfaring og opplevelser med arbeidsmåten, slik at problemstillingen ble besvart. Avslutningsvis spurte jeg informantene om de hadde noe som opplevdes uavklart eller usagt. I tillegg takket for intervjuet og forklarte prosessen videre. Selv om intervjuguidene var strukturert etter tema og rekkefølge, ble disse endret undervis i intervjuene avhengig av hva informantene uttrykte (Johannessen et al., 2020).

### **3.4.3 Utvalg og rekruttering av informanter**

I denne studien ønsker jeg å få frem hvordan ledere og ansatte opplever den hybride arbeidsmodellen. Derfor er det hensiktsmessig å intervju personer som har erfaring med denne arbeidsmetoden. I følge (Johannessen et al., 2020) kalles dette et strategisk utvalg, der informantene har kunnskap om temaet. Informantene er av den grunn ikke tilfeldig plukket ut. På grunn av nedstengingen i desember 2021, var det flere bedrifter som var i en prøveperiode med den hybride arbeidsmodellen. På bakgrunn av dette var et av kriteriene at bedriftene hadde implementert eller hadde planer om å implementere modellen. For informantene var kriteriet at

de hadde erfaring med både arbeid på arbeidsplassen og på hjemmekontor. Jeg ønsket å oppnå variasjon, både i bedrifter, bransjer og sektorer, men også med ulike arbeidsoppgaver og arbeidserfaring. Jeg mener dette kunne gi oppgaven en variasjon i ulike perspektiver. Samtidig fikk jeg mulighet til å sammenligne på tvers av bransjer og arbeidsoppgaver. På denne måten kunne jeg se om opplevelsene avviker i forhold til disse eller om de har en felles oppfatning av denne modellen. Jeg ønsket i tillegg å begrense det geografiske område til Trondheim, slik at informantene fikk tilnærmet like forutsetninger i reisevei og transport. Dette er faktorer som kunne hatt innvirkning på dataen, dersom eksempelvis bedrifter i Oslo hadde deltatt i studien.

Utvelgelsesprosessen startet med å kontakte personer jeg allerede kjente til, og som med høy sannsynlighet hadde implementert den hybride modellen. Jeg kontaktet de via e- post, hvor jeg informerte om prosjektet, prosessen og spurte om de ønsket å delta. På den måten fikk informantene innsikt i studien, som er i tråd med Bell et al. (2019) sine anbefalinger. Jeg presenterte et ønske om å intervju en leder/avdelingsleder og 2-3 ansatte. I tillegg brukte jeg snøballmetoden, som vil si at jeg kom i kontakt med andre aktuelle bedrifter gjennom «førstekontakten» (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2020; Tjora, 2017). Metoden fungerte svært effektivt, og jeg kom etter kort tid i kontakt med flere bedrifter. Jeg sendte samtidig ut e- poster til andre bedrifter. Denne rekrutteringsprosessen resulterte i fire casebedrifter fra privat og offentlig sektor Alle av stor størrelse. Bransjene bedriftene og derav informantene arbeider innenfor er; kraftindustri, Varme-, ventilasjons – og sanitærteknikk, og elektronikk, kontor- / regnskap bransjen og offentlig forvaltning. Totalt 11 informanter, hvorav tre var ledere og åtte var ansatte, i alderen 25 – 65 år. Alle informantene hadde erfaring med arbeid både på arbeidsplassen og hjemmefra. Arbeidsoppgavene til de ansatte var alt fra forretningsutviklere, selgere, økonomisjefer, organisasjonsutviklere og regnskapsførere.

#### **3.4.4 Gjennomføring av intervju**

For å teste intervjuguiden og meg selv i intervjurollen ble det som tidligere nevnt gjennomført to testintervju. Da det å intervju var en helt ny situasjon for meg anså jeg det som hensiktsmessig å gjennomføre dette. Jeg fikk fort erfare hvor viktig det var å kunne intervjuguiden godt, da informantene ofte svarte på flere spørsmål samtidig og kom med svar på spørsmål planlagt senere i intervjuet. For å bli tryggere i intervjurollen gjennomførte jeg flere testintervjuer før jeg startet selve datainnsamlingen. Som et resultat av dette opplevde jeg også å være mer engasjert og til stede under intervjuene (Tjora, 2017).

Informantene fikk selv bestemme hvor og i hvilken form intervjuene skulle gjennomføres (digitalt eller fysisk). De kunne dermed velge omgivelser de følte seg trygge i og som igjen kunne bidra til å skape en avslappet atmosfære (Johannessen et al., 2020). Jeg forsøkte å samle inn data på et tidlig tidspunkt i studien slik at jeg hadde mulighet til å gjennomføre flere intervju om dette ble nødvendig (Tjora, 2017). Datainnsamlingen foregikk i perioden 14. februar til 2. mars. Et fåtall av informantene jobbet fortsatt på hjemmekontor på dette tidspunktet og intervjuene ble da gjennomført digitalt. Til sammen ble fire av intervjuene gjennomført digitalt og syv gjennomført fysisk på informantenes arbeidsplass.

Et samtykkeskjema ble delt ut og signert før gjennomføringen av intervjuet (vedlegg 3). Innledningsvis ble studiens formål presentert. Alle informantene ga meg tillatelse til å ta lydopptak, noe som bidro til at jeg kunne ha fokus på samtalen og hadde mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål om nødvendig (Tjora, 2017). Siden jeg gjennomførte intervjuene selv, var det utfordrende å samtidig skrive utfyllende notater. Lydopptaket var derfor helt avgjørende for videre transkribering og analyse og resulterte også i at jeg fikk ordrett med meg hva informantene fortalte (Bell et al., 2019). Jeg transkriberte intervjuene etter hvert intervju, både for å lære, men også for å forbedre oppfølgingsspørsmål.

Under intervjuene forsøkte jeg å vise interesse og foreta en lyttende rolle. En god lytter får med seg ordets kontekstuelle fremstilling, mer enn kun ordene som fremkommer (Yin, 2018). Intervjurollen vokste på meg underveis og jeg merket at jeg ble tryggere i rollen etter hvert intervju. Det ble enklere å ta inn over seg informasjonen, i tillegg til at jeg ble mer oppmerksom og flinkere til å stille relevante oppfølgingsspørsmål. Jeg kunne tidvis og oppleve informanter som stoppet opp eller bytte tema underveis under intervjuet. Informantene kan på dette tidspunktet ha fått tanker om at påstanden eller informasjonen de kom med ikke var relevant for min studie (Tjora, 2017). Dersom man ikke er helt med og til stede i samtalen kan man oppleve å gå glipp av relevant informasjon, noe jeg selv erfarte. Dette resulterte i at jeg i etterkant av intervjuene sendte en vennlig e-post til de aktuelle informantene, hvor jeg spurte om de kunne utdype noe de hadde snakket om under intervjuet. Dette kunne eksempelvis være «hva legger du i ordet fleksibilitet?» eller videre utdypning av uttrykk/sitat. I tillegg foretok jeg noen telefonsamtaler. På denne måten arbeidet jeg med å innhente mer og presis informasjon.

### 3.4.5 Dokumentstudier

Dokumentstudier ble benyttet for å unngå misforståelser og for å skape en mer presis forståelse av fenomenet (Bell et al., 2019). Noen av casebedriftene sendte meg retningslinjer og rammeverk for den hybride arbeidsmodellen i etterkant av intervjuene. Dette gjaldt særlig de som hadde en mer komplisert modell. Dette førte til at jeg fikk en mer presis oppfatning av de ulike modellene. I tillegg deltok jeg på en fagdag om «den hybride arbeidshverdagen» arrangert av SINTEF. På dette seminaret fikk jeg ny innsikt i den hybride arbeidsmodellen og jeg fikk informasjon og dypere innsikt i ny forskning og kunnskap om retningslinjene for andre bedrifter. Dette gjorde meg bedre i stand til å foreta kodingen i den tematiske analysen.

### 3.5 Dataanalyse

Analysen startet med å transkribere de gjennomførte intervjuene. Jeg fulgte Tjora (2017) sine anbefalinger om å skrive lydopptaket ordrett ned, i tillegg til å få med kroppsspråk og det «usynlige språket». Prosessen var tidkrevende (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015), men samtidig svært nyttig. Selve transkriberingen ble gjennomført i Microsoft Word. I dag er det flere transkriberingsprogram som kan utføre transkriberingen for deg. Tilbudet virket fristende, men jeg bestemte meg for å gjennomføre transkribering selv. Nyten av en ny gjennomgang av intervjuene veide tyngre for min del enn «tidsbesparelsen» og jeg satt igjen med en nærmere tilknytning til materialet. Transkriberingen bidrar til å kunne analysere teksten i et analyseprogram (Jacobsen, 2015). Analyseverktøyet som jeg benyttet i dette forskningsprosjektet, var NVivo 12. Analyseprogrammet var svært nyttig for å strukturere og organisere store mengder med data. De transkriberte intervjuene resulterte i 150 sider.

Etter transkriberingen var nesten steg å analysere datamaterialet. Intervjuene ble importert i NVivo12. Jeg startet prosessen med å forsøke å få en oversikt over temaene som kom frem av intervjuene. Dette ble gjort for å organisere ytterligere, da datamaterialet var noe uoversiktlig. I starten av kodingsprosessen brukte jeg en induktiv tilnærming, der empirien la føringene for temaene (Jacobsen, 2015). Etter å ha gjennomført første runde med koding, tok jeg avstand fra datamaterialet. Etersom jeg gjennomført og transkribert alle intervjuene selv, hadde jeg materialet friskt i minnet. Jeg fortsatte dermed prosessen med å føre opp følgende temaer som fremkom i intervjuene; *fordeler*, *muligheter* og *utfordringer* ved den hybride arbeidsmodeller. Jeg separerte lederne og de ansatte for å kunne få frem forskjeller i opplevelser. Hvert tema ble organisert på eget ark. Disse temaene, sammen med temaene som kom frem i den første runden,

ble tatt med i neste runden med koding. Dette resulterte i 116 ulike koder. Videre tok jeg for meg hver og en kode med de tilhørende sitatene og undersøkte om den passet til koden, eller om dette handlet om noe annet. Innehold sitatene andre temaer, eller fenomen plasserte jeg de under en annen mer passende kode. Etter å ha foretatt en revidering var temaene redusert til 28. Kodingsprosessen en viktig del av analysen (Bell et al., 2019) og jeg forsøkte å være objektiv og nøyaktig. Underveis i hele kodingsprosessen stilte jeg hele tiden meg selv følgende spørsmål; *«hvorfør er dette viktig? Hva er det de egentlig uttrykker her?»*.

Etter kodingsprosessen trakk jeg frem hovedfunnene og skrev de på ulike post- it lapper som jeg festet på veggen under den tilhørende hovedkategoriene. På den måten fikk jeg i tillegg visualisert det. Til slutt stod jeg igjen med følgende kategorier: De hybride arbeidsmodellene, grunnleggende strukturelle forhold og relasjonelle forhold. I en abduktiv tilnærming beveger man seg mellom empiri og teori (Johannessen et al., 2020). På bakgrunn av at jeg etterhvert beveget meg mellom empiri og teori diskusjonskapitlet brukte jeg en abduktiv tilnærming i analysen.

### **3.6 Forskingskvalitet**

I dette delkapitlet vil de metodiske valgene gjennom studien bli presentere og begrunnet. Hensikten er å vurdere forskningens kvalitet. I følge Bell et al. (2019) og Tjora (2017) kan dette vurderes gjennom de tre kriteriene: reliabilitet (pålitelighet), generalisering (overførbarhet) og validitet (gyldighet). Forskningens kvalitet vil bære preg av forskerens gjenfortelling av funnene (LeCompte & Goetz, 1982).

#### **3.6.1 Validitet**

Validitet handler om i hvilken grad funnene fra studien gir svar på spørsmålene (Jacobsen, 2015), og om funnene gir et troverdig bilde av virkeligheten (LeCompte & Goetz, 1982). I følgende del vil jeg vurdere hvorvidt funnene svarer på forskningsspørsmålet. Kildene i datainnsamlingen er hentet fra primærkilder, der informantene selv uttrykker egne erfaringer og opplevelser (Jacobsen, 2015). Informantene har dermed en nærhet til fenomenet. Informantene innehadde ulike arbeidsoppgaver og erfaringer og var i tillegg uavhengige av hverandre, noe som styrker validiteten (Jacobsen, 2015). Med totalt fire casebedrifter i ulike bransjer vil informasjonen som kommer frem være uavhengig og variert.

En svakhet i denne studien er at ledelsen rekrutterer og valgte ut informantene. Metoden kan resultere i at de strategisk valgte ut informanter de vet snakker positivt om modellen eller bedriften. På den andre siden var det vesentlig å få frem erfaringer med å arbeide på denne måten. Dette kan ha innvirkning på at ansatte ikke fortalte sin egen mening (Jacobsen, 2015). En styrke er at informantene er anonyme og det er flere casebedrifter med i studien, dette fører til at det er vanskelig å gjenkjenne informanten (Jacobsen, 2015).

I løpet av intervjuene forsøkte jeg å innta en lyttende rolle og vise interesse. Ved å stille åpne spørsmål unngikk jeg å legge ordene i munnen på de jeg intervjuet. Metoden førte til at jeg fikk frem informantenes egne refleksjoner rundt temaet og det de selv mente var sentralt. Gyldigheten av informasjonen styrkes der informantene snakker fritt om et tema (Jacobsen, 2015). På den måten uttrykker de informasjon de selv ser på som viktig og ikke det de tror jeg er ute etter.

