



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Den hybride arbeidsplassen

The hybrid workplace

Frida Lunde Høisæther

Isa-Marie Sommerseth

Tonje Thrane

Økonomi og administrasjon

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Veileder: Tina Åsgård

12.05.2023

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på vårt treårige studieforløp på Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. Det har vært tre fine, læringsrike og ikke minst innholdsrike år som bachelorstudenter, og vi kommer til å se tilbake på denne studietiden med glede.

Vi ønsker å takke TechnipFMC, Vestland fylkeskommune og Høgskulen på Vestlandet med sine ansatte, som har bidratt til at vi kunne skrive denne oppgaven. Vi har blitt møtt med engasjement, interesse og gode svar fra våre informanter. Vi håper de som har deltatt også får noe utbytte av å kunne lese om våre funn.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Tina Åsgård, som har strekt seg langt for å hjelpe oss med denne oppgaven, og bidratt med gode innspill og tilbakemeldinger.

Det er også på sin plass å takke familie og venner, som har støttet og heiet på oss disse årene frem til vi endelig nådde målstreken.

Til sist må vi takke hverandre for et fantastisk samarbeid. Gruppens medlemmer har hatt forståelse for hverandres ulike livssituasjon, og delt omsorg, støtte og latter. Å skrive denne oppgaven hadde ikke vært det samme uten alle i gruppen.

Så gjenstår det bare å ønske deg god lesing!

Sammendrag

COVID-19-pandemien endret organisasjoners forhold til hjemmekontor. I dag er hjemmekontor frivillig og mange organisasjoner praktiserer en hybrid arbeidsplass, hvor ansatte jobber både hjemmefra og på basekontor etter avtale med arbeidsgiver. Formålet med denne studien er å få innsikt i dagens hybride hjemmekontorsituasjon og hvilke konsekvenser dagens hjemmekontorordninger har for enkeltindivider og organisasjoner. Oppgavens problemstilling er: *Hvordan praktiseres hjemmekontor i dag, og hvordan påvirker det de ansatte og organisasjonen?*

Oppgaven tar utgangspunkt i Deci og Ryan (2017) sin motivasjonsbaserte selvbestemmelsesteori og supplerende organisasjonsteori. Studien baserer seg på en kvalitativ datainnsamling som inkluderer tre fokusgruppeintervjuer med administrativt ansatte, og tre en-til-en-intervjuer med HR-ansatte. De totalt seksten informantene som ble intervjuet, representerer tre organisasjoner fra offentlig og privat sektor: TechnipFMC, Vestland fylkeskommune og Høgskulen på Vestlandet.

Datainnsamlingen viser at det er variasjoner mellom organisasjonene, men at de praktiserer hjemmekontor ganske likt med avtaler på opptil henholdsvis to og tre dager. Videre peker funnene på at dagens hybride ordninger både har positiv og negativ påvirkning på individ og organisasjon. Hjemmekontor bidrar til økt fleksibilitet, tillit og selvbestemmelse, noe som styrker tilfredsstillelsen av autonomibehovet, men mange jobber hjemmefra når de er syke, noe som kan svekke balansen mellom jobb og hjem. Kompetansebehovet blir noe mer utfordret av hjemmekontor med tanke på den uformelle læringen, mens det kan synes å være en positiv utvikling av den formelle kompetansen. Dagens praktisering av hjemmekontor har størst negativ påvirkning på tilhørighetsbehovet, særlig når det kommer til den enkeltes sosiale behov på arbeidsplassen. Likevel peker noen av funnene på at det kan være en styrking av organisasjonsforpliktelsen og -kulturen. Den hybride arbeidsplassen vil påvirke individene ulikt, og utformingen av hjemmekontor-policyer kan bli et dilemma mellom individuelle og kollektive behov. Organisasjoner som ønsker å ha en hybrid arbeidsplass, bør derfor være observant på de ulike behovene som finnes og finne måter å håndtere de utfordringene som belyses i denne oppgaven.

Abstract

The COVID-19 pandemic changed organizations approach to remote work from the home. Today, working from home is voluntary, and many organizations practice a hybrid workplace where employees work both from home and on-site at the office, according to agreements with their employer. The purpose of this study is to gain insight to the current hybrid remote work situation and the consequences that current remote work arrangements have on individuals and organizations. The research question of this thesis is: *How is remote work practiced today, and how does it affect employees and organizations?*

The thesis is based on Deci and Ryan's (2017) motivation-based self-determination theory and supplementary organizational theory. The study is based on a qualitative data collection that includes three focus group interviews with administrative employees and three one-on-one interviews with HR-employees. The sixteen informants who were interviewed represent three organizations from the public and private sectors: TechnipFMC, Vestland County Council, and Western Norway University of Applied Sciences.

The data collection shows that there are variations between organizations, but they practice remote work quite similarly with agreements up to two and three days respectively. Furthermore, the findings suggest that today's hybrid arrangements have both positive and negative impacts on individuals and organizations. Remote work contributes to increased flexibility, trust and self-determination, which strengthens the satisfaction of the need for autonomy, but many work from home while sick which could weaken the balance between work and home life. The need for competence in terms of informal learning is somewhat challenged by remote work, whereas there may be a positive development in the formal competence. Today's remote work arrangements have the greatest negative impact on the need for relatedness, especially when it comes to the individual's social needs in the workplace. However, some of the findings suggest that there may be a strengthening of organizational commitment and culture. The hybrid workplace will affect individuals differently, and the design of remote work policies can become a dilemma between individual and collective needs. Therefore, organizations that wish to have a hybrid workplace should be observant of the various needs that exist and find ways to handle the challenges highlighted in this thesis.

Innhold

1	Innledning.....	0
1.1	Problemstilling.....	0
1.2	Oppgavens oppbygging og avgrensning.....	1
2	Tidligere forskning og teoretisk rammeverk	2
2.1	Hjemmekontor	2
2.2	Selvbestemmelsesteori	4
2.2.1	Autonomi.....	6
2.2.1.1	Selvbestemmelse og medbestemmelse	7
2.2.1.2	Kontroll og tillit.....	7
2.2.1.3	Balanse jobb og fritid.....	8
2.2.2	Kompetansebehovet	10
2.2.2.1	Jobbmestring og læring.....	11
2.2.2.2	Formell og uformell læring.....	11
2.2.2.3	Lærende organisasjon	12
2.2.2.4	Kreativitet og innovasjon.....	13
2.2.3	Tilhørighetsbehovet	14
2.2.3.1	Organisasjonskultur.....	15
2.2.3.2	Jobbforpliktelse	16
2.2.4	Oppsummering.....	17
3	Metode.....	19
3.1	Forskningsdesign og valg av metode.....	19
3.2	Datainnsamling.....	19
3.2.1	Utvalg.....	20
3.2.2	Intervju og intervjuguide	21
3.2.3	Gjennomføring	22
3.3	Studiens validitet og reliabilitet.....	23

3.4	Forskningsetikk og personvern.....	25
4	Funn og analyse.....	26
4.1	Hvordan praktiseres hjemmekontor i dag?.....	26
4.2	Hvordan påvirker hjemmekontor autonomibehovet?.....	28
4.2.1	Fleksibilitet og selvbestemmelse.....	28
4.2.2	Kontroll og tillit.....	29
4.2.3	Balanse jobb og fritid.....	30
4.2.4	Delkonklusjon.....	32
4.3	Hvordan påvirker hjemmekontor kompetansebehovet?.....	32
4.3.1	Jobbmestring.....	33
4.3.2	Formell og uformell læring.....	35
4.3.3	Lærende organisasjon.....	37
4.3.4	Kreativitet og innovasjon.....	38
4.3.5	Delkonklusjon.....	38
4.4	Hvordan påvirker hjemmekontoret tilhørighetsbehovet?.....	39
4.4.1	Det sosiale miljøet på arbeidsplassen.....	39
4.4.2	Organisasjonskulturen.....	41
4.4.3	Organisasjonsforpliktelse.....	42
4.4.4	Delkonklusjon.....	43
4.5	Samlet diskusjon.....	44
4.5.1	Andre faktorer som påvirker de psykologiske behovene i dagens situasjon.....	44
4.5.2	Sammenhengen mellom autonomi, kompetanse og tilhørighet.....	47
4.5.3	Skaper hjemmekontor et dilemma mellom autonomi og tilhørighet?.....	47
5	Konklusjon.....	49
6	Referanser.....	51
7	Vedlegg.....	0
7.1	Vedlegg 1: HR-avdeling intervjuguide.....	1
7.2	Vedlegg 2: Ansatt intervjuguide.....	3