Transparens handler om forskerens formidling av forskningsprosjektet (Tjora, 2017). I kvalitativ forskning kan det være utfordrende å oppnå transparens (Bell et al., 2019). Jeg har gjennom metodekapittelet beskrevet og argumentert for valg jeg har tatt, i tillegg til å presentere erfaringen jeg har gjort meg, noe som styrker kvaliteten (Tjora, 2017). Jeg åpner dermed muligheten for at den som leser også kan vurdere forskningens kvalitet og dermed bidra til å økt kvalitet (Tjora, 2017).

### **3.6.2 Reliabilitet**

Reliabilitet dreier seg om i hvilken grad vi kan stole på resultatene vi kommer frem til (Jacobsen, 2015). Dersom datamaterialet er pålitelig vil en annen forsker kunne komme frem til de samme resultatene (Yin, 2018). Reliabilitet handler derfor om hvor «reperbare» resultatene er (Bell et al., 2019). Data som blir ansett som relevante, vil avhenge av den enkelte forskeren (Eisenhardt & Graebner, 2007). I et intervju er forskeren tett på informantene og det å oppnå full nøytralitet kan for en forsker være utfordrende. Tidligere kunnskap og erfaring vil kunne påvirke forskningen (Tjora, 2017) og for å oppnå reliabilitet er det viktig å være klar over dette.

I en undersøkelse kan det forekomme forstyrrende elementer både under datainnsamlingen og analysen (Jacobsen, 2015) og det vil være hensiktsmessig å redusere disse elementene (Yin,

2018). Ved å bruke intervju som innsamlingsmetode slik som i denne studien, kan det oppstå det som kalles intervju effekter. Forstyrrende effekter som kan påvirke intervjuet kalles intervju effekter (Johannessen et al., 2020). For å redusere dette, valgte jeg å gjennomføre testintervju. En av hensiktene med dette var å teste meg selv som intervjuer. Jeg opplevde situasjonen som ny og utfordrende, og den eneste måte å bli tryggere og mer komfortabel i rollen var å øve. Disse prøveintervjuene var på denne måten med på å redusere mulige intervju effekter og videre styrke påliteligheten. Det er verdt å nevne at jeg allerede hadde kjennskap til informantene i disse testintervjuene og at tilliten derfor var etablert i forkant. Denne tilliten var derimot noe jeg måtte skape under intervjuene i denne studien (Jacobsen, 2015).

Det første intervjuet ble gjennomført på arbeidsplassen til informanten. Etter relativt kort tid ble det etablert en trygghet i situasjonen. Et intervju kan bli påvirket av flere faktorer, deriblant stemningen i rommet (Jacobsen, 2015). Jeg opplevde det som enklere å gjennomføre de første intervjuene fysisk, da jeg senere erfarte at «trygghetsfasen» ble mer tidkrevende i det digitale rom. Dette på tross av at jeg på dette tidspunkt hadde gjennomført flere fysiske intervju og blitt tryggere i rollen som intervjuer, og til å stille fornuftige og treffende oppfølgingsspørsmål. Jeg valgte å ikke sende ut intervjuguiden til informantene på forhånd. På denne måten unngikk jeg at informantene fikk mulighet til å forberede seg på de spesifikke spørsmålene. Jeg opplevde da å få informantene til å reflektere direkte der og da, og hvor samtlige uttrykte: «*Ja det var et godt spørsmål*». Gjennom informantenes refleksjoner i intervjuene kartla jeg deres individuelle opplevelser og erfaringer. Etter samtykke fra informantene, ble det tatt lydopptak under intervjuene. Poland (1995) tydeliggjør hvor sårbart det kan være å ikke bruke en lydopptaker i slike undersøkelser, da det kan oppstå både feilinformasjon eller «error» som han kaller det. Ved å ta opp intervjuene kan dermed påliteligheten i studien styrkes. Det er samtidig en mulighet for at informantene kan bli mer selvbevisst på eget uttrykk dersom intervjuet blir tatt opp (Bell et al., 2019), noe som kan være en svakhet.

Transkriberingen foretok jeg selv, uten bruk av eksterne program. Bakgrunnen for dette er å få en god tilnærming til materialet som kom godt til nytte i analysen. I følge Jacobsen (2015) kan et transkribert intervju bidra til at datamaterialet kan bli kontrollert av andre. Den hybride måten å arbeide på har på mange måter vokst frem gjennom pandemien, og samtlige organisasjoner er på dette tidspunktet i en prøveperiode. Organisasjoner og ansatte har på mange måter ikke blitt helt vant til denne måten å arbeide på og mye tyder på at den hybride arbeidsmodellen blir

til underveis. Av den grunn kan studier som gjennomføres på senere tidspunkt vise andre resultater.

### **3.6.3 Generalisering**

Dersom funnene er generaliserbare, kan de overføres til andre sammenhenger (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2020; LeCompte & Goetz, 1982). Hvorvidt funnene er generaliserbare vil variere (Tjora, 2017). Generalisering er ofte en svakhet i kvalitative studier og dette gjelder spesielt for casestudier hvor utvalget er lite (Bell et al., 2019). I dette forskningsprosjektet er det tatt utgangspunkt i en flercasestudie, hvor fire bedrifter fra ulike bransjer og sektorer deltar. Ved at informasjonen her er innhentet fra flere case og ikke bare én, vil dette styrke generaliserbarheten (Johannessen et al., 2020). Formålet med studien er å skape en forståelse av fenomenet den hybride arbeidshverdag og å få frem ulike perspektiver og erfaringer med denne måten å arbeide på. Av den grunn er det ikke hensiktsmessig å generalisere i en større populasjon.

### **3.7 Oppsummering**

Metodekapitlet inneholder beskrivelser og begrunnelser av studiens metodiske valg. Forskningsmetoden er kvalitativ, og forskningsdesignet er et flercasesdesign. Totalt fire casebedrifter deltok i studien og det ble gjennomført elleve semistrukturerte dybdeintervju med ansatte og ledere. Jeg fikk på den måten innsikt i de ulike perspektivene og mulighet for sammenligning. Dataanalysen forgikk i NVivo 12 og ble gjennomført i en abduktiv tilnærming der jeg beveget meg mellom empiri og teori (Johannessen et al., 2020). Jeg vurderte til slutt studiens kvalitet opp mot de foretatte metodiske valgene. I neste kapittel vil resultatene fra datainnsamlingen bli presentert.



## 4. Empiri

I de foregående kapitlene har jeg presentert studiens metode og teori. I det følgende kapitlet vil jeg presentere de empiriske funnene som anses som mest relevante for å besvare problemstillingen. Dette empirikapitlet begynner med en presentasjon av den hybride arbeidsmodellen og en beskrivelse av hvilken betydning denne modellen har for de ansatte. De positive og negative opplevelsene for de ansatte og lederne vil så videre bli presentert. I påfølgende kapittel vil teorien og empirien bli diskutert.

### 4.1 De hybride arbeidsmodellene

Kapitlet vil begynne med en presentasjon av de ulike hybride arbeidsmodellene i casebedriftene studien tar utgangspunkt i. Videre vil de ulike rammene og policyen i de ulike bedriftene bli beskrevet. Det er i hovedsak to ulike varianter av den hybride arbeidsmodellen som går igjen og disse vil bli presentert kort:

Modell 1: Autonomi med avtale hos leder eller teamet (Bedrift A, B og C)

Modell 2: Autonomi satt i fast system (faste dager) (Bedrift D)

**Modell 1:** I hovedsak handler denne modellen om at de ansatte har autonomi. Modellen er til en viss grad formell med tanke på at de må avklare med nærmeste leder eller teamet. Tre av bedriftene i studien er tilnærmet lik modell 1. Under vil hver modell i de ulike bedriftene bli beskrevet:

#### Bedrift A

Bedriften har iverksatt en variant der de i forhold til valg av arbeidssted, gir de ansatte en nokså høy grad av autonomi. Ansatte utarbeider en løsning i samarbeid med nærmeste leder, med en forventning om at de ansatte er til stede i noen sammenhenger: *«Det er vel kommunisert at vi sammen med nærmeste leder kan velge, men at vi selv er ansvarlig for å sikre at vi er til stede på de type møter som krever tilstedeværelse. Innenfor disse gitte rammene er man fri»*. En informant forteller at man har en høyere grad av fleksibilitet i utførelsen av jobben, dersom man innehar en uavhengig stilling.

### Bedrift B

I den andre bedriften er hovedregelen godkjenning fra nærmeste leder for å kunne arbeide fra hjemmekontor. «*Kontoret er hovedregelen, det er det vi er oppfordret til, også sier man ifra om man skal ha hjemmekontor*». De har mulighet til å ta hjemmekontor, men ledelsen vil samtidig bli informert om det.

### Bedrift C

I den tredje bedriften er hovedregelen at ansatte arbeider fra kontoret, men at de samtidig har fleksibilitet. Her er det en kombinasjon av teamet, nærmeste leder og en selv som påvirker hvor en skal arbeide fra. «*Hovedregelen er kontoret, ikke hjemmekontor. Det er rom for fleksibilitet, men det er opp til nærmeste leder og teamet å bestemme hva som passer best i ulike perioder. I tillegg kommer personlig preferanser*». Videre forteller informanten at teamet tar en statusoppdatering på mandagene for å høre når de ulike tenker seg på kontoret den kommende uken. Det kan varieres hvilke dager de møtes, de informerer og varsler hverandre på sine interne sider.

**Modell 2:** Den siste modellen er mer stedsbestemt i form av faste dager på kontoret.

### BedriftD

Det er bestemt at de ansatte i prinsippet skal være på kontoret tre dager i uken, og der de to siste dagene er opp til den enkelte. «*Vi er i en prøveperiode nå, hvor vi har innført minst 3 dager på kontoret, de 2 siste er opp til den enkelte*». Informanten forteller videre at de forhører seg med kollegaer om hvilke dager de møter opp, slik at de unngår å møte opp dager andre ikke er til stede. Det er ikke så strenge regler på at alle må være til stede alle dager og dersom de ansatte melder fra til sin leder kan de i utgangspunktet arbeide fra hvor de vil: «*for min del er det viktigste at jobben blir gjort. Så lenge jeg er informert og informerer de ansatte så kan egentlig jobben gjøres hvor som helst*»

En felles trend i alle bedriftene er at de uansett modell og variant kan de velge hvor de arbeider fra, så lenge de har dialog med sin nærmeste leder.

### *Rammer for fleksibilitet*

Rammer og policy for fleksibilitet er noe alle bedriftene har. En av informantene forteller at rammene blir tatt på toppledernivå: «*Vi er en matriseorganisasjon. Det vil si at det er på*

*ledernivå at rammene må settes». I en annen bedrift er det mer rettet mot at ledelsen og hvert enkelt team bestemmer rammene. I flere av intervjuene kommer det frem at de ansatte ønsker rammer innenfor fleksibiliteten. En av informantene forteller at reglene bør inneha forventninger vedrørende hvor mye man er tilstede på kontoret med bakgrunn i relasjonsbygging: «sette regler for når eller hvor mye det forventes at du er til stede og bygger relasjoner på kontoret...og tydelige regler for hvor mye man kan være borte fra kontoret».*

#### **4.2 Betydningen av den hybride modellen for de ansatte**

Alle informantene forteller at de har noen faste tidspunkt hvor de må være tilgjengelig i arbeidstiden. Dette kaller informantene kjernetid. En av informantene anser ikke denne kjernetiden som problematisk. Informanten opplever tvert imot denne kjernetiden som en fleksibilitet han ikke ville være foruten. Dette fremkommer tydelig i et av intervjuene: *«vi har det som heter kjernetid mellom 08:45 og 14:30, da forventes det at du er på jobb, med mindre du har gitt beskjed om noe annet. Jeg kan faktisk ikke se for meg arbeidslivet uten».* Videre forteller han at denne kjernetiden ikke betyr fysisk tilstedeværelse, men at man i dette tidsrommet som, er bestemt av bedriften, må være tilgjengelig og mulig å få tak i dersom ikke annet er avtalt.

#### **4.3 Ansattes opplevelser med den hybride arbeidsmodellen**

Under vil det bli presentert synspunkter fra informantene vedrørende betydningen denne arbeidsmodellen har på de ansattes arbeidshverdag. Delkapitlet vil starte med de positive opplevelsene ansatte har med arbeidsmåten.

##### **4.3.1 Positive opplevelser**

###### *Digitale verktøy*

Utviklingen i de digitale verktøyene muliggjør å arbeide på den hybride måte. I alle intervjuene kommer det frem at teams som kommunikasjonsverktøy er hyppig brukt. Under pandemien gjennomgikk teams en betraktelig utvikling, noe som forenklet kommunikasjonen mellom kollegaer. I tillegg har dette bidratt til at tilgjengeligheten har økt i mye større grad enn tidligere. Dette kom tydelig frem i ett av intervjuene: *«Så koronatiden fikk fart på den digitale utviklingen av hvordan vi kommuniserer. Teams, som vi bruker veldig mye, har utviklet seg særdeles mye tilsvarende de to siste årene enn de foregående ti. Det har blitt en kontinuerlig forbedring i*

*hverdagen for hvordan man kommuniserer og i forhold tilgjengeligheten til enhver tid». I tillegg blir Teams ansatt som et bedre kommunikasjonsverktøy enn telefon, hvor stemmene fort kan forsvinne i støy.*

#### *Håndtering av de digitale verktøyene*

Det å håndtere de digitale verktøyene i en hybrid arbeidsmodell er viktig: *«Altså først og fremst så er det jo viktig at folk har litt IT- kompetanse»*. Det er vesentlig når ansatte sitter på hjemmekontor og ikke har andre ansatte rundt til å hjelpe. En av bedriftene har gitt de ansatte opplæring i å håndtere verktøyet Teams er det en av *«Vi har hatt sånne opplæringskurs i Teams, vi måtte bare lære oss det veldig fort»*. En informant forteller at det på dette tidspunktet nesten er en selvfølge at man klarer å eksempelvis dele en skjerm når man gjennomfører digitale møter.