7.3	Vedlegg 3. Samtykkeskjema HR	4
7.4	Vedlegg 4. Samtykkeskjema ansatte	7
7.5	Vedlegg 5. Sikt søknad.....	10

Figurliste

FIGUR 1	HYPPIGHET AV HJEMMEKONTOR 2019 OG 2021 (INGELSRUD & BERNSTRØM, 2021, S. 9)	3
FIGUR 2	SDT-MODELLEN VÅR OVERSETTELSE (DECI, OLAFSEN, & RYAN, 2017).....	5
FIGUR 3	HJEMMEKONTORS PÅVIRKNING PÅ ANSATTE OG ORGANISASJON (INSPIRERT AV SDT-MODELLEN)....	17
FIGUR 4	HJEMMEKONTORS PÅVIRKNING PÅ ANSATTE OG ORGANISASJON.....	26
FIGUR 5	ANDRE FAKTORER SOM PÅVIRKER.....	44

Tabelloversikt

TABELL 1	BESKRIVELSE AV UTVALG.....	21
TABELL 2	ULIKE ORDNINGER FOR HJEMMEKONTOR I DAG	27

1 Innledning

Hjemmekontor har blitt mer og mer vanlig i det norske arbeidslivet de siste årene. Under COVID-19-pandemien fikk det kraftig økning på grunn av tvungen og uplanlagt bruk av hjemmekontor for å stoppe spredning av viruset (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). For mange ble hjemmekontor en helt ny situasjon, som krevde en helomvending i arbeidslivet og at en måtte raskt tilpasse seg nye digitale arbeidsmetoder. Denne overgangen hadde både negativ og positiv påvirkning på ansatte og organisasjoner. Det ble gjort en rekke undersøkelser og forskning på hvordan hjemmekontor påvirket blant annet effektiviteten og arbeidsmiljøet i organisasjonene, og motivasjonen og helsen til de ansatte. Den lyse siden ved pandemien er at vi derfor sitter igjen med en hel del ny kunnskap om hjemmekontor, og hvilke fordeler og ulemper det har.

Selv om det var delte meninger om bruk av hjemmekontor under nedstengningen, regnes hjemmekontor i dag som et ettertraktet gode. Mange ansatte ønsker i dag å fortsette å ha hjemmekontor en til to dager i uken (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). En såkalt «hybrid» arbeidsplass har blitt den nye normalen, og vi ser at mange organisasjoner prøver ut ulike ordninger med hjemmekontor for å imøtekomme dagens behov og ønsker. Hvordan fungerer dette? Og hvilken påvirkning har den hybride arbeidsplassen på organisasjonen og individene?

1.1 Problemstilling

Mens tidligere oppgaver og forskning har fokusert på hvordan man burde håndtere hjemmekontorsituasjonen under pandemien, vil vi gjennom denne oppgaven fokusere på dagens hybride ordninger for hjemmekontor. Vi har utformet følgende problemstilling:

Hvordan praktiseres hjemmekontor i dag, og hvordan påvirker det de ansatte og organisasjonen?

I oppgaven tar vi utgangspunkt i Selvbestemmelsesteorien (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017), og vil undersøke hvordan dagens praktisering av hjemmekontor påvirker individene og organisasjonen med hensyn til områdene autonomi, kompetanse og tilhørighet. På bakgrunn av dette har vi formulert fire delproblemstillinger:

1. *Hvordan praktiseres hjemmekontor i ulike i organisasjoner i dag?*
2. *Hvordan påvirker dagens bruk av hjemmekontor autonomibehovet i organisasjonen?*
3. *Hvordan påvirker dagens bruk av hjemmekontor kompetansebehovet i organisasjonen?*
4. *Hvordan påvirker dagens bruk av hjemmekontor tilhørighetsbehovet i organisasjonen?*

1.2 Oppgavens oppbygging og avgrensning

I oppgaven tar vi utgangspunkt i tidligere forskning på hjemmekontor i Norge under pandemien, og ønsker å få svar på om de samme fordelene og ulempene gjelder i dag. Vi skal belyse både individnivået og organisasjonsnivået, og vil blant annet gå i dybden på hvordan ansatte presterer og trives med den hybride arbeidsplassen, og hvordan dette påvirker effektiviteten og kulturen i organisasjonen. Selvbestedelsesteorien er basert på forskning om motivasjon i arbeidsorganisasjoner, som viser at et arbeidsmiljø som bidrar til å støtte ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, bidrar til å skape høy arbeidsmotivasjon og prestasjoner, og samtidig ivaretar fysisk og mental helse på arbeidsplassen (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Teorien har sterkt empirisk hold, og tar i tillegg hensyn til individuelle forskjeller og kontekst på arbeidsplassen. For å kunne utdype teorien og løfte blikket til organisasjonsnivået, skal vi i tillegg supplere med teori om balansen mellom jobb og fritid, læring i organisasjoner, organisasjonskultur og organisasjonsforpliktelse.

Heretter er oppgaven delt inn i fire hoveddeler. I del 2 *Tidligere forskning og teoretisk rammeverk* skal vi redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk. I del 3 *Metode* presenterer vi forskningsopplegget vårt og den metodiske tilnærmingen til oppgaven. I del 4 *Funn og analyse* presenterer vi de viktigste funnene fra intervjuene og datainnsamlingen, og diskuterer og sammenligner disse opp mot teorien. I del 5 *Konklusjon* skal vi samle trådene fra hver del, og gi en samlet konklusjon på problemstillingen.

2 Tidligere forskning og teoretisk rammeverk

Med den utstrakte bruken av hjemmekontor som vi ser i dag, er det rimelig å anta at det kan ha en sterk påvirkning på både det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet. Men vil det være en positiv eller negativ påvirkning? I dette kapittelet skal vi starte med å definere begrepet hjemmekontor, og presentere noen sentrale funn fra tidligere forskning på hjemmekontor og hvordan det kan påvirke ansatte og organisasjon. Med dette som bakteppe, skal vi presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven, selvbestemmelsesteorien. Vi har konsentrert oss rundt de tre basale psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi vil underveis blant annet supplere med teori om balansen mellom jobb og fritid, læring i organisasjoner, organisasjonskultur og organisasjonsforpliktelse.

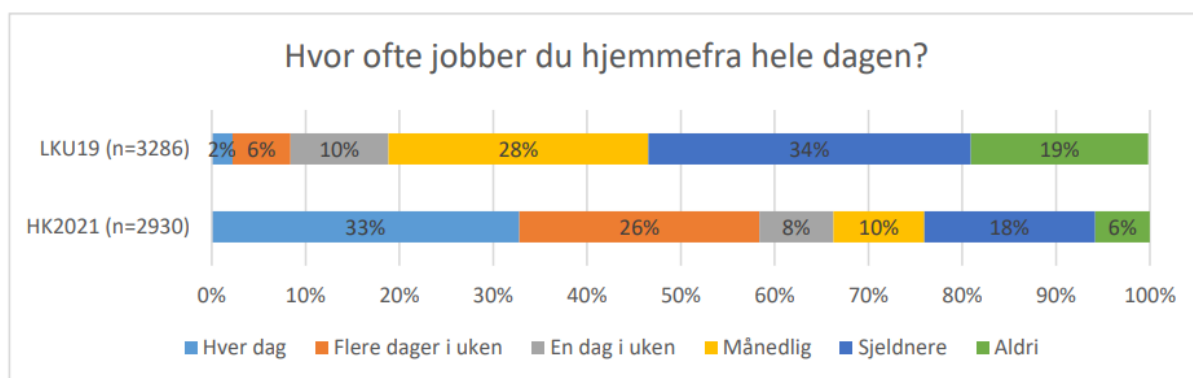
2.1 Hjemmekontor

Ingelsrud og Bernstrøm definerer hjemmekontor som: «når arbeidstakere utfører arbeid på vegne av arbeidsgiveren fra eget hjem» (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). For enkelthets skyld vil vi i denne oppgaven også inkludere annet fjernarbeid i begrepet. Det inkluderer arbeid fra andre steder enn hjemmet, som hytta, på reise og alle andre steder som ikke er den vanlige kontorarbeidsplassen. Når vi snakker om hjemmekontor i dag, refererer vi til ukentlig og frivillig bruk av hjemmekontor. Når det gjelder det «vanlige» kontoret vil vi referer til dette som *basekontoret*.

Begrepet hjemmekontor i denne oppgaven må også ses i lys av dagens kontekst hvor hjemmekontor er en del av en fleksibel eller «hybrid» arbeidssituasjon hvor man benytter både hjemmekontor, fjernarbeid og basekontoret, og ofte benytter digitale verktøy for å ha møter, samarbeide og koordinere arbeidet. «Hybrid» i denne sammenhengen vil derfor bety at man har en blanding mellom fysisk og digital tilstedeværelse på jobb, hvor noen er på basekontoret, mens andre er hjemme.