#### *Endring i arbeidsmåter*

Noen av informantene forteller at de har endret innstillingen sin til at andre faktisk arbeider på hjemmekontor. De innrømmer at de tidligere kunne antyde at flere tok hjemmekontor spesielt på fredager, men at denne innstillingen har endret seg under pandemien. Dette kom tydelig frem hos en av de ansatte da han sa: *«Koronapandemien har tvunget folk til å håndtere hjemmekontor på en best mulig måte... Jeg tror veldig mange i hvert fall tenkte at hjemmekontor var noe man tok på fredager, fordi da tar du helg. Jeg tenkte vel kanskje i de baner selv... Så den oppfatningen har nok endret seg»*. En av informantene forteller at denne endringen også har forekommet i egen innstilling til hjemmekontor. Under pandemien opplevde han selv å mestre å arbeide på denne måten, noe han ikke hadde opplevd i så stor grad tidligere.

Tidligere kunne ansatte på hjemmekontor få inntrykk av at de kollegaer ikke trodde at en jobbet dersom man satt hjemme. En av de ansatte presiserer at man faktisk er tilgjengelig selv om en nå arbeider fra andre plasser. Denne endringen har bidratt positivt. *«Det er irrelevant hvor man sitter, det føles bedre mentalt å sitte på hjemmekontor nå faktisk, da man ikke lenger sitter med følelsen om at du glemmer deg eller ikke er på jobb. Dette er på grunn av at man fortsatt er tilgjengelig»*.

#### 4.3.1.2 Autonomi og fleksibilitet

Den mest sentrale betydningen av overgangen til den hybride arbeidsmodellen er fokuset på og mulighetene for høy grad av autonomi i styring av egen hverdag.

##### *Betydning av fleksibilitet*

Når det kommer til betydningen av fleksibilitet er trenden her at flere ansatte ser på denne fleksibilitet i form av arbeidsted. På denne måten har de muligheten til å arbeide hjemmefra enkelte dager dersom de opplever det som mest hensiktsmessig. Flere av informantene forteller at de forventer en lav terskel for hjemmekontor og at det skal være opp til den enkelte arbeidstaker å bestemme dette. Det forventes at en ikke nødvendigvis må ha en spesiell grunn til å arbeide hjemmefra enkelte dager, dersom en selv velger arbeidsplassen som gir mest produktivitet. «Jeg forventer at terskelen for hjemmekontor er lavere, og at det er greit om jeg kun har lyst på hjemmekontor en dag, uten å nødvendigvis ha en grunn. Dersom jeg selv synes det er mer hensiktsmessig å jobbe hjemmefra et par dager så forventer jeg på en måte at de synes det er greit». To av informantene forteller om at fleksibilitet i betydning har økt i form av både tid og sted. De opplever fleksibilitet dersom de kan arbeide fra et annet sted og på en tid som passer de bedre. Dette kom tydelig frem i et av intervjuene: «Jeg er selv ansvarlig for å gjøre alle oppgavene jeg blir tildelt, hvor og når jeg gjør det er ikke relevant».

##### *Forventing om fleksibilitet*

En trend hos de ansatte er at de forventer fleksibilitet. Det kommer frem i intervjuene at man forventer tilretteleggelse fra ledelsen i form av fleksibilitet der det er mulig og hensiktsmessig. Dette kom tydelig frem fra to informanter: «Fleksibilitet er en forventing jeg stiller til ledelsen... Flexibiliteten innfris så fremt det er mulig». Og «Det er en forventing om at man i 2022 kan jobbe hybrid» Videre utdyper informanten at det i dag er mer tilrettelagt for å arbeide på denne måten, og at han av den grunn forventer at det også er muligheter for det.

Ansatte forteller at de også forventer fleksibilitet hos en ny arbeidsgiver. «Hvis jeg skulle gått til en ny arbeidsgiver, hadde jeg forventet å ha hjemmekontor en gang iblant dersom jeg ønsker det». Flexibiliteten har en høy verdi for ansatte. En av informantene forteller at han forsøkte å sette et beløp på fleksibiliteten. Verdien i fleksibiliteten var høyere enn de andre godene, noe som resulterte i at han ble værende i jobben. «Jeg prøvde å sette et beløp på fleksibiliteten for å se hva den er verdt. Jeg kom ikke frem til en sum, men jeg kom frem til at jeg ikke skulle bytte jobb den gangen».

### *Bedre for hjemmesituasjonen:*

En positiv opplevelse med den hybride arbeidsmåten er at noen av informantene i større grad opplever at hverdagen går opp. Det kom tydelig frem i et av intervjuene: «*Jeg har sett litt på godene på den andre siden ved at familielivet går mye mer opp*». Informanten forteller at han ved hjemmekontor, sparer 1-2 timer i reisevei hver dag. Det gjør det mulig å være mer med barna, samtidig som han forteller at denne tiden som regel blir bruk til å utføre arbeidsoppgaver.

### *Skillet mellom arbeid og fritid:*

Ansatte som har barn og øvrige forpliktelser forteller at de klarer å opprettholde et tydelig skille mellom arbeid og fritid. Dette betyr at de har andre forpliktelser og forventinger, som styrer mye av deres fritid. Dette fremkommer i ett av intervjuene: «*Jeg bruker like mye tid på jobb nå som før det ble endringer. Jeg stusser over om det er på grunn av øvrige forpliktelser man har i en familie, for i denne fasen vi er i nå så er det trening og kamper man må være med på hele tiden. Barna styrer mye av fritiden i denne fasen*». Videre forteller han at det hadde vært krevende å opprettholde skillet dersom det ikke hadde vært for barna. Det fremkommer at ansatte svarer på mail og utfører enkle arbeidsoppgaver når barna har lagt seg.

Noen av de ansatte opplever at arbeidet ikke eksisterer i tidsrommet fra de forlater arbeidet til de møter opp igjen på kontoret eller setter seg foran pc'en. «*jeg har veldig små problemer med å være ferdig med jobb. Jeg kan gå hjem fra jobb og jobben eksisterer ikke i hodet mitt før jeg plutselig er på kontoret igjen eller setter meg foran pc'en*». To av informantene forteller at dette er en treningssak og at de har lært seg til å ikke arbeide etter de har forlatt det for dagen. Dette har kommet med erfaring. Store mengder arbeid gjør det likevel mer krevende å holde et tydelig skille.

### *Faktorer som påvirker valg av arbeidssted*

Hvilke faktorer er det som påvirker valget, gitt at de ansatte selv kan velge hvor de vil arbeide fra? De kan selv velge det stede de opplever som mest hensiktsmessig i form av å utføre arbeidsoppgaver. Det kommer frem i et av intervjuene at det er selve arbeidsoppgavene og hvor man er i prosessen som avgjør hvor man velger å arbeide fra, dette være seg hjemmekontor eller kontoret på arbeidsplassen: «*For min del tror jeg det blir arbeidsoppgavene og hvor jeg er i prosessen som blir avgjørende.. noen møter fungerer bedre digitalt enn fysisk*».

En trend blant informantene er at dager fylt opp med digitale møter i hovedsak gjennomføres på hjemmekontor. Ansatte i lukkede kontorlandskap ser liten verdi i å møte på kontoret, når de uansett sitter opptatt hele dagen og ikke møter andre fysisk. Dette ble sagt om dette i et av intervjuene: *«Hvis jeg sitter hjemme er det fordi jeg har sammenhengende møter hele dagen. Da er det liten vits å møte opp på kontoret, for da kjører jeg bare hit og blir sittende bak lukket dør»*. Ansatte som sitter i åpent landskap, utfører i hovedsak digitale møter hjemme. Det gjelder ansatte i tre av casebedriftene. Det åpne landskapet er ment for å være en stillesone og det er lite rom for å forstyrre de andre: *«Vi jobber veldig konsentrasjonskrevende og det skal være som en lesesal, altså at man er helt stille. Vi prøver å ikke prate i landskapet»*. Digitale møter kan av den grunn ikke utføres i det åpne landskapet og må utføres andre steder. En av faktorene som påvirker ansatte i å utføre slike møter hjemme er manglende stillerom. Dette fremkom tydelig i et av intervjuene: *«vi sitter i åpent landskap og har litt for lite enerom for digitale møter. Med en gang jeg er i en overvekt av digitale møter, kommer jeg til å jobbe hjemmefra»*. En annen informant forteller at møterommene mangler utstyr i form av eksterne skjermer. Han uttrykker at rommene eksempelvis kunne hatt det samme utstyret tilsvarende kontorplassen. Dette gjelder i hovedsak møter som krever mer enn en skjerm. Dette fører til at de av og til må gjennomføre møter hjemme.

Oppgaver som krever konsentrasjonsarbeid og lav grad av forstyrrelser gjennomføres også i hovedsak hjemme. På hjemmekontor opplever de mindre forstyrrelser: *«På hjemmekontor klarer jeg å komme inn i arbeidsbobla, der utfører jeg som oftest konsentrasjonsarbeid (...) Du slipper å bli så mye forstyrret av sånn småsnakk, uro og slike ting som er på kontoret»*. En av informantene utdyper at typiske arbeidsoppgaver han utfører hjemmefra er utførelsen av kontroller, da er det lite rom for forstyrrelser.

Øvrige forpliktelser eller familiesituasjon er og faktorer som gjør at de ansatte av og til velger å arbeide hjemmefra. Flexibiliteten gjør at de kan velge den plassen som de opplever mest hensiktsmessig: *«noen dager er det mer hensiktsmessig å sitte hjemme, men det kan og være at det kommer en rørlegger eller levering i barnehagen som gjør at man tenker at man tar hjemmekontor»*. En informant forteller at det er veldig positivt å ha muligheten for fleksibilitet, eksempelvis om du har syke barn hjemme eller er i en familiesituasjon. I slike tilfeller kan det være fordelaktig å være hjemme, samtidig som en er på jobb.

Det å føle at man forstyrrer de andre på kontoret var med på å påvirke valget om hjemmekontor for en av informantene. *«det kan være nok at du plages med oppgaver. Det hender seg jo at vi bråker litt over bordene her i perioder og hvor jeg kanskje har vært litt sånn sur og grinete. Jeg sparer jeg jo de andre for at jeg er sur når jeg sitter hjemme»*. I dette tilfelle anså han seg selv mer som en byrde enn et bidrag, noe som resulterte i at han ble værende hjemme.

Vi har nå sett på faktorer som bidrar til at ansatte velger å arbeide hjemme. I tillegg er det flere faktorer som trekker i motsatt retning, nemlig at det ansatte velger kontoret. Flere av informantene forteller at arbeidsoppgaver som krever samarbeid og involvering i hovedsak gjennomføres på kontoret. Dette ble sagt i et av intervjuene: *«Møter som krever involvering og å bli kjent er hensiktsmessig å gjennomføre fysisk»*. Videre forteller informanten at han har erfart at oppgaver som er veldig komplekse vil være fordelaktig å gjennomføre fysisk. Det å kunne få tatt raske avklaringer, er mye enklere på kontoret, dette krever mer innsats på hjemmekontor: *«Selv om du kjenner noen er det lettere å spørre når du treffer de fysisk enn når du er på hjemmekontor. Du slipper å måtte ringe»*. I tillegg til dette er det enkelte sosiale behov som får de ansatte til å komme på kontoret. Dette ses på i neste avsnitt.

En av grunnene til at flere informanter velger å komme på kontoret er det sosiale samholdet. Det er i hovedsak å høre til et sted og være en del av noe som er viktig. Dette opplever man ikke i like stor grad på hjemmekontor: *«når jeg sitter hjemme så blir det mindre sosial omgang, så det er bakkdelen ved å bare sitte hjemme. Jeg synes derfor at det er viktig å ha en god balanse mellom å være utenfor kontoret og å være fysisk på kontoret for å få den sosiale atmosfæren og være en del av et miljø»*. Det er de små tilfeldige møtepunktene som er vesentlig og disse foregår hovedsakelig på kontoret. Dette foreller en av informantene, og for han betyr ikke det nødvendigvis store diskusjoner rundt arbeidsrelaterte spørsmål, men heller muligheten til å slå av en prat med noen kollegaer ved kaffemaskinen. Disse mulighetene mister du på hjemmekontor. En av informantene forteller også i intervjuet at flere beslutninger blir tatt på vei ut av døra etter et fysisk møte. Der kan det blitt tatt beslutninger som i utgangspunktet er ment for å diskuteres videre i neste møte. Deltar man kun i møter digitalt mister man denne delen. For å kunne komme tettere på og for å være en del av dette velger han å reise til møtestedet og møte folk fysisk:

*«Det er de 5 minutters samtalene som aldri blir til i et Teams-møte. Disse mister du hvis du ikke er der fysisk. Dette gjør at jeg nå er en del i Oslo og bare jobber derfra for å sitte tettere*



*på pulsen på miljøet som er der. Slike situasjoner, når møtet er ferdig og man går samlet ut der er viktig. Det er egentlig noen beslutninger da som kanskje er bestemt at skal tas på neste møte, men der argumentasjonen rundt beslutningen blir til mens man går ut døra sammen. Dette får man ikke deltatt på dersom du er den ene, eller de som deltar over teams. Dette gjør at flere ønsker å reise og være med fysisk».*

I to av intervjuene kom det frem at motivasjonen for å komme på kontoret like mye handlet om det å skulle til en fysisk plass, som det sosiale. Det hjelper han psykisk tanken på at han skal et sted. Det å komme seg ut av leiligheten, bidrar til et tydeligere skille mellom arbeid og fritid og ikke minst til struktur i hverdagen. Dette skillet kan enkelt skli litt ut på hjemmekontor «*jeg trives best på kontoret, kanskje først og fremst fordi det gir struktur og mer disiplin i hverdagen og det å opprettholde skille mellom jobb og fritid*». Informanten forteller videre at det nok handler om selvdisciplin, men at slike ting gjerne sklir litt ut på hjemmekontor.