Hjemmekontor er regulert av arbeidsmiljøloven og hjemmekontorforskriften (Hjemmekontorforskriften, 2002). Som resultat av nedstengningen og tvunget hjemmekontor under COVI-19-pandemien i Norge, trådte det i 2022 i kraft nye endringer i hjemmekontorforskriften. Her presiseres blant annet at forskriften ikke regulerer sporadisk eller kortvarig arbeid fra hjemmet (Endring i hjemmekontorforskriften, 2022). I de nye endringene tydeliggjøres samtidig at ansvaret for det psykososiale arbeidsmiljøet ligger hos arbeidsgiveren. Arbeidsgiveren har ansvar for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø så langt som det er praktisk mulig, og inkluderer ansvaret for sikkerhet, helse og velferd (Endring i hjemmekontorforskriften, 2022). I tillegg vil nå Arbeidstilsynet ha ansvar for å veilede og føre tilsyn for at bestemmelsene i forskriften blir overholdt (Hjemmekontorforskriften, 2002).

Forskning viser at hjemmekontor er kommet for å bli. De siste årene er det flere og flere som har mulighet til å jobbe hjemmefra og hyppigheten av hjemmekontor har økt. Ifølge tall fra AFI var andelen norske arbeidstakere som hadde mulighet for hjemmekontor 35 prosent i 2017 (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021), mens i 2022 var tallet 53 (Ingelsrud, et al., 2022). Denne økningen skjedde gradvis før COVID-19-pandemien, og som vi kan se i figuren under, var andelen allerede oppe i 50 prosent i 2019 (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Det som økte kraftigst under pandemien var hyppigheten av hjemmekontor. Av de som benyttet hjemmekontor minst ukentlig viste tallene 66 prosent i 2021, mens det i 2019 bare var 18 prosent (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021).



Figur 1 Hyppighet av hjemmekontor 2019 og 2021 (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 9)

I 2022, etter at hjemmekontorpåbudet ble opphevet, ble andelen som benyttet hjemmekontor ukentlig redusert til 53 prosent, mens antall skriftlige avtaler for bruk av hjemmekontor hadde økt (Ingelsrud, et al., 2022). De færreste av arbeidstakere i dag ønsker å jobbe hjemmefra hver dag, men de fleste ønsker å jobbe hjemmefra en til to dager i uken (Ingelsrud, et al., 2022). Arbeidsgiverne på sin side er klare for å imøtekomme disse ønskene og vil utvide sine ordninger for hjemmekontor (HR Norge, 2021). Både arbeidstakerne og arbeidsgiverne ønsker altså å fortsette med en eller annen form for hjemmekontor i dag. Grunnen til dette kan være at begge parter ser at det kan være mange fordeler. Men hva med ulempene?

Forskningen på hjemmekontor under pandemien, viser at hjemmekontor både hadde positiv og negativ påvirkning på arbeidstakerne og organisasjonen (Ingelsrud et al., 2022; Fløvik et al., 2021). De viktigste funnene peker på at hjemmekontor er med på å forstyrre balansen mellom jobb og fritid, men at ansatte som jobber hjemmefra opplever økt produktivitet og økt jobbtilfredshet (Fløvik, et al., 2021, s. 7). I tillegg viste funn at hjemmekontor under pandemien bidro til økt fleksibilitet, mindre stress, lavere sykefravær, og mindre opplevelse av utbrenthet (Ingelsrud, et al., 2022). Andre negative sider som kom fram i undersøkelsene var blant annet reduksjon i arbeidstakers opplevelse av mening, og utfordringer med å balansere hensyn til hjemmekontor på den ene siden, og

arbeidsplassen som kulturbygger på den andre (Ingelsrud, et al., 2022). Ett av hovedfunnene fra AFI-rapporten var at hjemmekontor ikke var en uniform arbeidssituasjon og at man ikke kunne forbinde det med én form for arbeidsmiljø. På grunn av dette kunne man ikke konkludere med om hjemmekontor generelt sett er positivt eller negativt for de ansatte eller organisasjonen (Ingelsrud, et al., 2022, s. 10):

Om hjemmekontor er frivillig eller påtvunget, omfanget av hjemmekontor, hvilke preferanser arbeidstakerne selv har og hvilken livssituasjon og arbeidsbetingelser de har, spiller inn. Men selv om man kunne ta hensyn til alt dette, ville ikke spørsmålet om hjemmekontor kunne reduseres til et spørsmål om hvorvidt det er bra eller dårlig for arbeidstakere eller virksomheter.

Langtidseffektene av hjemmekontor vet man enda lite om. Men den tidligere forskningen viser at arbeidsgiverne var bekymret for langtidspåvirkningen av hjemmekontor på læring og kompetanseutvikling, mens verneombudene var bekymret for arbeidsmiljøet og muligheten for å følge opp særlig det psykososiale arbeidsmiljøet (Ingelsrud, et al., 2022). HR Norge var også bekymret for samarbeidet i virksomhetene og mente at problemene med innovasjon og samarbeid hadde «gått fra vondt til verre» (Svendsen, 2021). Når både arbeidsgivere og arbeidstakere likevel ønsker å fortsette med en eller annen ordning for hjemmekontor i dag, kan dette bety at man har troen på å finne en løsning hvor man kan dra nytte av fordelene, og samtidig redusere noen av ulempene.

Vi skal nå presentere det teoretiske rammeverket for denne oppgaven, selvbestemmelsesteorien, som handler om hvilke faktorer i det psykososiale arbeidsmiljøet som er essensielle for ansattes motivasjon, prestasjon, helse og velferd.

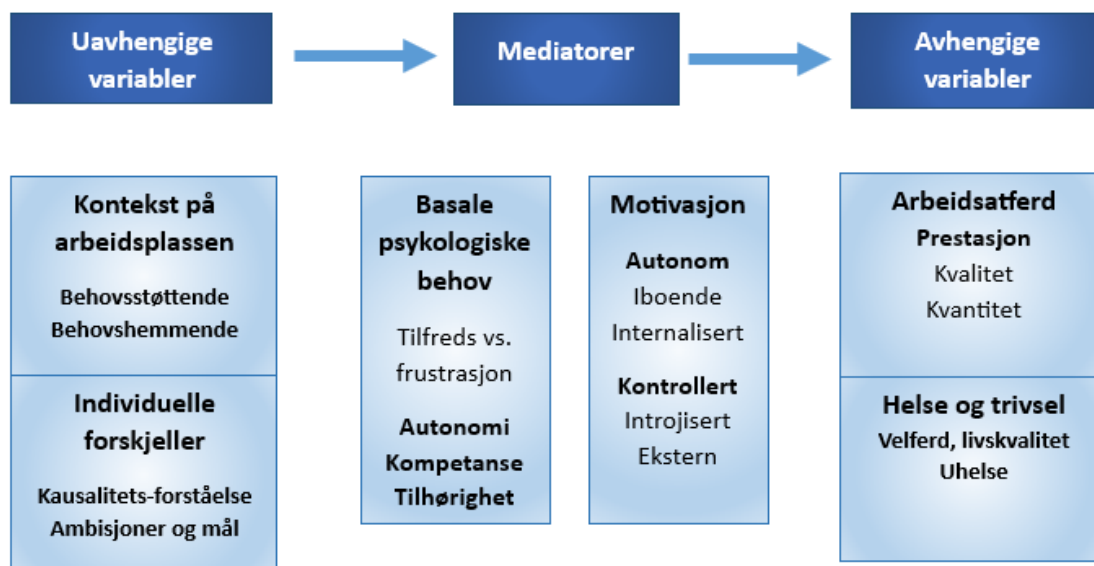
2.2 Selvbestemmelsesteori

Motivasjon handler om energi og hva som får oss til å handle (Olafsen, 2018). Det er et sentralt tema i arbeids- og organisasjonspsykologi hvor man er opptatt av å finne ut hva som motiverer ansatte til å kunne yte sitt beste samtidig som deres helse er ivaretatt (Olafsen, 2018). Man kan snakke om mengde motivasjon, hva som motiverer og hvordan. Men man kan også snakke om type motivasjon.