#### *Redusert avstand mellom kontoret*

Seks av informantene forteller at avstanden mellom kontorene og lokasjon i dag er redusert. Det er i dag enklere å inkludere de som sitter lokalisert andre plasser i dag. Det er mulig å samarbeide på tvers av lokasjoner og i høyere grad inkludere flere i møter. Dette kom tydelig frem hos en av informantene: «*Men på plussiden så er jo det at jeg også jobber med folk som er lokalisert i Trondheim og andre som er lokalisert andre steder i Norge. De kan jo da samarbeide med meg på lik linje med de som er bosatt i Trondheim*». Informanten forteller at de gjennomfører allmøter i bedriften digitalt og på den måten bidrar til at alle ansatte i hele regionen kan delta.

#### *Synlig og tilgjengelig ledelse*

Forventning om en synlig og tilgjengelig ledelse er noe informantene nevner i intervjuene. Dette er noe de i dag opplever i positiv forstand. Tilgjengelig handler ikke om at lederne må stå ved siden av de ansatte og følge med, men derimot om å være tilgjengelig i form av å kunne svare på spørsmål, hjelpe til ved behov og holde en tett dialog: «*jeg forventer at nærmeste personalansvarlig holder tett dialog og er tilgjengelig, men det forventes ikke at de holder i hånda, ikke sant. Det det handler om er god kommunikasjon, en tett dialog*».

### 4.3.2 Negative opplevelser

Nå har vi sett på noe av faktorene som bidrar til at denne modellen oppleves positivt. Videre vil de negative opplevelsene blir trukket frem og presentert.

#### *Redusert produktivitet på hjemmekontor*

Noen av informantene forteller at de opplever redusert produktivitet på hjemmekontor: *«det å sitte hjemme har for min del gått utover produktiviteten»*. Den ene informanten sier at det er lite rom for å stå fast med arbeidsoppgaver på hjemmekontor. Det er heller ikke alle som har de samme forutsetningene for å arbeide på hjemmefra, da man må være relativt selvstendig i arbeidsoppgaven. *«Ja det krever jo at du er selvstendig i arbeide fordi du kan ikke sitte hjemme å gruble alene i like høy grad. Du må greie å få framdrift i det du holder på med (...)Uten at det er nedfelt om dette, så tror jeg det er litt forskjell. Er du på første året trenger du en del bistand av kollegaer og da kan du ikke være like mye på hjemmekontor»*. I et av intervjuene kom det frem at lange perioder med hjemmekontor førte til at den indre motivasjonen forsvant. Det ble sagt i det ene intervjuet, at lange perioder med hjemmekontor førte til mangel på akkurat dette. På hjemmekontor mister man energien man kan få av kollegaer på kontoret og man opplever ikke det samme felleskapet og støtten på samme måte.

#### *Færre bekjentskap på kontoret*

Lengre perioder med hjemmekontor har i tillegg resultert i at enkelte ansatte opplever en følelse av å bli utelatt eller å ikke bli inkludert i det sosiale miljøet på kontoret. Dette er noen av utfordringene med denne arbeidsmåten. Det er enklere å huske på ansatte når de sitter på samme kontor, enn når de sitter andre plasser. Dette er en av grunnen til at ansatte velger å komme på kontoret. Dersom man ikke møter opp på kontoret kan dette gå ut over relasjonene til de andre ansatte:

*«det er en utfordring å involvere ansatte i denne modellen føler jeg, det er derfor jeg heller ønsker å komme på kontoret. Slik blir jeg mer involvert (..) av og til har jeg tenkt: «si meg hvorfor ikke jeg var med her»- da var det fordi jeg ikke var til stede og ikke ble tenkt på»*.

Informanten forteller om at utelatelse i denne modellen kan være en stor utfordring. Dette henger sammen med at man er vant til å se hverandre i større grad. Det er lettere å glemme de andre i de situasjonene der man ikke ser hverandre så mye. En annen forteller at han har opplevd å miste noen av relasjonene på bakgrunn av at han har valgt å jobbe mye hjemme og at han av

den grunn nå i stor grad forsøker å komme seg på kontoret. Det å prioritere kontoret er en felles trend hos de ansatte.

Flere av de ansatte forteller og så at de ikke stiftet nye bekjentskap under lengre perioder med hjemmekontor og at de eneste de opprettholdt kontakten med var ansatte de allerede hadde kjennskap til: *«jeg ble ikke på noen måte kjent med noen nye på hjemmekontor. Kun de jeg allerede hadde kjennskap til»*. Det kommer frem fra flere at man mistet de tilfeldige møtepunktene og små samtalene når man satt på hjemmekontor.

### *Tilgjengelighetspress*

Noen av informantene opplever at arbeidstiden blir utvidet i den hybride arbeidsmodellen. De opplever å få spørsmål som omhandler møter utenfor arbeidstiden i større grad enn tidligere: *«..kan vi ta møte etter kl.16 eller etter kl.17? Det er flere slike spørsmål nå. Kan vi forskyve arbeidstiden litt?»*. Informantene forteller også om et sterkere press om å gjennomføre møter dersom man arbeider hjemmefra og eksempelvis har syke barn. Det hender og at de får meldinger selv om de har presisert at de er opptatt: *«hvis jeg for eksempel har sykt barn og har gitt beskjed om at jeg ikke kan delta, kan jeg fort få forespørsel om jeg har mulighet til å delta på et møte som er litt senere. Det kommer hele tiden nye forespørsler slik som dette*. Dette kan virke inngripende og informantene forteller at dette er en noe uheldig side med denne arbeidsmåten.

Det fremkommer i et av intervjuene at man nå opplever at man aldri er for syk til å jobbe, kun for syk for å komme på kontoret. På tross av at man er hjemme og føler seg dårlig har man mulighet til å bli med i møter senere på dagen dersom formen bedre seg. *«Når man opplever å være syk selv og plutselig har en time eller to der man føler seg litt bedre, har man plutselig mulighet for å hoppe inn i møtene. Da er sykedagen visket ut rett og slett, folk gjøre ting på tross av sykdom. Før hadde man ikke dratt på kontoret om man hadde vært syk, men med hjemmekontor kan man orke og gjøre litt*.

### *Uforutsigbarhet*

Av og til kan det forekomme endringer som gjør at de ansatte må omstille seg raskt. Et møte som er planlagt for fysisk oppmøte kan plutselig bli endret til å gjennomføres hybrid (blanding av fysisk og digitale deltagere). I et av intervjuene kommer det frem at hybride møter krever mye i seg selv, og da spesielt når møtet i utgangspunktet var planlagt fysisk: *«du vet aldri om*

*folk kommer digitalt eller fysisk akkurat nå og det er rett og slett litt vanskelig. Man har en forventning om at folk kommer fysisk, men så endret dette seg plutselig for noen av møtedeltakerne. Da blir det hybridmøter uten at du har planlagt for en slik type møte. Jeg har jo kjent på at det har vært utfordrende at ting har endret seg på kort varsel. Hybride møter er jo i utgangspunktet utfordrende».*

En av informantene forteller at man i dag kan ha utfordringer med å samle folk fysisk til møter på kontoret. Det er i tillegg ikke alle møter som er mulig å gjennomføre digitalt, spesielt der det er flere som skal holde møtet. Etter at folk ble vant til muligheten for å jobbe hjemmefra, kan det føre til at det er vanskelig å samle folk til fysiske møter nå: *«Det kan være vanskelig å få samlet alle. Ved typiske krevende oppgaver, der det er mange med rundt bordet og der alle skal ha noe å si, så finnes det bare ingen god digital løsning. Som regel er det alltid gode grunner til at noen må ha hjemmekontor, men samtidig har det også åpnet en dør med hjemmekontor som veldig mange også forventer».* Informanten forteller at det det nesten er håpløst med hybride møter selv til enkle oppgaver.

#### *Redusert skille mellom arbeid og fritid*

Økt arbeidspress fører også med seg utfordringer med tanke på å opprettholde det tydelige skille mellom arbeid og fritid. En av informantene forteller at det var spesielt krevende å ikke sette seg ned å jobbe et par timer ekstra, når pc'en var lett tilgjengelig og man hele tiden ble påminnet om arbeidet. Dette var spesielt aktuelt under pandemien: *«det har med den totale arbeidsmengde å gjøre. Jeg prøver stort sett, enten når jeg har vært på kontoret, eller når jeg avsluttet på kontoret, at pc 'en blir stående igjen. Da tar jeg helt fri om kvelden. Men så var det jo en periode, der man ble pålagt å ta med pc 'en hjem. Enkelte dager så sto den bare i sekken, men når den sto ved siden av en, blir det vanskelig å ikke ta den opp og jobbe».* Informanter forteller at det er ekstra vanskelig å la ting ligge dersom det er kunder som spør om ting. Dette handler om at de ønsker å gjør kundene fornøyd: *«det går jo på det at man vil ha fornøyde kunder og ikke ønsker at de skal bli misfornøyde med deg».* Det fremkommer i flere intervju at dette dreier seg om situasjoner der det handler om eksterne henvendelser. *«epost fra eksterne som omhandler tilbakemeldinger og oppfølging av saker»*

#### *Oppfordring til hjemmekontor*

En av informantene mener at bedrifter som tilrettelegger for hjemmekontor, også legger opp til en oppfordring om at de ansatte bør jobbe mer hjemmefra. «*Dersom organisasjonen tilrettelegger for hjemmekontor, så oppfordrer de jo også til hjemmekontor*».

#### *Usikkerhet*

En av de ansatte forteller at man kan få en følelse av at ledelsen ikke ønsker kontakt dersom de ikke er synlig og viser ansikt. Felleskapet er viktig, og det er derfor også hensiktsmessig at ansatte ikke melder seg ut av dette felleskapet. Gjør de det kan den oppleves som en avstand mellom ord og handling. En av de ansatte forteller: «*Det er litt sånn at du føler at ledelsen av og til melder seg ut av fellesskapet, det er vel det som er riktig måten å si det på. Vi jobber jo mye med relasjoner og teambygging, vi samarbeider i team og deler oppgaver. Da er det også viktig at alle sammen bidrar med oppmøte. Det er et stykke mellom ord og handling*».

Det fremkommer tydelig i et av intervjuene at dersom sjefen hadde ringt han hver dag og forhørt om arbeidsoppgavene og utført kontroll, hadde de gått ut over tilliten mellom han og lederen og dermed påvirket motivasjonen negativt.

#### *Workcasion er ikke helt akseptabelt*

Det fremkommer i en av intervjuene at det er større muligheter for å arbeide hjemmefra og fra hytta. Men det å dra på «workcasion», er fortsatt ikke helt godtatt blant de andre: «*det blitt mer akseptabelt med hjemmekontor og så anerkjente at man faktisk jobber fra hytta, men det stopper fortsatt på hytta den her workcasion der er vi ikke helt enda føler jeg*».

### **4.4 Hybride arbeidsmodellen for ledere**

Vi har nå sett på hvordan de ansatte opplever den hybride arbeidsmodellen, videre i kapitlet vil ledernes opplevelse med denne modellen bli presentert. De fremmede faktorene vil bli presentert først og deretter vil de hemmende bli presentert.

#### **4.4.1 Positive opplevelser**

En felles trend hos lederne er at de i hovedsak arbeider fra kontoret. Det kommer tydelig frem at de ønsker å være synlig og tilgjengelig for de ansatte og nære dersom de ansatte skulle være i behov for bistand. En av lederne forteller følgende. «*Nå som jeg er leder, er jeg kun på kontoret fordi jeg tenker det er viktig å være tilgjengelig. Veldig mye pga. behovene for*

*avklaring og for å ta tempen på folk og jobben. Da er det viktig å være til stede.»*. En av lederne forteller at han innimellom tar hjemmekontor dersom han har arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon, men at han i all hovedsak arbeider fra kontoret for å skape forutsigbarhet.

Alle lederne anser teams som et svært nyttig digitalt verktøy. Dette verktøyet bidrar til god kommunikasjon med de ansatte. Samtidig har teams statusfunksjon som et verktøy. Denne statusfunksjonen gjør det mulig å vise både status som tilgjengelighet og borte, og kan den måten bidra til å verne om egen arbeidstid. *«Jeg har en forventning om at du gjennom funksjonene på teams viser at du er tilgjengelig når du er det og skifter til ikke-tilgjengelig når du ønsker det. Der grønn er ledig og rød er opptatt. Dette handler om å verne om sin egen tid»*. En av lederne forteller at de bruker kalenderen aktivt til å skrive hvorvidt de er tilgjengelig eller opptatt og hvilke dager de planlegger å være på kontoret. På den måten holder de oversikt over hvem som kommer når og klarer å samkjøre slik de man samarbeider mye med møter på kontoret de samme dagene. Samtidig bidrar til en grad av forutsigbarhet.

En felles trend hos lederne er også at de har jevnlig oppfølgingssamtaler med de ansatte. Hyppigheten på disse samtale varierer derimot. I et av intervjuene fremkommer det at de i disse møtene samtaler med de ansatte om hvordan den siste perioden har vært der de i samarbeid reflekterer rundt arbeidsbelastningen. *«nå har jeg månedlige oppfølgingssamtaler med mine, der jeg har en-til-en-samtale. Da tar vi opp dette her. Da snakker vi sammen om hvordan arbeidsbelastningen er»*. Dette gjør lederne for å følge opp de ansatte i en hektisk hverdag. Neste del vil omhandle de negative sidene ved denne modellen.