Selvbestemmelsesteorien er basert på forskning som viser at det finnes gode og dårlige typer av motivasjon. Et vanlig skille gjøres mellom det som kalles indre og ytre motivasjon, som handler om man blir motivert av selve aktiviteten eller oppgaven eller av noe utenfor, som belønning og straff (Kuvaas, 2005). I selvbestemmelsesteorien deles den ytre motivasjonen videre inn i det som kalles for kontrollert og autonom motivasjon (Olafsen, 2018). Autonom motivasjon vil i denne sammenhengen bety at man handler ut ifra egen vilje og en opplevelse av å ta egne valg. Når man har mulighet til å se sammenheng mellom mål, verdier og reguleringer opplever man større mening med arbeidsoppgaven, og man vil i større grad få en autonom motivasjon. Kontrollert motivasjon handler i motsetning til dette, om at man er styrt av belønning og straff, og ikke av ens eget ønske om å nå et

mål. Forskningen viser at den autonome formen for motivasjon bidrar til økt jobbtilfredshet, i tillegg til bedre mental og psykisk helse (Olafsen, 2018). Det hevdes i selvbestemmelsesteorien at et arbeidsmiljø som støtter de ansattes *basale psykologiske behov* vil kunne fremme denne typen autonom motivasjon i arbeidslivet (Olafsen, 2018).

Det antas at mennesket har tre basale psykologiske behov som er iboende, uavhengig av kjønn, alder og kultur: autonomi, kompetanse og tilhørighet (Olafsen, 2018). Autonomi handler om å føle at man handler ut fra egen vilje og egne valg; kompetanse handler om å føle at man mestrer omgivelsene og har mulighet til å bruke og utvikle egen kompetanse; og tilhørighet handler om å føle tilknytning til andre, at man har noen å bry seg om og som bryr seg om og anerkjenner deg (Olafsen, 2018). Selvbestemmelsesteorien er basert på forskning som viser at det er en sammenheng mellom å få dekket disse behovene på arbeidsplassen, og god helse, jobbegasjement og økt læring (Hetland & Hetland, 2021, s. 93). Når man får tilfredsstilt disse behovene vil det ifølge selvbestemmelsesteorien bidra til å utvikle autonom motivasjon, noe som vil ha positive konsekvenser for individet og organisasjonen, som blant annet prestasjoner av høy kvalitet, trivsel og god helse på arbeidsplassen (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Dersom disse behovene er truet, vil det føre til negative konsekvenser for både individet og organisasjonen. I figuren under kan vi se hvordan dette henger sammen.



Figur 2 SDT-modellen vår oversettelse (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017)

Modellen viser sammenhengen mellom arbeidsatferd, helse og trivsel på arbeidsplassen, typer av motivasjon, og de ansattes opplevelse av å få dekket sine psykologiske behov. Å skape en arbeidsplass som støtter opp om de tre psykologiske behovene, er altså essensielt for å få

medarbeidere som kan yte sitt beste samtidig som at deres fysiske og mentale helse ivaretas. Modellen tar også hensyn til at det vil være individuelle forskjeller og kontekst på arbeidsplassen som påvirker hvordan man oppfatter å få dekket behovene sine. Hjemmekontor under pandemien viste seg å ha en stor påvirkning på ansattes jobbprestasjon, jobbtilfredshet og helse (Fløvik, et al., 2021). Mange av faktorene det ble forsket på, kan vi knytte til de tre psykologiske behovene. Jobben er for mange en stor del av livet, og det er derfor svært viktig at slike grunnleggende behov blir ivaretatt på arbeidsplassen. Vi skal nå se nærmere på de tre psykologiske behovene og hvordan hjemmekontor kan være med å påvirke dem.

2.2.1 Autonomi

Hva skjer med motivasjonen og trivselen vår hvis vi ikke får muligheten til å ta egne valg og påvirke vår egen arbeidshverdag? Autonomibehovet «innebærer at folk har et ønske om eller en trang til å være påvirkningsagenter og føle at de har en fri vilje» (Hetland & Hetland, 2021, s. 93). Det å ha autonomi på arbeidsplassen og i livet, handler om å ha muligheten til å tenke, føle og oppføre seg som man selv ønsker, uten at ytre krefter påvirker deg til å handle på en bestemt måte.

Autonomibehovet i selvbestemmelsesteorien bygger på tre subjektive kvaliteter: «Indre kontrollplassering (locus of control), fri vilje og opplevd valg i ens egne handlinger» (Reeve, 2018 sitert i Hetland & Hetland, 2021, s. 94). Dette innebærer at vi opplever å ha kontroll, og at det er egne valg som har gjort at vi har endt opp der vi er og har de mulighetene vi har (Hetland & Hetland, 2021, s. 94).

Tidligere forskning har vist at hvis man føler seg overvåket eller ikke har mulighet til styre seg selv, kan det ha negative konsekvenser for motivasjonen. Lepper og Greene (1975) og Plant og Ryan (1985) har blant annet sett at overvåking med kamera kan undergrave barn og studenters indre og autonome motivasjon (Deci & Ryan, 1987, s. 3). I tillegg har Harackiewicz et al (1985) funnet ut at hvis noen opplever at de blir fulgt med eller vurdert, så vil de oppleve mindre grad av motivasjon, selv om resultatene er positive (Deci & Ryan, 1987, s. 3). En arbeidsplass hvor ansatte kontrolleres i for stor grad, kan derfor redusere den indre og autonome motivasjonen til de ansatte og kan ha negative konsekvenser for ansatte og organisasjonen (Deci & Ryan, 1987, s. 3). Arbeidsgiveren bør derfor sørge for å skape et arbeidsmiljø som legger til rette for å tilfredsstillere autonomibehovet til ansatte, for at de skal oppleve indre eller autonom motivasjon.

Ifølge selvbestemmelsesteorien, er det å ha ansatte som føler at de får dekket sitt behov for autonomi i arbeidshverdagen, positivt for organisasjonen fordi motiverte ansatte oppnår bedre resultater. Arbeidstakerne sin hverdag påvirkes i stor grad av hvilken grad og type motivasjon de opplever. Hvis den ansatte utfører arbeidsoppgaver basert på autonom eller indre motivasjon, vil det føre til bedre innsats og prestasjoner, samt bedre arbeidsrelatert helse (Olafsen, 2018).

2.2.1.1 Selvbestemmelse og medbestemmelse

Hvis man ønsker autonomi på arbeidsplassen og få muligheten til å ta egne avgjørelser, er det viktig å kunne lede seg selv. Selvledelse går ut på å styre og lede sine egne tanker, følelser og atferd (Heggholmen, 2014, s. 49). Selvledelsesteknikker kan derfor brukes til å styre sin egen arbeidshverdag, men også til å lære og utvikle seg selv både i jobb og privatlivet. Gjennom refleksjon kan man få selvinnsikt og et overblikk over effekten av egne ord og handlinger, og er derfor et nyttig verktøy for selvledelse. Det er utviklet flere metoder for å reflektere (Mongstad, 2022, s. 43). Disse er blant annet laget for å sørge for kontinuerlig utvikling. Mange ansatte er ikke klar over at de bruker selvledelsesstrategier i hverdagen. Ansatte bruker gjerne dette for å utføre oppgaver der det blir lagt til rette for at det er mulig å lede seg selv (Heggholmen, 2014, s. 49). Hjemmekontor i dagens situasjon kan gi ansatte høy opplevelse av autonomi. Selvledelse på hjemmekontor kan derfor bli svært viktig. Hvis de ansatte får bestemme selv hvor de skal jobbe, er det viktig at de selv vet hvordan de jobber best, at de får utnyttet egen kompetanse og ikke mister tilhørigheten til arbeidsplassen.

For å tilfredstille de ansattes behov for autonomi, bør organisasjonen også legge til rette for medbestemmelse, medvirkning og medansvar. Medbestemmelse innebærer at de ansatte får mulighet til å påvirke beslutningsprosesser som skjer i organisasjonen. Dette omhandler blant annet virksomhetens mål, men også de daglige arbeidsoppgavene og arbeidsvilkårene (Egerdal, 2019, s. 187). Norske arbeidstakere stille store forventninger når det kommer til medbestemmelse. Mange forventer at de skal ha medvirkning og medbestemmelse i det som angår dem i deres arbeidshverdag.

Det er likevel ikke sikkert at det er til alles beste dersom de ansatte får bestemme sin egen arbeidsplass til enhver tid. Det er derfor viktig at en arbeidsgiver setter noen grenser. Edmondson mener at organisasjoner ikke burde ta avgjørelser basert på de ansattes personlige preferanser og la dem få for mye medbestemmelse når det gjelder hjemmekontor (Gramnæs, 2022). Dette kan føre til dårlige prestasjoner. Man burde heller fokusere på at bedriften når sine mål og leverer høy kvalitet på tjenester og produkter (Gramnæs, 2022). Vi kan derfor si at det er viktig for bedriften å lytte til sine ansatte når det kommer til hvordan man skal praktisere hjemmekontor, men avgjørelsene må i første omgang gagne bedriften.

2.2.1.2 Kontroll og tillit

I vurderingen av hvor mye autonomi de ansatte skal ha i jobben sin, gjelder det for arbeidsgiveren å finne balansen mellom kontroll og tillit. Ansatte må ha nok tillit for å kunne utøve arbeidet som de er ansatt til å gjøre, men med for mye tillit og autonomi kan ansatte miste retningssans og mening. Høy

tillit er positivt for organisasjonen da det bidrar til å redusere transaksjonskostnadene. Med tillit kan de ansatte være mer selvgående og ta flere selvstendige valg.

Tilliten må samtidig være gjensidig. De ansatte må informere om sine behov og stole på lederne, samtidig som lederne stoler på at de ansatte utfører arbeidsoppgavene sine (Hole, 2020). Hvis lederen viser tillit til de ansatte, kan det indikere at man bryr seg og dermed stoler på de ansatte. Ifølge Stranden, kan dette blant annet gjøres gjennom å bruke myndiggjørende ledelse (Stranden, 2017). Likevel er mange ledere bekymret for at ikke alle ansatte har nok kunnskap til å kunne lede seg selv (Stranden, 2017). Det er derfor viktig at de ansatte kan uttrykke sine behov, og at lederne kan følge opp de ansattes ulike behov.

Hvis det er manglende tillit i en organisasjon, kan det være både en energityv og tidstyv (Stranden, 2017). Manglende tillit kan føre til at man ikke ber om hjelp, eller er villig til å hjelpe andre i de tilfellene hvor det er behov. Det kan føre til at organisasjonens muligheter for å være en lærende organisasjon minsker (Horverak, 2020). Manglende tillit fra de ansatte kan også gjøre det vanskelig for en leder å gjøre jobben sin. For at organisasjonen skal kunne utnytte sitt potensiale, og de ansatte skal kunne utvikle seg og blomstre, er det derfor nødvendig å ha en viss tillit til hverandre i organisasjonen.

Vi antar at hvordan arbeidsgivere og ledere følger opp og gir ansvaret videre til ansatte kan gi en indikator på hvor autonome de ansatte får være. Da ansatte som ikke alltid må rapportere videre eller alltid for beskjed om hva de skal gjøre har en større mulighet til å ta oppgavene i eget tempo og i den rekkefølgen de selv ønsker. Det blir da interessant å se hvordan dette fungerer i praksis. Det vil være interessant å se om virksomhetene opererer med muligheter for medbestemmelse og rom for selvledelse.

2.2.1.3 Balanse jobb og fritid

En negativ side med hjemmekontor hvor man har høy grad av autonomi, kan være at den påvirker balansen mellom jobb og fritid. Dersom man har for løse rammer rundt arbeidet, arbeidstiden og arbeidsstedet for eksempel, kan skillet mellom jobb og fritid viskes ut og overlapse. En konsekvens av dette kan være at det blir konflikter, og ansatte kan føle at de ikke har overskudd til forpliktelser og forventninger som hjemmet krever (Thuen, 2021, s. 316). Det er i tillegg forsket på at dårlig balanse mellom jobb og fritid ikke bare påvirker det psykiske, men også det fysiske gjennom blant søvnplager og videre kan føre til flere fysiske problemer (STAMI, 2018). Høy grad av autonomi vil dermed ikke alltid være det beste for den ansatte og organisasjonen. Det er ikke bare arbeidstakerne som tjener på at arbeidstakere tar gode avgjørelser når det kommer til å ha en god balanse mellom

jobb og fritid. Hvis arbeidstakerne har god helse, vil det kunne tjene bedriftens produktivitet og inntekt i tillegg (Thuen, 2021, s. 316).

Ifølge Thuen er har synet på balansen mellom jobb og fritid endret seg (2021). Tradisjonelt har man tenkt at man har to ulike liv som man lever, et for arbeid og et for hjemmet. Da mente man at områdene påvirker hverandre både positivt og negativ. Det vil si at hvis familien er støttende og oppmuntrende påvirker det positivt på jobben, mens hvis jobb tar for mye av tiden med familie vil det kunne ha negative konsekvenser for hjemmet. Konflikter og problemer på den ene arenaen kan også påvirke negativt på den andre. Tidligere mente man at jobb påvirker hjemmet i større grad enn hjemmet påvirker jobben, men det er vanskeligere å si om det fortsatt gjelder i dag når grensen er blitt mer flytende. I nyere tid tenker man at jobb og fritid påvirker hverandre gjensidig. Det er derfor mange faktorer man må ta hensyn til (Thuen, 2021, ss. 309-311). Ifølge Thuen er det viktigste tiltaket for å sikre balansen å sørge for fleksibilitet, arbeidstid og mulighet for hjemmekontor (Thuen, 2021, s. 315). Konsekvensen av at balansen mellom jobb og fritid har blitt mer flytende gjør at ansatte med mye autonomi må ta gode avgjørelser selv og trenger å jobbe godt med selvledelse for å ta riktige valg.

Tidligere forskning har vist at hjemmekontor påvirker balansen mellom jobb og fritid (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). En av grunnene til dette var at arbeidstakere som kunne ha hjemmekontor oftere jobbet utenom normal arbeidstid (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). For å finne ut av årsaken til det, ble det undersøkt om dette var fordi arbeidstakerne hadde mye fleksibilitet, autonomi til å velge selv, eller om arbeidet utenfor normal arbeidstid kom som overtidsarbeid. I rapporten kom de frem til at de som jobbet utenom normal arbeidstid, gjerne jobbet flere timer overtid i løpet av en periode (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021).

Mange av informantene i denne rapporten hadde likevel oppgitt at de klarte å balansere jobb og fritid i stor grad, 32 prosent, mens 13 prosent mente de hadde en dårlig balanse (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 38). Undersøkelsene viste også at de som benyttet seg av hjemmekontor jevnlig hadde mer balanse enn de som benyttet seg av det mer sporadisk. Et positivt tiltak dersom ansatte hadde mye arbeid, ifølge Ingelsrud og Bernstrøm, var derfor å tilby økt fleksibilitet til å kunne fordele arbeidet etter behov og jobbe utenom normal arbeidstid (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, ss. 19-21). I en oppfølgingsundersøkelse pekte Fløvik et. al. på at fleksibiliteten man får som følge av hjemmekontor, gjør at balansen mellom jobb og hjem kan bli bedre, men at det kan også være avhengig av andre faktorer i tillegg (Fløvik, et al., 2021).

Av arbeidstakerne som ble spurt svarte over halvparten at de helt eller delvis foretrakk at det var et tydelig skille mellom jobb og fritid, mens sju prosent svarte at de var uenig og ønsket ikke at det

skulle være et skille (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, ss. 38-39). En god balanse mellom jobb og fritid vil kunne ha en forebyggende effekt mot psykiske og fysiske plager hos de ansatte, noe som kan øke produktiviteten og organisasjonens evne til å holde på kompetanse (Fløvik, et al., 2021). En STAMI-rapport viste at ansatte som hadde mulighet til hjemmekontor hadde mindre sykefravær, enn de som ikke hadde muligheten (STAMI, 2022). Denne studien hadde også funn som tydet på at hvis man hadde enekontor og mulighet for hjemmekontor fikk det spesielt god effekt på sykefraværet, i motsetning til ansatte på kontorlandskap (STAMI, 2022).

Noe av teorien peker altså i retning av at hjemmekontor kan påvirke balansen mellom jobb og fritid i en negativ retning, ved at man får for løse rammer og man jobber utenfor arbeidstiden. På den andre siden kan nyere forskning antyde at hjemmekontor kanskje er løsningen for å få en bedre balanse og at det bidrar til å redusere sykefraværet. Det blir interessant å se hva våre informanter tenker om den balansen de har i dag, og hvordan hjemmekontor påvirker dette. Klarer man å skille mellom jobb og fritid i dag, når man har kontor hjemme flere dager i uken?

2.2.2 Kompetansebehovet

Hva skjer med motivasjonen vår når vi står helt fast og ikke klarer å finne en løsning på problemet?

Eller hvis man må jobbe med de samme ensformige arbeidsoppgavene dag ut og dag inn?

Kompetansebehovet i selvbestemmelsesteorien handler om folks grunnleggende behov for å oppleve mestring, føle at man har mulighet til å påvirke miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter til å mestre utfordringer (Ryan og Deci 1985, sitert i Hetland og Hetland, 2021, s. 93-96). Med andre ord har individer et grunnleggende behov for å oppleve mestring, læring og utvikling. For at ansatte skal få dekket sitt kompetansebehov på arbeidsplassen og få en optimal motivasjon, må derfor arbeidsgivere sørge for at det skapes et arbeidsmiljø som fremmer mestring, læring og utvikling.