#### **4.4.2 Negative opplevelser**

Lederne forteller at det er utfordrende å bry seg på rett nivå. Det er krevende å finne balansen som er tilpasset den enkelte ansatte, da dette er forskjellig fra person til person. I et av intervjuene kommer det frem at: *«som leder må du være støttende, men det er et krevende skille, dette skillet mellom å ikke være for inngripende og det å være for overfladisk. Rett og slett fordi det er veldig forskjellig hva folk oppfatter som passende for dem»*. Det kan være utfordrende å legge de rette forventningene til de ansatte. En av lederne forteller at det har kommet frem at enkelte ansatte føler på et press om å jobbe selv om de er syke. Han forteller at dette får frem en refleksjon over om det er han selv som påfører et slikt press på de ansatte. Dette med å jobbe mens man er syk er en forventning han ikke krever. Det han derimot forventer er at de ansatte

kommer tilbake på jobb så fort de er friske nok til det. Ledere forteller at det er et viktig lederansvar å signalisere at det er lov å være syk, spesielt gjennom å selv vise at man ikke jobber selv når man er syk. Dette kom tydelig frem i et av intervjuene: *«Jeg var jo litt oppmerksom på det selv, at det lyste grønt på statusen min på teams når jeg selv var syk. Det er viktig at jeg som leder ikke skaper forventinger om at du skal være på jobb når du er syk».*

Dersom man kun kommuniserer via Teams mister en litt dynamikken man kunne fått på kontoret. Mulighetene for kommunikasjon er bedre, men det er fortsatt noen begrensinger i form av de digitale verktøyene. Det kom tydelig frem hos en av lederne. *«Du kan si, at muligheten for kommunikasjon er mye bedre, men så har du også utfordringer til det jeg sa i sted, men at det digitale setter begrensinger kanskje for dynamikken og sånn, du opplever ikke helt den samme opplevelsen som en ville fått på kontoret».*

#### **4.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg presentert de mest sentrale funnene som fremkom av intervjuene. Dette kapitlet er delt inn i 6 ulike deler. I første del presenterte jeg de ulike hybride modellene casebedriftene tilhørte, i forhold til hvilke rammer de ansatte har å forholde seg til. Videre ble det gitt en kort presentasjon av hva den hybride arbeidsmodellen betyr for de ansatte. Den tredje delen omhandler hvordan de ansatte opplever den hybride arbeidsmodellen hvor både de negative og positive sidene er presentert. Teamene som ble trukket frem her var den fleksibiliteten og autonomien og hva gjør med de ansatte. Den fjerde delen var hovedfokuset på ledelsen og sin oppfatning av denne modellen. Funnen vil i neste kapittel bli diskutert opp i mot relevant teori, for å besvare problemstillingen.

## 5. Diskusjon

I dette kapittel vil forskningsspørsmålet bli besvart gjennom diskusjon av empirien og den utvalgte teorien. Utgangspunktet for denne studien var å undersøke hvordan det oppleves å arbeide i en hybrid arbeidsmodell og spørsmålet jeg tok utgangspunkt i var:

### 5.1 Problemstilling

*«Hva oppleves som muligheter og utfordringer for ledere og ansatte i en hybrid arbeidsmodell?»*

For å si noe om dette skal vi først se nærmere på hva en hybrid arbeidsmodell faktisk innebærer, før vi så ser nærmere på hva dette betyr for ledere og ansatte.

### Hybride arbeidsmodeller

I empirikapitlet så vi at selv med utgangspunkt i bare fire organisasjoner er det variasjon i utformingen av hybride arbeidsmodeller. Den hybride modellen er altså ikke èn modell eller typologi, men et fenomen, og det er variasjon i hvordan slike modeller utformes. Fra før har man i hovedsak forstått at det å arbeide hybrid betyr at man arbeider fra ulike lokasjoner (Jeffrey H. et al., 2008). I studien var det to modeller som peket seg ut, der den ene modellen er mer formell og har fastere rammer enn den andre. En dimensjon som skiller ulike typer hybride arbeidsmodeller er altså graden av faste rammer som gir føringer for hvem som arbeider hvor, når og med hva. Videre er det variasjon i hvorvidt regler og rutiner er utformet som en policy som gjelder alle ansatte, grupper av ansatte eller om de avtales på individuell basis. Det er for eksempel interessant at selv om du jobber innenfor samme bedrift er det ikke gitt at du har de samme reglene og rutinene som dine kolleger.

Den mest formelle utgaven av hybrid arbeidsmodell i denne oppgaven er en variant der ansatte har faste dager de skal være på kontoret, uavhengig av hvilke arbeidsoppgaver de har planlagt å jobbe med den dagen. I den minst formelle modellen kan de ansatte i samarbeid med leder velge hvor og når de vil jobbe med hva. I praksis er det likevel slik i at selv i den mest fleksible modellen så velger teamene å legge noen rammer for arbeidet sitt. Uavhengig av bedrift har de ansatte kjernetider der de må være tilgjengelige. Det betyr at de ansatte i denne studie i praksis har større fleksibilitet i valg av arbeidssted enn i arbeidstid.



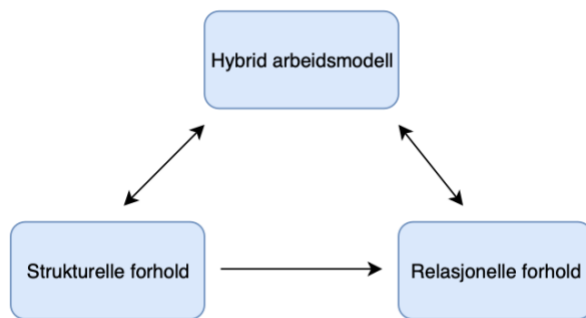
Det er viktig at bedriftene tilrettelegger for fleksibilitet, og ansatte forventer dette i økende grad (Smite, Moe, et al., 2022). Dette er en sentral vurdering for ledelsen når rammeverket for en hybrid arbeidsmodell utarbeides. Vi vet at fleksibilitet for mange ansatte er så viktig at de faktisk er villige til å redusere lønnen til fordel for fleksibilitet (Mas & Pallais, 2017). En av informantene valgte den arbeidsgiveren som tilbød størst fleksibilitet. En annen hadde forventet fleksibilitet hos en ny arbeidsgiver. Det kan se ut til at fleksibilitet i hvor man jobber med hva har blitt et mer grunnleggende behov for mange typer ansatte (Chung & Lippe, 2020), og noe som kan bli et konkurransefortrinn ettersom arbeidsgivere som ikke tilbyr fleksibilitet risikerer å miste ansatte samtidig som de kan få utfordringer med å rekruttere nye.

Det kan altså være krevende å utarbeide rammer for hybride arbeidsmodeller. Bedriftene i denne studien har ulike metoder for å avgjøre hvordan rammeverket skal se ut. I en av bedriftene blir de utarbeidet av toppledelsen, mens i andre bedrifter blir rutinene besluttet på teamnivå. Dette er i tråd med funnene til Smite, Moe, et al. (2022) som kom frem til at den beste måten å ta beslutninger på er teamnivået fordi man ser er tettere på de enkelte ansatte. Slik kan rammene enklere tilpasses behovene og arbeidsoppgavene til det aktuelle teamet (Smite, Moe, et al., 2022). Det er mer krevende å sette rammer som tilfredsstillende de ansatte i organisasjonen fra toppledelsesnivået. Siden en nøkkelfaktor for velfungerende hybride arbeidsmodeller er autonomi og fleksibilitet for den enkelte ansatte, vil det være enklere å forstå hvilke rammer og rutiner som vil støtte opp under dette jo nærmere det operative beslutningen tas. Det kan føre til at bedrifter som setter rammene på teamnivå kan oppleve mer tilfredse ansatte, enn de bedriftene der slike ting besluttes på toppnivå. Det vil være vanskeligere å tilfredsstille alle sine behov dersom det er noen regler og rutiner om alle i bedriften må forholde seg til uavhengig av arbeidsoppgaver.

Vi har nå sett at den hybride arbeidsmodellen ikke er en definert modell. Skal den hybride arbeidsmodellen være reell i den betydning at ansatte kan arbeide både hjemmefra og på et fysisk kontor, må noen fundamentale forhold være tilstede.

For å komme videre i drøftingen vil jeg derfor ta utgangspunkt i to forhold; *strukturelle* og *relasjonelle*. Disse to forholdene vil deretter bli brukt til å diskutere hvilke faktorer som påvirker ansatte og ledere som arbeider i hybride arbeidsmodeller. Det er en sterk grad av interaksjon mellom de ulike strukturelle og relasjonelle forholdene, som påvirker hvilke muligheter og utfordringer ansatte og ledere opplever at slike arbeidsmodeller kan by på. For å

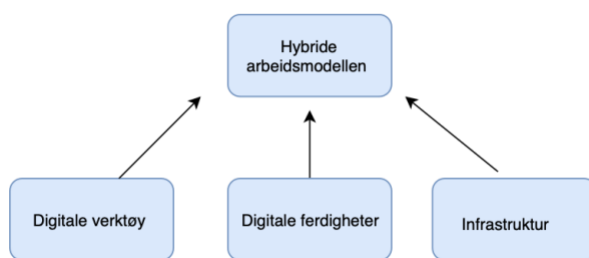
klare å identifisere flest mulig av de enkelte elementene som inngår vil jeg likevel forsøke å diskutere de etter tur.



Figur 1: Forhold som påvirker den hybride modellen

### Grunnleggende strukturelle forhold

Det er visse strukturelle elementer som må være tilrettelagt før en arbeidsmodell kan sies å være hybrid. Denne studien viser at dette særlig gjelder *digitale verktøy*, *digitale ferdigheter* og *øvrige infrastruktur*.



Figur 2: Grunnleggende strukturelle forhold

### Tilgang på og bruk av digitale verktøy

En grunnleggende forutsetning for modellen er at en har tilgang på digitale verktøy, både på kontoret og hjemme. Overraskende nok er det få studier om hjemmekontor og hybride arbeidsplasser som snakker om dette. Petani og Mengis (2021) nevner i sin studie at teknologien bidrar til å skape muligheter for å være tilgjengelig flere steder og påpeker at dette bidrar til å kunne arbeide hybrid (Petani & Mengis, 2021), men de snakker kun om teknologi begrenset til arbeidsted. I sin studie fokuserer også Smite, Tkalich, et al. (2022) på at redusert tilpasning av digitalt utstyr på hjemmekontor kan påvirke produktiviteten negativt. Det er gjennomgående i min studie at digitale verktøy er en vesentlig del av arbeidshverdagen uavhengig av om det jobbes på kontoret eller hjemme. Teams for eksempel er et mye brukt og viktig digitalt verktøy

for de ansatte, det er et verktøy ansatte ikke ville være foruten. Verktøyet hjelper de ansatte med å kommunisere med hverandre både når de arbeider hjemmefra, men også når de er på kontoret. På den måten kan de opprettholde kontakten med hverandre og samarbeide.

Vel så viktig som å ha tilgang på digitale verktøy er å ha ferdighetene til å håndtere verktøyene på en hensiktsmessig måte. Uten digitale ferdigheter vil arbeidsutbyttet bli redusert, det kan føre til at arbeidsutførelsen blir mer krevende. Manglende opplæring og håndtering av verktøyene kan føre til nedsatt produktivitet. Det kan også føles som en distraksjon for andre når møtedeltakere for eksempel ikke behersker «grunnleggende» funksjoner som å dele skjerm. Det er også en forutsetning at de ansatte klarer å koble til utstyret når de arbeider hjemmefra.

### ***Øvrig infrastruktur***

For at ansatte og ledere kan praktisere en hybrid arbeidsmodell må også infrastruktur ut over digitale verktøy være tilpasset den enkeltes arbeidsoppgaver og preferanser. Tilpasning gjelder både på kontoret og hjemme. I min studie fant jeg at konsentrasjonsarbeid i hovedsak ble utført hjemme. I tråd med Kurland og Bailey (1999) forteller flere av de ansatte at de opplever mindre forstyrrelser hjemme og det er enklere å komme inn i «arbeidsbobla». Det er derfor viktig at både ansatte og ledere har tilstrekkelig med utstyr til å arbeide hjemmefra da begrenset utstyr hjemme kan redusere produktiviteten (Smite, Tkalic, et al., 2022). Det er også interessant å merke seg at en ting er å ha ordentlig utstyr hjemme, en annen ting er å ha nok arbeidsplass til alt utstyret de trenger (Hill et al, 1998). Det er en sentral faktor for å kunne arbeide hjemmefra, men dette med plassmangel har vært lite fokusert på. Tilstrekkelig med plass både hjemme og på kontoret er altså enda en faktor som påvirker mulighetene ansatte har for å velge den plassen som oppleves som mest hensiktsmessig i forhold til de oppgavene som skal utføres.

I tidligere forskning har det nesten utelukkende vært satt søkelys på hjemmekontoret. Men for at det reelt skal være snakk om en hybrid arbeidsmodell er det viktig å passe på at premissene for dette ligger til rette også på kontoret. Vi har tidligere sett at digitale møter ofte blir gjennomført hjemme, fordi det er begrensinger i form av stillerom og møterom på kontoret. Dette gjelder primært de som sitter i åpent kontorlandskap. Mangel på stillerom fører til at de ansatte får begrenset med valgmuligheter i form av arbeidssted. Dersom organisasjoner har begrensinger i form av kontortilpasning, kan det altså føre til at de ansatte må arbeide fra en arbeidsplass som ikke er tilpasset deres behov og arbeidsoppgaver. De ansatte som sitter i åpent landskap, har en begrenset fleksibilitet i forhold til de som sitter i lukket kontorlandskap.

Tilrettelegging av strukturelle elementer som digitalt utstyr og annen infrastruktur både hjemme og på kontoret, koblet sammen med tilstrekkelig digital kompetanse gir dermed både muligheter og utfordringer for ansatte og ledere. Når det gjelder muligheter har vi sett at tilrettelegging i form av både digital og øvrig infrastruktur fører til fleksibilitet.