Opplevelse av autonomi er en viktig forutsetning for å få dekket kompetansebehovet, ifølge selvbestemmelsesteorien. Når man får være med å bestemme og setter egne mål for hva man for eksempel vil lære, kan dette bidra til å skape autonom motivasjon og derav økt læring (Olafsen, 2018). Kompetansebehovet kan vi også relatere til det kognitive læringsperspektivet, som er opptatt av at individet er en aktiv deltaker i egen læring og at indre motivasjon dermed er en vesentlig faktor i læringsprosessen (Solberg, 2022).

Noen utfordringer med kompetansebehovet, er at det ofte kan oppstå motsetninger både mellom ulike individuelle behov, og mellom individene og organisasjonens behov. Arbeidsplassen er ofte sammensatt av ulike funksjoner og mennesker med ulike arbeidsoppgaver og behov, og det er mange hensyn å ta. Selv om det er viktig å dekke de ansattes ulike kompetansebehov, vil det derfor i realiteten innebære mange kompromiss i arbeidshverdagen (Hetland & Hetland, 2021, s. 96). Når

man i tillegg skal ta hjemmekontor med inn i bildet, kan det være enda mer utfordrende å få dekket individenes og organisasjonens kompetansebehov. Tidligere forskning på hjemmekontor viste at en av ledernes fremste bekymring for hjemmekontor var konsekvensene for ansattes læring og kompetanseutvikling (Ingelsrud, et al., 2022, s. 3). Andre funn vi kan knytte til kompetansebehovet, handlet om påvirkningen på ansattes jobbmestring og kreativitet (Fløvik et al., 2021; Ingelsrud et al., 2022). Vi har derfor valgt å se nærmere på disse begrepene, i tillegg til lærende organisasjon og innovasjons- og omstillingsevne, de mer langsiktige og strategiske utviklingsprosessene som vi knytter til organisasjonsnivået.

2.2.2.1 Jobbmestring og læring

Å mestre noe vil si at man takler utfordringer, føler seg dyktig og at man klarer å nå de målene man setter seg (Hetland & Hetland, 2021). For å mestre noe kreves det derfor at man har kompetanse, og utvikling av kompetanse kan gi økt mestring. Opplevelse av mestring er en viktig faktor for læring. Læring skjer gjennom hele livet, både bevisst og ubevisst. Det kan være gjennom tenking og refleksjon, «prøving og feiling» eller sosialiseringprosesser. En vanlig definisjon på læring er «en relativt varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaring» (Svartdal, 2022). For å kunne kalle noe læring, er det altså en forutsetning at man får utvidet sin kompetanse – dette være i form av kunnskaper, ferdigheter, evner, vaner eller holdninger - som fører til en endring i atferd eller av hvordan man oppfatter verden. Læring kan også referere til prosessen med å tilegne seg ny kompetanse.

Produktivitet var blant noen av de største positive sidene ved hjemmekontor som ble rapportert under pandemien (Ingelsrud, et al., 2022). Mange svarte i undersøkelsene at de jobbet bra på hjemmekontor og opplevde økt produktivitet og effektivitet, fordi man blant annet fikk mer fred fra kollegaer og støy på kontoret. Når man opplever å være mer effektiv og utføre arbeidet bedre hjemmefra, kan det bety at hjemmekontor bidrar til økt jobbmestring. Dersom man har oppgaver som egner seg, kan dagens praktisering av hjemmekontor ha en positiv påvirkning på mestringsfølelsen, produktiviteten og effektiviteten hos de ansatte og organisasjonen. Koblet til at man har økt frihet på hjemmekontor, kan det også tenkes at individene får mulighet til å styre sin egen kompetanseutvikling i den retningen de selv ønsker. Kanskje vil det å kunne bryne seg på nye arbeidsmetoder, føre til økt mestring og læring?

2.2.2.2 Formell og uformell læring

Et vanlig skille går mellom det som kalles formell og uformell læring (Svartdal, 2022). Formell læring skjer i situasjoner som er spesielt tilrettelagt for læring, for eksempel på skolen, kurs og opplæring i jobb, hvor man typisk har en plan for hva man skal lære (Svartdal, 2022). Strategisk kompetanseutvikling handler om hvilken kompetanse virksomheten trenger i framtiden og hvilke

grep som må tas for å komme dit. De ansatte får ofte tilbud om kurs for å utvikle kompetanse som organisasjonen trenger. Dette blir da en formell form for læring. Uformell læring skjer på den andre siden gjennom hele livet, gjennom ulike inntrykk og erfaringer, og er ofte ubevisst (Svartdal, 2022). Vi anser den uformelle læringen som minst like viktig i arbeidslivet som den formelle. Mange av de små eller store problemene som oppstår i arbeidshverdagen, løses ofte ved å diskutere med eller spørre en kollega om hjelp, når man møter hverandre på gangen eller snakker sammen i lunsjen.

I AFI-rapporten fra 2022 svarte ledere at de var «bekymret for lærings- og kompetanseutviklingen i virksomheten når mange ansatte til enhver tid jobber hjemmefra» (Ingelsrud, et al., 2022, s. 3). Grunnen til dette var at utstrakt bruk av hjemmekontor kunne ha en negativ påvirkning på «læringsfellesskapet», som vil si «den formelle og uformelle utvekslingen av kunnskap og kompetanse som foregår mellom ansatte» (Ingelsrud, et al., 2022, s. 40). De fryktet blant annet at den uformelle og «tause» kunnskapsoverleveringen mellom ansatte kunne bli skadelidende ved hjemmekontor (Ingelsrud, et al., 2022, s. 40). Mange ledere rapporterte at ansatte generelt opplevde at det var utfordrende å lære nye ting, men opplevde at mangelen på et læringsfellesskap gikk særlig ut over nyansatte og de yngre (Ingelsrud, et al., 2022, s. 40). Den uformelle kunnskapsoverleveringen er svært viktig i ansettelsesprosesser hvor nyansatte skal lære seg rutiner og sosialiseres inn i arbeidsfellesskapet.

Den uformelle og formelle læringen kan være en utfordring også i dagens situasjon. Dersom ansatte har mulighet til å velge ulike dager å ha hjemmekontor på, kan det oppstå en situasjon hvor det til enhver tid er noen som jobber hjemmefra. Hvis man er en liten organisasjon, kan denne effekten bli ganske stor. Det kan være utfordrende for nyansatte som skal se og lære fra andre ansatte, dersom man sitter hjemme selv eller mange av kollegene er borte fra kontoret. Hva med den strategiske kompetanseutviklingen? Dersom det er opp til den enkelte å drive sin egen kompetanseutvikling, kan det tenkes at det kan bli vanskeligere å ha en strategisk kompetanseutvikling i organisasjonen? Det blir spennende å se om disse utfordringene er gjeldende i dag og hvordan organisasjonene eventuelt har valgt å løse dem.

2.2.2.3 Lærende organisasjon

Et arbeidsmiljø som fremmer læring og vekst er også viktig for organisasjonen. Å bli en lærende organisasjon kan være et mål i seg selv fordi det bidrar til at organisasjonen er mer endringsdyktig og kan tilpasse seg raskere til skiftende omgivelser. I dagens samfunn hvor endringstakten er høy, er det å være en lærende organisasjon en stor fordel og er noe mange organisasjoner jobber mot. Senge (1990) definerte lærende organisasjon som «organisasjoner som kontinuerlig øker sine evner til å skape de resultater de egentlig ønsker å oppnå, der nye og ekspansive tenkemåter blir fremmet, der den kollektive streben er satt fri» (Heggholmen, 2014, s. 28). Sett fra et organisasjonsperspektiv er

læring derfor viktig for organisasjonens effektivitet og overlevelse på lang sikt. For at organisasjonen skal bli lærende må man ha evne til læring både på individnivå, teamnivå og organisasjonsnivå (Heggholmen, 2014).

I tillegg til hjemmekontors påvirkning på den formelle og uformelle kunnskapsutvekslingen, fører generelt fjernarbeid til en svekking av den psykologiske tryggheten, ifølge Harvard professor Amy Edmondson (Gramnæs, 2022). Psykologisk trygghet handler om å etablere en trygghet innad i et team for at man ikke skal være redd for å innrømme feil, komme med spørsmål og kritiske innvendinger. Psykologisk trygghet blir derfor en viktig forutsetning for at team lærer i fellesskap og presterer godt. Dette er vanskeligere å gjøre via skjerm, enn når alle er fysiske på samme sted, sier Edmondson (Gramnæs, 2022). Manglende læringsfellesskap og psykologisk trygghet i team på grunn av utstrakt bruk av hjemmekontor, kan ha en svært negativ effekt på organisasjonens mulighet for å bli en lærende organisasjon. Dette bør virksomheter følge svært nøye med på når man skal vurdere balansen mellom å ha hjemmekontor og tilstedeværelse på basekontoret.

2.2.2.4 Kreativitet og innovasjon

Mennesker har også behov for kreativitet som henger sammen med læring og utvikling, og er derfor relatert til kompetansebehovet (Hetland & Hetland, 2021, s. 102). Kreativitet betyr «skapende evne» (Nilstun, 2021), og handler nettopp om menneskers evne til å skape ideer og løse problemer. Rom for kreativitet er viktig for at organisasjonen skal kunne forbedre og utvikle seg, og være endringsdyktig. For å få til kreativitet i arbeidslivet, krever det tillitsfulle prosesser, spillerom og støtte fra lederne (Hetland & Hetland, 2021). For eksempel bør ledere inspirere og støtte de ansatte og vise tro på ansattes egen kompetanse, «for å kunne finne de virkelig gode ideene og skape noe nytt og fremragende» (Von Krogh, Ichijo og Nonaka, 2000, i Hetland og Hetland, 2021, s. 102). Altså er tilfredsstillelse av behovet for kreativitet også i stor grad avhengig av autonomi.

Et gjennomgående tema i intervju med ledere om hjemmekontor under pandemien, var at digital samhandling ikke fungerte like godt til kreativt og strategisk arbeid som ved daglige oppgaver og leveranser (Ingelsrud, et al., 2022). Dette gjaldt særlig de første stadiene i idéutviklingsprosesser, «der man sitter rundt bordet, kaster inn ideer og nærmest prater i munnen på hverandre» (Ingelsrud, et al., 2022, s. 37). Dette kan være krevende å jobbe med hjemme fra sin egen stue. Det samme gjaldt mer overordnet, strategisk arbeid som å jobbe med bedriftens langsiktige planer og visjoner (Ingelsrud, et al., 2022, s. 37). I en kunnskapsoppsummering om hjemmekontor gjort av STAMI, ble det lagt frem et funn som kunne tyde på det motsatte, nemlig at man var mer kreativ på hjemmekontor (Fløvik, et al., 2021, s. 28). Dette kan henge sammen med at ansatte opplever mer tillit og fritt spillerom på hjemmekontor til å tenke kreativt, som vi har vært inne på tidligere. Likevel

når det handler om langsiktige og strategiske utviklingsprosesser i organisasjonen er dette vanskelig å måle i spørreundersøkelser, og det finnes derfor ikke et entydig svar på dette.

Organisasjonens innovasjonsevne handler om organisasjonens evne til å respondere på ny teknologi og endringer i omgivelsene (Aasen & Amundsen, 2011). Innovasjon kan forstås som «et nytt produkt, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjon for å skape økonomiske verdier. Innovasjon bygger på ny kunnskap og nye kombinasjoner av kjent kunnskap» (NHD, 2003). Innovasjon er altså noe annet enn kontinuerlig forbedring og utvikling. Virksomheter bør jobbe mot økt innovasjon fordi det kan potensielt gi store konkurransefortrinn og økonomisk verdi. Aasen og Amundsen presenterer en rekke nøkkelholdninger som fremmer innovasjonskultur (2011). I likhet med Von Krogh, Ichijo og Nonaka, blir det her lagt vekt på tillit, åpenhet og frihet til å prøve og feile. Fokus på læring og utvikling blir også viktig for å skape en god innovasjonskultur. I tillegg er effektivt teamarbeid og medarbeiderinvolvering viktige pådrivere (Aasen & Amundsen, 2011, s. 191).

Som vi ser kan et arbeidsmiljø som tilfredsstillende behov for kreativitet og læring, samt tilrettelegger for tillitsfulle prosesser og samarbeid, være viktig for en organisasjons innovasjonsevne. Når vi ser dette i sammenheng, er det derfor ikke urimelig å anta at hjemmekontor med sin mulige negative påvirkning på læringsfellesskapet, psykologisk trygghet og kreativitet, også kan hemme organisasjonens innovasjonsevne. Ifølge undersøkelser HR Norge gjorde under pandemien, kan det bekrefte at hjemmekontor kunne ha en negativ påvirkning på samarbeid, læring og innovasjons- og omstillingsevne i organisasjoner (HR Norge, 2021).

Hvordan vil det stå til med kreativiteten, samarbeidet og organisasjonens innovasjonsevne i dagens situasjon? Hvordan vil den formelle og uformelle kompetanseutveksling eventuelt spille inn på de mer langsiktige, strategiske prosessene i organisasjonen? Det vil være interessant å se hvordan de ansatte i dag opplever at kompetansebehovet dekkes eller trues, om noen av våre antagelser stemmer og hvordan ansatte og organisasjonen potensielt påvirkes av dette.

2.2.3 Tilhørighetsbehovet

Hva hadde skjedd med motivasjonen og trivselen vår dersom vi aldri fikk komme på kontoret og møte andre kollegaer? Hadde vi fungert i jobben om vi var helt adskilt fra de andre? Tilhørighet handler om å kjenne at en hører til et sted, og er helt nødvendig for oss mennesker. Som de sosiale individene vi er, så er vi avhengig av andre mennesker for å overleve og å kunne fungere. Behovet for å høre til et sted gjør at det er viktig å ta tak i dersom vi føler vi ikke har noen å snakke med, om vi føler oss ensomme, eller bare generelt savner sosial kontakt. Det er ikke alltid at behovet for tilhørighet blir møtt på arbeidsplasser. Mobbing og utstøting er gjerne kjente problemstillinger som

kan true tilhørighetsbehovet, men dårlig ledelse, mangel på lagånd og teamarbeid, og alenearbeid kan også gjøre det samme (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 96).

Baumester og Leary (1995) hevder at helsefare, mistriivsel og lav produktivitet er blant faktorer som kan oppstå dersom behovet for tilhørighet ikke dekkes. På samme måte vil å dekke dette behovet kunne føre til positive konsekvenser som bedret helse, økt velvære og kreativitet som blomstrer (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 97). Ledelsen har en viktig rolle på arbeidsplassen når det gjelder å få dekket behovet, fordi de har mulighet til å påvirke de ansattes arbeidsforhold og motivasjon (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 94). Sosial støtte fra ikke bare ledere, men også generelle kolleger er også viktig og av betydning for jobbprestasjoner. AFI-rapporten fant at kollegastøtten øker når ansatte endrer fra ukentlig hjemmekontor til daglig. Årsaken til dette kan være at pandemisituasjonen ble en kollektiv opplevelse, og de dermed var flinke til å støtte og hjelpe hverandre når de måtte ha hjemmekontor (Ingelsrud et.al., 2022, s. 95). Spørsmålet videre er om kollegastøtten har avtatt i tiden etter korona, eller om støtte og hjelp utviklet seg til vaner som har blitt vedlikeholdt i ettertid. Det er naturlig å anta at kollegastøtten har avtatt når en benytter seg av hjemmekontor ukentlig, men det vil bli interessant å se hvordan dette kan være i lys av den hybride situasjonen.

Gode relasjoner og tillit på arbeidsplassen er to ytterligere viktige forutsetninger for ansattes læring (Einarsen & Skogstad, 2021, s.97). Tilhørighetsbehovet henger derfor tett sammen med kompetansebehovet. Tidligere forskning på hjemmekontor viser at ansatte som ukentlig jobber hjemmefra, rapporterer lavere nivåer av samhold og tilhørighet til arbeidsplassen enn de som sjeldnere praktiserer det (Ingelsrud et.al., 2022, s. 7). Derfor kan en anta at en hybrid arbeidsplass i hovedsak bringer med seg utfordringer for tilhørighetsfølelsen. I tillegg viser studier at organisasjonskulturen er av betydning for organisasjoners tilhørighet, fellesskap, motivasjon og tillit (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 120-121).

2.2.3.1 Organisasjonskultur

Henning Bang definerer organisasjonskultur som «de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2013) . Organisasjoner som har en sterk kultur har et sterkere samhold, en mer stabil arbeidsstokk, mer motiverte ansatte og bruker mindre ressurser på styring og overvåking (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 122). I organisasjoner kan det også oppstå subkulturer, som kan påvirke organisasjonskulturens styrke både i positiv og negativ retning. En subkultur oppstår typisk blant en undergruppe av organisasjonens medlemmer som jevnlig samhandler med hverandre (Bang, 2013). Hyppig og nær kontakt mellom medlemmer, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika

er blant faktorer som kan bidra til dannelse av subkulturer i organisasjoner. Når mennesker over tid samhandler med hverandre utvikles felles holdninger og forståelsesmåter, og et felles sett med normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Utviklingen stimuleres også dersom medlemmer deler visse personlighetstrekk, fordi de ikke må endre sine gamle verdier og virkelighetsoppfatninger for å passe inn i felleskapet (Bang, 2013).