I denne studien viser resultater til at dersom de ansatte selv får velge arbeidsplass kan det økt effektiviteten, gjennom at de velg arbeidstedet som fører til høyest produktivitet. Tidligere forskning viser til at produktiviteten øker på hjemmekontor (Kurland & Bailey, 1999) og ansatte som arbeider på hjemmekontor opplever en høyere grad av autonomi enn de som arbeider fra kontoret (Gajendran & Harrison, 2007; Morganson et al., 2010). De digitale verktøyene fører i tillegg til at ansatte vil kunne spare reisetid, som de kan bruke på andre oppgaver, som igjen kan føre til et bedre work life balance (Kurland & Bailey, 1999).

Tilgang til og beherskelse av digitale verktøy bidrar til økt samhandling og kommunikasjon mellom ansatte, og mellom ansatte og ledelse. Det å kunne håndtere de digitale verktøyene er imidlertid vesentlig for å ha forutsetninger for å arbeide på den hybride måte. Dersom ansatte opplever mangler både i de digitale verktøyene og ferdighetene vil det kunne hindre de i å arbeide på den hybride måten. Et eksempel på hvordan variasjon i bruken av enkle digitale verktøy kan påvirke mulighetene for samhandling medarbeidere imellom, eller mellom medarbeider og ledere er noe så tilsynelatende enkelt som bruk av digital kalender. Uten bruk av kalenderen kan det være krevende å forutse om de ansatte og lederen kommer på kontoret eller arbeider hjemmefra. Ved at de ansatte bruker de digitale kalenderen aktivt og skriver inn hvor de planlegger å arbeide fra, kan dette bidra til å skape en bedre forutsigbarhet og bedre samhandling, men det vil være lite hensiktsmessig å utfylle kalenderen om de andre ansatte hverken har tilgang eller ferdigheter til å håndtere dette verktøyet.

I bedrifter som tilbyr kontorlandskap for hybrid arbeid og som bidrar med tilpasning av infrastruktur hjemme kan ansatte selv få bestemme arbeidsplass og velge det arbeidsstedet som er hensiktsmessig. Ikke bare gir dette mer effektivt arbeid, men Hill et al. (1998) påpeker også at det å ha god nok plass til å arbeide hjemme er ekstra gunstig i form av at det bidrar til et tydelig skille mellom arbeid og fritid. Samtidig så vi over at manglende tilrettelegging på kontoret vil begrense de ansattes fleksibilitet i form av arbeidssted og konsekvensene blir at ansatte for eksempel blir nødt til å arbeide hjemmefra hele dagen uavhengig av hva de selv egentlig ønsker. Tilsvarende kan manglende tilrettelegging hjemme påvirke de ansatte i negativ

forstand om de dermed må gjennomføre en planlagt hjemmekontoroppgave på kontoret. Begge deler kan påvirke arbeidsutførelsen negativt. Videre er det et interessant funn i denne oppgaven at dersom bedriften tilrettelegger godt for hjemmekontor så opplever enkelte ansatte at dette er en oppfordring til hjemmekontor.

### **Relasjonelle forhold**

Vi har nå sett på betydningen av strukturelle forhold for hybride arbeidsmodeller. I tillegg til de strukturelle forholdene som er avgjørende for om det er mulig for bedrifter å gå over til en hybrid arbeidshverdag viste jeg i forrige kapittel også at en slik modell påvirker flere relasjonelle forhold i organisasjonene.

### ***Relasjoner ansatte imellom***

En av faktorene som bidrar positivt i opplevelsen av denne modellen for ansatte er at avstanden mellom lokasjonene er redusert. Vi har sett at det i dag er mulig å samarbeide med ansatte på tvers av lokasjoner, på en annen måte enn tidligere. Digitale verktøy muliggjør i dag å få frem flere dimensjoner i en videosamtale. Det er mulig å se ansikt og tyde kroppsspråk, som igjen bidrar til å bli kjent med ansatte uten å fysisk møtes. Fordi utbredelsen av digitale verktøy var mye mindre utbredt før covid er dette noe litteraturen ikke har belyst i særlig grad tidligere. Belanger (1999) fant riktignok i sin studie at ansatte som satt på hjemmekontor fant måter å kommunisere med hverandre. Han konkluderte med at hjemmekontor hadde liten påvirkning på kommunikasjonsstrukturen i ei arbeidsgruppe og at man dermed ikke behøvde å bekymre seg for at ansatte på hjemmekontor blir utelatt fra det sosiale. I studien går han imidlertid ikke videre for å undersøke andre faktorer som påvirker relasjoner mellom ansatte, men studien minner om at det er viktig å forstå både hvordan teknologi og andre rammer for hybride arbeidsmodeller kan påvirke muligheter for samhandling mellom ansatte.

Det er en rekke relasjonelle forhold som blir utfordrende i den hybride arbeidsmodellen. Vi har tidligere sett at det er krevende å stifte nye bekjentskap til andre ansatte dersom en velger å sitte lengre perioder på hjemmekontor. Det er på kontoret det sosiale samholdet skapes. I hovedsak opprettholdes kontakten med kollegaer man allerede har kjennskap til. En konsekvens som kan oppstå dersom ansatte i hovedsak velger å sitte på hjemmekontor, er en følelse av utenforskap fra det sosiale miljøet på kontoret. Kurland og Cooper (2002) viser i sin studie at det er krevende å skape de samme relasjonene på hjemmekontor og min studie bekrefter dette. Ansatte som velger å sitte lengre perioder fra kontoret, kan oppleve en følelse av å bli utelatt fra det sosiale

miljøet på kontoret, de opplever en lavere grad av involvering på arbeidsplassen enn de på kontoret (Morganson et al., 2010) men graden av opplevd isolasjon vil avhengige av perioden på hjemmekontor (Golden et al., 2008), der isolasjonen øker med lengden borte fra kontoret. En hovedårsak er at man på hjemmekontor mister alle de tilfeldige møtepunktene du får på kontoret.. En av informantene forteller: «*Alle de møtepunktene og bli kjent fasene må fysiske legges inn i digitale møter*». Det krever mer å skape relasjonene i det digitale rom, slik det i dag er. Det fører til at det digitale muliggjør mye men det kan ikke erstatte den fysiske deltagelsen (Coenen & Kok, 2014).

Mye av debatten om den hybride arbeidsmodellen omhandler enkeltindividet og hvordan den påvirker arbeidstakeren. Golden et al. (2008) studerte hvordan isolasjonen påvirket arbeidstakeres tilfredshet i arbeidet. (Morganson et al., 2010) undersøkte hvordan ansatte på kontoret og hjemme opplevde work life balance, tilfredshet og hvordan de opplevde å bli inkludert på arbeidsplassen. I studien til Yang et al. (2021) tok de for seg ansatte og hvordan de opplevde hjemmekontor under pandemien. Med andre ord, mye går på den enkelte ansatte, men det er få studier som trekker frem diskusjonen om hva som skjer med samholdet og «oss».

Den hybride arbeidsmodellen kan føre med seg en usikkerhet i form av at det er vanskelig å forutse om ansatte møter opp digitalt eller fysisk. Funn i studien viser at det er krevende å samle folk til fysiske møter på kontoret særlig fordi det gjennom pandemien har satt seg et mønster der det som regel alltid er noen som deltar digitalt. Det blir etterhvert problematisk fordi det er ikke alle type møter som er mulig å gjennomføres digitalt. Problemene øker dersom ansatte har planlagt fysiske møter som blir til hybride (blanding av fysisk og digital deltagelse). Hybride møter er krevende i seg selv, men dersom deltakerne i tillegg må foreta en rask omstilling blir dette enda mer utfordrende. Det kan føre til irritasjoner med påfølgende lavere utbytte når oppgaver ikke kan gjennomføres som planlagt fordi noen uventet arbeider hjemmefra. Dersom medarbeidere velger å ta hjemmekontor når det passer best for seg selv uten hensyn til resnet av teamet kan dette bli utfordrende. Det er krevende å finne balansen mellom hva som er innenfor og hva som vil gå på bekostning av andre. Det er kan virke inngripende og neste frekt dersom ansatte kun velger det for egen vinning. Det kan se ut til at pandemien har åpnet en dør om fleksibilitet de ansatte forventer står åpen. I det videre vil det derfor bli viktig å forstå mer av hvordan medarbeideres valg i en hybrid arbeidshverdag påvirker andre.

### ***Leder- medarbeider relasjonen***

Om vi ser nærmere på hvordan slike arbeidsmodeller påvirker relasjonene mellom ledere og medarbeidere er det interessant at funnene i denne studien og litteraturen for det meste trekker frem utfordringene ledelsen kan oppleve. Likevel trekker for eksempel både ansatte og ledelse hvordan digitale verktøy som Teams har bidratt til enklere kommunikasjonen både på kontoret og hjemme. Der har de ansatte og lederne mulighet for å få raske avklaringer, men og bruke statusfunksjonen til å verne om sin arbeidstid. Ledelsen opplevde som de ansatte digitale verktøyene som nyttig i modellen, men det er interessant at det er begrensinger i hva ledelsen opplever som opplever som positivt og de utfordringene for eksempel hjemmekontor skaper er større for ledelsen enn de ansatte (Kirchner et al., 2021).

Ledelsen opplever det som utfordrende å tilpasse og å gi ledende støtte til den enkelte ansatte. Hybride arbeidsmodeller byr på en serie med dilemma for lederne i hvordan de skal forholde seg både til enkeltansatte og til grupper av ansatte. Det er en krevende balanse mellom å ikke være for inngripende eller for overflattisk ovenfor de ansatte samtidig som de skal legge de rette forventningene på ansatte. På den ene siden forventer ansatte bli sett og anerkjent for jobben de gjør samtidig som de vil være selvstendige og ha stor fleksibilitet i arbeidet de utfører.

Tidligere forskning viser til at ledelsen er bekymret over å miste kontrollen over ansatte som arbeider fra hjemmekontor (Kurland & Cooper, 2002). Vi har sett at flere ansatte ønsker en synlig og tilgjengelig leder, men samtidig ikke for kontrollerende. Dersom ledelsen begynner å kontrollere de ansatte i høyere grad som eksempelvis å ringe for noe som oppleves som kontroll, kan dette gå ut over relasjonen mellom lederen og den ansatte. Samtidig er det flere ledere som har jevnlig møter med sine ansatte for å ta en statusoppdatering. Det er viktig at ledelsen ikke virker for kontrollerende, det kan påvirke motivasjonen til utførelsen av arbeidsoppgavene negativt. Dersom de ansatte oppleve en redusert grad av indre motivasjon, kan dette påvirke arbeidsengasjementet negativt (Dysvik & Kuvaas, 2011). Hyppig kommunikasjon gjør også at noen opplever at det en forventning om å jobbe selv om en er syk. Samtidig er det ingen av lederne som viser antydning til at de forventer dette. Det kan være at ledelsen har vært utydelig i presiseringen eller at ansatte har feiltolket. Det er altså viktig at det ikke er dobbeltkommunikasjon her. Det er viktig at lederne signalisere at det er lov å være syk, de må gå foran som forbilder (Chung & Lippe, 2020).

For ledelsen handler det om å finne balanse, mellom å gi autonomi, men og være til stede der det er behov. På den andre siden dersom ledelsen aldri viser ansikt kan det skape en usikkerhet for den ansatte. De ansatte er teamarbeidene noe som betyr mye samarbeide og interaksjon. De kan oppleve en følelse av at de ikke ønsker å møte en. Dette kan føre til en usikkerhet i arbeidskulturen og miljøet. Andre ansatte påpeker at synlig og tilgjengelig ikke nødvendigvis betyr fysisk tilstedeværelse. De er mer opptatt av at dersom det oppstår et behov så er det mulighet å få tak i lederne. Det er altså svært personavhengige både hva som de oppleves og forventes.

Ansatte ønsker å ha muligheten for å kunne arbeide på andre plasser enn fra kontoret.

Samtidig sier ledere at dersom de ansatte ikke er fysisk til stede på kontoret mister en litt av kroppsspråket, som i utgangspunktet forteller mye. De digitale verktøyene kompensere for en god del, men de erstatter ikke den menneskelige tilstedeværelse. Dette krever at lederne må kjenne til de ansatte i høyere grad enn tidligere, men ettersom det stort sett er på kontoret relasjonene skapes betyr dette at ledelsen har mindre mulighet for å benytte hjemmekontor. De må være fysisk til stede på kontoret for å være tettere på de ansatte og de må dyrke en kultur av tillit.

### **Diskusjon om den hybride arbeidsmodellen**

Vi har sett at det er veldig personavhengig i hva de ansatte ønsker i form av arbeidssted. Fra før vet vi at ansatte som arbeider hjemmefra rapporterer om lengre arbeidsdager (Maruyama et al., 2009), det ser ut til å være en tendens i den hybride arbeidsmodellen også. Konsekvensene av at grensene mellom når du selv og andre oppfatter at du er på jobb blir utflytende. Dersom en hele tiden er tilgjengelig kan det bli utfordrende å avslutte arbeidet (Hilbrecht & Lero, 2014) og det kan bli et høyere opplevd press om å alltid være tilgjengelig. Det oppstår gråsoner der medarbeidere opplever at de er for syke til å komme på kontoret, men ikke er for syke til å jobbe.

Både medarbeider og eksterne kan bli vant til at andre er tilgjengelig selv om de er hjemme. I tillegg kan ansatte oppleve i høyere grad å få spørsmål om å gjennomføre møter utenfor arbeidstid og selv om ansatte har markert de er utilgjengelige, så kan de allikevel få spørsmål om å delta. Det kan være krevende å stå imot presset, når du vet andre ønsker å gjennomføre møte, og enda verre så kan dette føles inngripende fordi man opplever å ikke bli trodd på at man faktisk er utilgjengelig. Modellen krever en kultur hvor de ansatte og ledere stoler på



hverandre. Stoler på at dersom noen er opptatt eller er borte så er det en grunn til det. Dette presset i forhold til tilgjengelighet krever også at de ansatte tar stort ansvar over sin egen arbeids- og fritid: «*Det krever nok i høyere grad at man er litt bevisst, og at man kanskje i større grad selv tar ansvar for fritiden*». Ansatte som sitter på hjemmekontor opplever en høyere grad av autonomi enn de som sitter på kontoret (Gajendran & Harrison, 2007) men med dette følger også et større ansvar om å styre hverdagen.

Presset om å være tilgjengelig kan også komme fra eksterne som kunder. Kunnskapsarbeidere har mye autonomi og de er ansvarlig for arbeidsoppgavene som utføres (Drucker, 1999). Det fører til at det i utgangspunktet er arbeidstakeren eller den ansatte som blir ansvarlige for arbeidet. Det betyr at dersom kundene eksempelvis er misfornøyd er det den ansatte de kontakter. Denne studien viser at fordi de ansatte ønsker å tilfredsstille kundene opplever de at det største presset om tilgjengelighet kommer derfra. Dette er ansatte som har en indre motivasjon om å levere gode resultater og de er tilknyttet arbeidet i en høyere grad (Gagné & Deci, 2005), men i en hybrid arbeidshverdag kan dette føre til at de ansatte jobber mer enn forventet for å gjøre kundene fornøyd, og igjen bidrar til å: «*tilfredsstille det ønske en har om å prestere*». Ansatte kan oppleve et press fra eksterne, men det tyder på at det er like mye deres behov for å tilfredsstille andre. Derav det største presset kommer fra en selv. Hjemmekontor er altså ikke for alle, alltid (Smite, Moe, et al., 2022) særlig kan nyansatte oppleve det som utfordrende å arbeide på hjemmekontor, fordi det krever at du er selvstendig i arbeidsoppgavene.

Tilgjengeligheten kan gjør det krevende å opprettholde skillet mellom work life balance (Kelliher et al., 2019). Med pc-en lett tilgjengelig og et økt arbeidspress, kan det være krevende å legge bort arbeidet. Fordi de fysiske skillene mellom arbeidsstedet og hjemmet på mange måter blir redusert (Yang et al., 2021) kan det bli krevende på hjemme å opprettholde et «naturlig» jobb- fritid skille (Kurland & Bailey, 1999). For noen ansatte vil det å komme på kontoret derfor være en faktor for å opprettholde en tydelig work life balance. Dersom skillet blir mindre tydelig kan dette føre til redusert tilfredshet og lavere jobb engasjement over tid (Fiksenbaum, 2014).

En hybrid arbeidsmodell krever dermed at bedriften og lederne er bevisst på disse utfordringene og tilrettelegger deretter, og det forutsetter at ansatte selv har god forståelse for hva som

fungerer for seg og at de grunnleggende behovene og forutsetningene er på plass for selv å kunne velge. Modellen fordrer altså selvledelse. Dysvik og Kuvaas (2011) fant at det er den indre motivasjonen som i størst grad er med på å påvirke resultatene som leveres, det er ikke den opplevde autonomien som er avgjørende. Ansatte kan ha høy grad av indre motivasjon, men det som kan begrense de er kunnskapene og evnene til å gjennomføre arbeidet. Den kan tyde på at det kan være spesielt krevende og lite hensiktsmessig for nyansatte å arbeide fra hjemmekontor. Nyansatte er i tillegg mer utsatt for å oppleve isolert fra det sosiale arbeidsmiljøet når de arbeider fra hjemmekontor (Kurland & Cooper, 2002).

På den annen side ser vi at mange ansatte opplever store fordeler med en hybrid arbeidsmodell. De opplever at hverdagen går opp i høyere grad, de har mulighet til å være mer til stede, dersom eksempelvis en familiesituasjon gjør det mer hensiktsmessig å arbeide hjemmefra. De kan tilpasse velge arbeidssted ut i fra arbeidsoppgavene, særlig om det ikke er like godt tilrettelagt for alle typer prosesser både på kontoret og hjemme. Dette kan bidra til en opplevelse av høyere tilfredshet (Bloom et al., 2015; Kurland & Bailey, 1999) og ikke minst bidrar fleksibiliteten til et tydeligere work life balance (Chung og Lippe (2020).

Choudhury et al. (2021) fant i sin studie at «working from anywhere», førte til økt produktivitet siden den enkelte fikk bestemme det geografiske området. Videre fant vi at det har vært en dreining mot mye større aksept av arbeid på hjemmekontor. Tidligere opplevde flere det som uakseptabelt å arbeide fra andre steder enn kontoret fordi det ble sett på som «workcasion». En slik opplevelse kan begrense de ansatte fra å arbeide fra den plassen de velger selv, fordi den oppleves moralsk feil. Nå er det blant kollegaer mer akseptabelt å arbeide fra hjemmekontor enn andre lokasjoner og tankene om at ansatte og lederne tidligere brukte hjemme som et «gjemmested» er redusert. Under pandemien har de ansatte selv fått erfare at det er mulig å arbeide på hjemmekontor, og det kan være et produktivt arbeidsted. De kan i dag ta hjemmekontor, uten å føle at de tenker de lurer seg unna.

## 6. Konklusjon og avslutning

I det følgende kapitlet vil funn og konklusjoner i diskusjonskapitlet bli presentert. Masteroppgaven har undersøkt den hybride arbeidsmodellen og hvordan den oppleves for ledere og ansatte. Avslutningsvis i kapitlet vil oppgavens begrensinger, samt både teoretiske og praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning bli presentert.

### 6.1 Konklusjon

*«Hva oppleves som muligheter og utfordringer for ledere og ansatte i den hybride arbeidsmodell?».*

Noen grunnleggende strukturelle forhold må være tilpasset og tilrettelagt for at ledere og ansatte skal ha mulighet til å arbeide i en hybrid arbeidsmodell. De må ha tilgang på digitale verktøy samt ha ferdighetene til å håndtere disse. Den siste grunnleggende faktoren er infrastrukturen. Det innebærer tilrettelegging av kontorutforming samt andre tilpasninger for å få arbeidet utført hjemme. Tilrettelegging fører til at de ansatte kan velge det arbeidsstedet de mener er mest hensiktsmessig for arbeidsoppgaven. Mangel på tilrettelegging kan dermed påvirke ledere og ansatte i negativ forstand.

Jeg fant at det er personavhengig hvordan de ansatte og ledere opplever arbeidsmodellen. Faktorer som eksempelvis kan virke positive for noen kan være hemmende for andre. Der noen opplever at produktiviteten øker på hjemmekontor (Kurland & Bailey, 1999) uttrykker flere i denne studien det motsatte. Økt fleksibilitet som følge av hybride arbeidsmodeller kan bidra til bedre work-life balance, mens andre igjen opplever det som utfordrende når en hele tiden har mulighet for å være tilgjengelig. Fleksibiliteten krever selvledelse og evne til å ta styring over eget arbeid og fritid i høyere grad.

Lederne opplever flere utfordringer med den hybrid modellen enn ansatte. Det er krevende å miste de tilfeldige møtepunktene, og kommunikasjon via digitale plattformer fra hjemmekontor gjør at ledelsen mister muligheten til å lese kroppsspråket. Når det blir færre fysiske møtepunkter må lederne ha større kjennskap til de ansatte. Videre forventer ansatte en synlig og tilgjengelig ledelse, i tillegg autonomi og fleksibilitet. Lederne opplever det som utfordrende å finne balansen mellom å tilpasse og gi ledende støtte.

De digitale verktøyene bidrar til at avstanden mellom kontorene og lokasjonene blir redusert, noe som muliggjør større grad av samhandling. Samtidig har vi sett at de digitale verktøyene ikke erstatter den menneskelige tilstedeværelsen (Coenen & Kok, 2014). Det kan tyde på at den geografiske avstanden minker, mens avstanden til de nære og mellommenneskelige relasjonene øke.

## **6.2 Praktiske implikasjoner**

Denne studien vil først og fremst være relevant for personene som deltok. De vil ha kjennskap til funnene som fremkommer. Det er deres erfaringer og opplevelser som fremkommer. Studien belyser i tillegg flere strukturelle forhold som må være tilpasset både hjemme men og på kontoret for at denne modellen skal ha funksjonalitet. Bedriftene må tilrettelegge for de ansatte for at de skal ha muligheten til å arbeide fra de ulike arbeidsplassene. Det kommer frem at kultur og tilhørighet fortsatt er viktig for de ansatte og ledere. Dette kan føre til utfordringer dersom ansatte og ledere foretar mye hjemmekontor.

Studien kan og bidra med nyttig innsikt som kan hjelpe flere bedrifter. Studien tydeliggjør ulike forhold ansatte og ledere opplever med arbeidsmodellen. Pandemien åpnet en dør i form av å arbeide andre plasser enn fra kontoret som de ansatte i dag forventer står åpen. Det er viktig at bedrifter i dag er klar over at fleksibiliteten har fått en stor verdi for de ansatte. Organisasjoner må se på hvilke muligheter de har for å tilby de ansatte fleksibilitet, og de må vurdere hvordan de da skal håndtere at ikke alle har mulighet til å arbeide hjemmefra. For å beholde ansatte og ha mulighet for å rekruttere nye vil det være viktig for bedrifter å ha et bevisst forhold til dette.

## **6.3 Teoretiske implikasjoner og videre forskning**

Litteraturen trekker frem flere utfordringer og muligheter som kan oppstå i den hybride arbeidsmodellen, men gitt den store utviklingen på dette under pandemien er det fortsatt mye vi ikke vet. Vi har sett at den hybride arbeidsmodellen ikke er èn ting. Denne studien er begrenset til fire casebedrifter. Selv med bare fire organisasjoner fant jeg at det er variasjoner i hvilke rammer som legges for hybride arbeidsmodeller og det er også variasjon i hvor faste disse rammene er. For å få bedre forstå hvilke dimensjoner slike modeller kan variere langs, og ikke minst forstå hvordan ulike modeller fungerer er det behov for videre forskning.

For det første har vi sett at det finnes mye forskning som omhandler enkeltindivider og hvordan de påvirkes av å hybride arbeidshverdager. Det er imidlertid lite forskning som fokuserer på hva dette gjør med organisasjonskultur, påvirkning på samhold og samhandling i bedrifter og team (Chafi et al., 2022). Denne studien viser at det er enkeltindividene og spesielt de ansatte som vinner mest på å arbeide i en hybrid arbeidsmodell. Det vil være interessant å studere videre hvordan denne arbeidsmodellen påvirker ledere og deres arbeid, og ikke minst se nærmere på når grensen for fleksibilitet blir mer et problem enn en fordel. Vi bør forstå mer om hva dette gjør med medarbeiderrelasjoner og organisasjonskultur.

Studien viser at det er veldig personavhengig hva ansatte og ledere opplever som muligheter og utfordringer. Det kunne vært interessant å foreta en studie hvor en ser nærmere på hvordan personlighet og personlig preferanse påvirker valg og opplevelse av hva slags muligheter og begrensinger den enkelte opplever.

Studien viser at det er utfordrende å lede i en slik arbeidsmodell. For det første møtes ledere og medarbeidere hverandre ansikt til ansikt i mindre grad enn tidligere, noe som fordrer at lederne må kjenne til de ansatte i høyere grad. Vi har sett i studien at de digitale verktøyene ikke kan erstatte den menneskelige dimensjonen. Her er det behov for videre forskning, for å undersøke nærmere relasjoner mellom leder og medarbeider.

I dag er det begrenset med studier hvor norske bedrifter deltar, i studien til Smite, Moe, et al. (2022) er flere IT- selskaper deltagere. Studien er ikke begrenset til norske bedrifter det er flere andre europeiske selskaper som og blir undersøkt. Det kunne vært interessant å ta for seg kun norske bedrifter i ulike bransjer og på den måten undersøke om det er store forskjeller i de ulike bransjene.

Det er fortsatt er mye vi ikke vet og det blir spennende å følge med den hybride arbeidsmodellen videre.

## Referanser

- Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2021). Let me work from home, or I will find another job. *University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*, (2021-87).
- Belanger, F. (1999). Communication patterns in distributed work groups: a network analysis. *IEEE transactions on professional communication*, 42(4), 261-275.  
<https://doi.org/10.1109/47.807962>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition. utg.). Oxford University Press.
- Bloom, N. (2021). Hybrid is the Future of Work. *Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR): Stanford, CA, USA*.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). DOES WORKING FROM HOME WORK? EVIDENCE FROM A CHINESE EXPERIMENT. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Brey, P. (1999). Worker Autonomy and the Drama of Digital Networks in Organizations. *Journal of business ethics*, 22(1), 15-25. <https://doi.org/10.1023/A:1006199816737>
- Chafi, M. B., Hultberg, A. & Yams, N. B. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Choudhury, P., Foroughi, C. & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic management journal*, 42(4), 655-683.  
<https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Chung, H & Lippe, T. v. d. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social indicators research*, 151(2), 365-381.  
<https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Clear, F. & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New technology, work, and employment*, 20(3), 218-233. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00155.x>
- Coenen, M. & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European management journal*, 32(4), 564-576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode : en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget.

- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. (first edition. utg.). Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California management review*, 41(2), 79-94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European journal of work and organizational psychology*, 20(3), 367-387. <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management journal*, 50(1), 25-32.
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work-family environments: implications for work-family conflict and well-being. *International journal of human resource management*, 25(5), 653-672. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.796314>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *American College of Occupational and Environmental Medicine.*, 63(7), E426-E432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *American College of Occupational and Environmental Medicine.*, 27(3), 319-340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New technology, work, and employment*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>

- Hilbrecht, M. & Lero, D. S. (2014). Self-employment and family life: constructing work-life balance when you're 'always on'. *Community, work & family*, 17(1), 20-42.  
<https://doi.org/10.1080/13668803.2013.862214>
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. & Colihan, J. O. E. (1998). INFLUENCES OF THE VIRTUAL OFFICE ON ASPECTS OF WORK AND WORK/LIFE BALANCE. *Personnel psychology*, 51(3), 667-683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>
- Ingelsrud, M.H., Aksnes, S.Y., Bernstrøm, V.H., Egeland, C., Hansen, P.B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E.M. . (2022). *Hjemme–Borte–Uavgjort: Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser* (AFI-rapport 2022:04). OsloMet: Arbeidsforskningsinstituttet og Handelshøyskolen. .
- Inkpen, A. C. (2000). Learning Through Joint Ventures: A Framework Of Knowledge Acquisition. *Journal of management studies*, 37(7), 1019-1044.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00215> (Journal of Management Studies)
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. I (s. 13-22). Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jeffrey H., E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S. & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, work & family*, 11(2), 149-163.  
<https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel Forlag.
- Kelliher, C., Richardson, J. & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human resource management journal*, 29(2), 97-112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kelly, E. L., Moen, P. & Tranby, E. (2011). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265-290. <https://doi.org/10.1177/0003122411400056>



- Khalid, J., Weng, Q. D., Luqman, A., Rasheed, M. I. & Hina, M. (2021). After-hours work-related technology use and individuals' deviance: the role of interruption overload, psychological transition and task closure. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-05-2020-0304>
- Kirchner, K., Ipsen, C. & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge management research & practice*, 19(4), 493-500. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Kong, X., Zhang, A., Xiao, X., Das, S. & Zhang, Y. (2022). Work from home in the post-COVID world. *Case Studies of Transport Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.04.002>
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68.
- Kurland, N. B. & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of high technology management research*, 13(1), 107-126. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00051-7)
- LeCompte, M. D. & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60. <https://doi.org/10.2307/1170272>
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G. & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New technology, work, and employment*, 24(1), 76-88. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00219.x>
- Mas, A. & Pallais, A. (2017). Valuing Alternative Work Arrangements. *The American economic review*, 107(12), 3722-3759. <https://doi.org/10.1257/aer.20161500>
- Moglia, M., Hopkins, J. & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the united nation's sustainable development goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, 13(16), 9222. <https://doi.org/10.3390/su13169222>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European business review*, 16(4), 344-357. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of managerial psychology*, 25(6), 578-595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>

- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P. & Hanneman, G. (1976). Telecommuting - An Alternative to Urban Transportation Congestion. *IEEE transactions on systems, man, and cybernetics*, SMC-6(2), 77-84. <https://doi.org/10.1109/TSMC.1976.5409177>
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? : en innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforl.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R. & Kline, T. J. B. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New technology, work, and employment*, 24(2), 144-162. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00225.x>
- Petani, F. J. & Mengis, J. (2021). Technology and the hybrid workplace: the affective living of IT-enabled space. *International journal of human resource management*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1998186>
- Pitacho, L., da Palma, P. J., Correia, P. & Lopes, M. P. (2021). Why Do People Work? An Empirical Test of Hybrid Work Orientations. *Social sciences (Basel)*, 10(8), 284. <https://doi.org/10.3390/socsci10080284>
- Poland, B. D. (1995). Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 1(3), 290-310. <https://doi.org/10.1177/107780049500100302>
- Pratt, J. H. (1984). Home teleworking: A study of its pioneers. *Technological forecasting & social change*, 25(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(84\)90076-3](https://doi.org/10.1016/0040-1625(84)90076-3)
- Regjeringen. (2022, 18. mars). *Nye regler for hjemmekontor* [Pressemelding]. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-regler-for-hjemmekontor/id2904727/>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Huerta, J. G. & Mendez, D. (2022). Work-From-Home is Here to Stay: Call for Flexibility in Post-Pandemic Work Policies.
- Smite, D., Tkalich, A., Moe, N. B., Papatheocharous, E., Klotins, E. & Buvik, M. P. (2022). Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: The voice of evidence. *Journal of system and software*, 186, 111197-111197. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.111197>
- Sparrow, P. R. (2000). New employee behaviours, work designs and forms of work organization: What is in store for the future of work? *Journal of managerial psychology*, 15(3), 202-218. <https://doi.org/10.1108/02683940010320561>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Yang, E., Kim, Y. & Hong, S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of corporate real estate*. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. utg.). SAGE.

## **Vedlegg 1: Intervjuguide ansatt**

### **Innledning**

Presentere meg og forklare om den hybride arbeidshverdagen. Kommer til å notere stikkord underveis. Forsikre anonymisering, og spørre om det er greit å identifisere arbeidsoppgaven.

De kan velge å avbryte når de ønsker dette eller ikke svare på spørsmål. Oppfordre til å snakke fritt. Sjekke at det er greit at vi tar lydopptak.

Høre om de har noen spørsmål før vi starter.

### **Hoveddel**

1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn (utdanningsbakgrunn)?
2. Hvilken stillingen har du og hvor lenge har du jobbet der?
3. Kan du si litt om avdelingen din, hva jobber dere med her?

### **Endring:**

4. Hvordan vil du beskrive overgangen til den hybride modellen? Evt om de ikke har tatt den i bruk. Hva er motivasjonen for å ta i bruk denne modellen?
  - a. Hva er nytt og hva er annerledes?

### **Struktur:**

5. Hvordan er dine opplevelser med å arbeide på denne måten?
  - a. Hva følger med å jobbe på denne måten? (utføring, muligheter?)
  - b. Hva er dine forventinger til denne modellen? (hvordan kommer den til å bli)
6. I forhold til arbeidshverdagens struktur, hvordan vil du beskrive den?
  - a. Hvor arbeider du i hovedsak fra?
  - b. Hva er den avgjørende faktoren for hvor du arbeider fra?
  - c. Har dere noen faste tidspunkt dere må være tilgjengelig? (Kan du jobbe når du vil?)
  - c. Hvordan er det med kontorplasser? Er det reguleringer? Plass til alle?
7. Hva krever denne arbeidsstrukturen av deg som ansatt?
  - a. Hva er spesielt med denne typen arbeidssituasjon? Kontra en tradisjonell modell

8. Hvordan vil du beskrive arbeidsforholdene dine hjemme?
  - a. Hvordan opplever du bedriften tilrettelegger for deg?
  - b. Hvordan opplever du tidsfordelingen mellom arbeid og fritid?
  - c. Er det en endring, eksempler?
  
9. Hvordan opplever du som ansatte å blir involvert i den nye arbeidshverdagen ?
  - a. Har dere en tillitsvalgt?
  
10. På hvilken måte opplever du bedriften har tilrettelagt for en hybrid arbeidsmodell?
  - a. Utstyr?

### **Relasjoner**

11. Hvordan påvirkes relasjonene dine til de andre i organisasjonen ved denne type arbeidshverdag?
  - a. Hvordan variere disse fra når du f.eks jobber på hjemmekontor eller på kontoret?
  - b. Hvordan har disse endret seg?
  
12. Hvilke forventinger stiller du til din leder i en hybrid modell? Samme?
  - a. Endring fra det tradisjonelle?
  
13. Hva gjør den hybride modellen ( hjemme kontra på kontoret) med kommunikasjonen?
  - a. Hvilke muligheter?
  - b. utfordringer?
  
14. Hvilke faktorer tenker du blir avgjørende for denne modellen fremover?
  - a. Hva er dine tanker om veien videre?

### **Avsluttende spørsmål**

Er det noe vi ikke har snakket om underveis, som du mener kan være viktig å tilføye?

Takke for intervjuet, og spørre om jeg kan ta kontakt senere om vi trenger videre utdypning

## Vedlegg 2: Intervjuguide ledere

### Innledning:

Presentere meg og forklare om den hybride arbeidshverdagen. Kommer til å notere stikkord underveis. Forsikre anonymisering, og spørre om jeg kan identifisere arbeidsoppgaver.

Oppfordre til å snakke fritt. De kan velge å avbryte når de ønsker dette eller ikke svare på spørsmål.

Sjekke at det er greit at jeg tar lydopptak. Høre om de har noen spørsmål før vi starter.

### Hoveddel:

1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn (utdanningsbakgrunn)?
2. Hvilken stillingen har du og hvor lenge har du jobbet der?
3. Kan du si litt om avdelingen din, hva jobber dere med her?

### Endring:

4. Hvordan vil du beskrive overgangen til den hybride modellen? Evt om de ikke har tatt den i bruk. Hva er motivasjonen for å ta i bruk denne modellen?
  - a. Hva er nytt og annerledes ved denne modellen?

### Struktur:

5. Hvordan er dine opplevelser med å arbeide på denne måten?
  - a. Hva er det som følger med å jobbe på denne måten? (utfordringer, muligheter?)
  - b. Hvilken betydning har denne modellen for deg som leder?
6. I forhold til arbeidshverdagens strukturert, hvordan vil du beskrive den?
  - a. Hvor arbeider du i hovedsak fra? Hvorfor?
  - b. Hva er den avgjørende faktoren for hvor du arbeider fra?
  - c. Har dere noen faste tidspunkt ansatte må være tilgjengelig? ( jobbe når de vil?)
  - d. Hvordan er det med kontorplasser? Er det reguleringer?
  - e. Hvordan ser kontorlandskapet ut?

7. Hva krever denne arbeidssituasjonen av deg som leder?
  - a. Hva er spesielt med denne typen arbeidssituasjon? Kontra en tradisjonell modell
  - b. Hvordan utøver du lederrollen din i en hybridmodell? Eksempler? (autonomi)
  
8. Hvordan opplever du at denne modellen har blitt møtt med?
  - a. Hvilke utfordringer ser du som leder for deg at de ansatte kan stå ovenfor?
  - b. Hvordan kjenner du til dine ansattes forhold hjemme?
  - c. Hva gjør denne modellen med dine ansatte?
  
9. Hvordan involvere du dine ansatte i den nye arbeidshverdagen?
  - o Hvordan tilrettelegger du for dine ansatte?
  - o Har dere tillitsvalgt?
  
10. Hvordan vil du beskrive arbeidsforholdene dine hjemme?
  - a. Hvordan opplever du tidsfordelingen mellom arbeid og fritid?
  - b. Har dette endret seg?
  
11. På hvilken måte har bedriften tilrettelagt for en hybrid arbeidsmodell?
  - a. Utstyr?

## **Relasjoner**

12. Hvilke forventinger stiller du til dine ansatte i en hybrid modell? Samme?
  - a. Endring fra det tradisjonelle?
  
13. Hvordan påvirkes relasjonene dine til de andre i organisasjonen/ansatte ved denne type arbeidshverdag?
  - a. Hvordan variere disse fra når du f.eks jobber på hjemmekontor eller på kontoret?
  - b. Endring?
  - c. Hvordan føler du at du har vært tilgjengelig for dine ansatte ?

14. Hva gjør den hybride modellen (arbeide hjemme kontra på kontoret) med kommunikasjonen?

- a. Hvilke muligheter?
- b. utfordringer?

15. Hvilke faktorer tenker du blir avgjørende for denne modellen fremover?

- a. Hva ønsker du å oppnå med denne modellen?
- b. Hvordan kommer denne løsningen til å endre seg?

### **Avsluttende spørsmål:**

Er det noe vi ikke har snakket om underveis, som du mener kan være viktig å tilføye?

Takke for intervjuet, og spørre om jeg kan ta kontakt senere om vi trenger videre utdypning.



## **Vedlegg 3: Samtykkeskjema**

Vil du delta i forskningsprosjektet

### ***”Den hybride arbeidsmodellen” ?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan den hybride arbeidsmodellen fungerer. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Som en del av mastergraden ved NTNU handelshøyskole skriver jeg masteroppgave om den hybride arbeidshverdagen (kombinasjonen mellom å arbeide fra kontoret og hjemme). Jeg ønsker å undersøke hva overganger fra den tradisjonelle arbeidsmodellen til den hybride modellen gjør med ansatte og organisasjonen. I forskningsprosjektet vil jeg fokusere på hvordan ansatte opplever den hybride arbeidsmodellen – Hvilke muligheter og utfordringer de møter.

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

NTNU Handelshøyskolen Trondheim er ansvarlig for prosjektet.

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

Grunnen til at du er utvalgt til å delta i denne studien er på grunn av at din organisasjonen har implementere den hybride arbeidsmodellen. I tillegg holder dere til i Trondheim kommune. Jeg ønsker i denne studien å komme i kontakt med både ledere og medarbeidere i organisasjonen.

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

Dersom du ønsker å delta i dette forskningsprosjektet, vil den bestå av intervju. Intervjuet vil ta i underkant av en time. Det vil bli tatt opp med lydopptaker, dette for å sikre at relevant informasjon blir fanget opp på en korrekt måte. Deretter transkriberes, før lydopptaket slettes.

### **Det er frivillig å delta**

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

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

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene vil bli behandlet, og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til informasjonen er undertegnede, Amalie Ås, og min veileder Hilde Fjellvær. All sensitiv data vil kun være lagret på en sikker plass, før det så blir slettet. Deltakerne i forskningsprosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Forskningen vil kun bli publisert i form av en masteroppgave.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes. Ved endt prosjekt vil alle personopplysninger og lydopptak bli slette.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

- NTNU ved veileder Hilde Fjellvær, på epost: [hilde.fjellvar@ntnu.no](mailto:hilde.fjellvar@ntnu.no), telefon: 73559099
- NTNU ved student Amalie Ås, på epost: [amalia@stud.ntnu.no](mailto:amalia@stud.ntnu.no), telefon: 94151069
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, på epost: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no), telefon: 93079038)

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

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

Med vennlig hilsen

*Hilde Fjellvær*  
(Veileder)

Amalie Ås  
(Masterstudent)

---

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Den hybride arbeidshverdagen*», 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)