For å forstå og beskrive kulturelle sider ved en organisasjon, bør vi ha en forståelse for hva kulturinnhold og kulturuttrykk er, og hvordan de henger sammen. Kulturinnholdet er det nettverket av betydninger, meninger og modeller som definerer kulturen. Organisasjoners normer, verdier og virkelighetsoppfatninger bidrar til å beskrive kulturinnholdet. Videre blir kulturinnholdet manifestert i kulturuttrykkene. Kulturuttrykkene synliggjør og former kulturinnholdet gjennom handlingsmønstre, objekter, strukturer, ritualer, seremonier og symboler (Bang, 2013). Dette innebærer at ved å ta i bruk kulturuttrykk, så kan en styrke organisasjonskulturen og bidra til å styrke det kulturinnholdet en ønsker å ha i organisasjonen. Tidligere forskning har ikke funnet en direkte sammenheng mellom tillit og hyppigheten av hjemmekontor, men uttrykker bekymring for hvilken betydning dette over tid kan ha for fellesskapet og kulturen (Ingelsrud et.al., 2022, s. 107). Hvordan dette ser ut en stund etter pandemiens utbrudd er noe vi skal undersøke videre i dette studiet. En ting som er sikkert, er at følelsen arbeidstakere har av tilhørighet er sentral både for motivasjonen og lojaliteten til arbeidsplassen (Ingelsrud et.al., 2022, s. 45), og dermed direkte berører organisasjonen som helhet. Derfor kan en anta at organisasjonskulturen har betydning for hvor forpliktet ansatte føler seg til organisasjonen.

2.2.3.2 Jobbforpliktelse

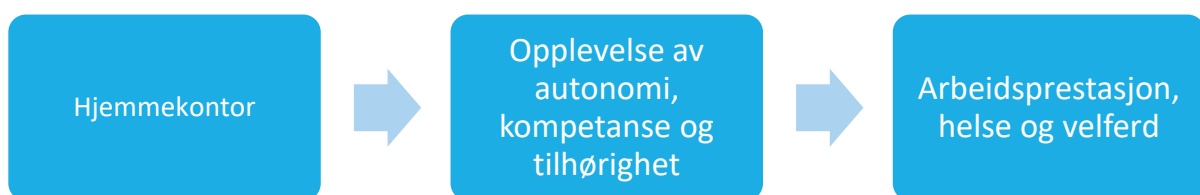
Allen og Meyer (1991) anså jobbforpliktelse som en psykologisk tilstand, og skilte mellom et ønske, et behov og en forpliktelse til å være en del av organisasjonen. Dette resulterte i at de utviklet tre-komponent modellen som de delte inn i affektiv-, kalkulerende- og normativ forpliktelse til arbeidsplassen. Den affektive forpliktelsen handler om den følelsesmessige tilknytningen, identifisering med og involvering i organisasjonen. Hvis den ansatte opplever mening i arbeidet, trivsel, føler seg sett og verdsatt, og har forenelige verdier med organisasjonen, vil vedkommende sannsynligvis oppleve affektiv forpliktelse. Med unntak av de over 60, så fant AFI-rapporten at opplevelsen av mening i arbeidet sank ved hyppig bruk av hjemmekontor. Mindre mening i arbeidet kan trolig skyldes at en mister det sosiale aspektet ved jobben eller ikke ser verdien i arbeidet (Ingelsrud et.al., 2022, s. 107). Ettersom det i dag finnes digitale løsninger som for eksempel teams møter, så kan nok det på sett og vis for enkelte dekke deler av det sosiale behovet, men de ansatte vil likevel gå glipp av den uformelle sosialiseringen. Når de ansatte mister denne sosiale delen av

jobben, så er det ikke overraskende dersom den affektive forpliktelsen svekkes og det samme for opplevelsen av mening i arbeidet.

Kalkulerende forpliktelse innebærer å veie opp fordeler og ulemper til å fortsette arbeidet i organisasjonen. Dersom et medlem for eksempel får et jobbtilbud, så velger vedkommende å fortsette i organisasjonen dersom forholdene er mest gunstig på sin nåværende arbeidsplass. Situasjoner der den ansatte føler en plikt til å fortsette i organisasjonen, fordi det oppleves som det riktige å gjøre, vil i lys av denne teorien omtales som en normativ forpliktelse. Et eksempel på normativ forpliktelse kan være at et medlem føler at organisasjonen har investert såpass mye i vedkommende, så hen må bli i jobben for å "nedbetale gjelden" (Gagné & Deci, 2005, s. 67). Hvilken jobbforpliktelse ansatte føler overfor arbeidsplassen kan henge sammen med turnover-intensjon, som handler om de ansattes ønske om å bli eller slutte i jobben (Gagné & Deci, 2005, s. 74). Indre motiverte ansatte kan en anta at vil være mer lojal til arbeidsplassen, enn både de som kun baserer seg på fordeler og ulemper, eller de som føler seg "tvunget" til å fortsette i jobben. Tidligere forskning viser at hjemmekontor påvirker ansattes opplevelse av tilhørighet, noe som kan gå utover den affektive lojaliteten de har til organisasjonen (Ingelsrud et. al., 2022, s. 45).

2.2.4 Oppsummering

Hvis vi tenker tilbake på SDT-modellen som vi tidligere presenterte (figur 2), ser vi nå at hjemmekontor kan være en faktor på arbeidsplassen som er med å påvirke arbeidsprestasjon, helse og velferd, gjennom å enten tilfredsstille eller utfordre de ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi har laget en forenklet modell som viser denne sammenheng i figuren under. Hjemmekontor vil da være én av flere faktorer på arbeidsplassen som fungerer sammen med andre forhold og individuelle forskjeller mellom de ansatte. Denne modellen skal vi komme tilbake til i analysen.



Figur 3 Hjemmekontors påvirkning på ansatte og organisasjon (inspirert av SDT-modellen)

Teorien og begrepene vi nå har presentert og drøftet med tanke på hjemmekontor, vil vi ta med oss videre i oppgaven. I gjennomføringen av intervjuene dreide vi spørsmålene rundt begrepene autonomi, kompetanse og tilhørighet på individ- og organisasjonsnivå, og vi vil senere presentere

funn og analyse på samme måte. I neste del av oppgaven introduserer vi studiens metode og fremgangsmåten vi har brukt for å samle inn data om dagens praktisering av hjemmekontor og hvordan dette påvirker ansatte og organisasjonen.

3 Metode

Tidligere forskning på hjemmekontor har brukt statistiske og kvantitative metoder for å samle inn data. Denne metoden har vært nyttig for å få oversikt, og gitt mange interessante funn som det er mulig å gå i dybden på. Vi har i denne oppgaven valgt å se nærmere på noen av disse funnene, og har derfor valgt et kvalitativt forskningsopplegg. Vi starter med en beskrivelse av forskningsdesignet, deretter valg av metode, informasjon om datainnsamlingen og til slutt diskuterer vi potensielle svakheter med metoden vår.

3.1 Forskningsdesign og valg av metode

I dette studiet har vi valgt en deskriptiv problemstilling som bygger videre på eksisterende sekundærdata fra tidligere undersøkelser om hjemmekontor, og en kvalitativ metode for å svare på den. Til tross for at det finnes mye forskning på hjemmekontor generelt, så er det kort tid siden koronaen herjet og dermed også lite forskning i ettertid. Gjennom litteratursøk i prosjektets startfase fant vi at det ikke er tilstrekkelig med kvalitative data om hjemmekontor og hvordan den hybride arbeidsplassen påvirker ansatte og organisasjonen. Mange har drevet kvantitativ forskning gjennom statistiske undersøkelser innenfor fagfeltet tidligere, men det som gjør vår studie unik, er at vi ser på hjemmekontor i en ny situasjon og med en kvalitativ metode. Studien tilfører dermed noe nytt innenfor forskningen, med en annen metodisk innfallsvinkel. Metoden blir en deduktiv tilnærming til problemstillingen, ettersom vi baserer oss på tidligere forskning og teori som vi ønsker å se om er gjeldende i dagens situasjon.

Fordelene med en kvalitativ metode er at vi har mulighet til å få uttømmende informasjon om et forholdsvis avgrenset fenomen. Vi har hatt som mål å få med et bredt spekter av meninger gjennom å både intervju ansatte på HR og grupper av vanlige administrativt ansatte for å belyse individ- og organisasjonsperspektivet. Vi kan her finne ut hva ansattes faktisk føler, gjennom ærlige og dype samtaler. Da man i kvantitativ metode gjerne i forkant har bestemt seg for hva man ønsker å undersøke, vil man ved en kvalitativ metode kunne tilpasse problemstilling og forskningsopplegg underveis mens man samler inn og analyserer informasjonen. Kvalitativ metode gir oss også mye fleksibilitet og mulighet til å kunne gå i en ny retning dersom det dukker opp uventede funn vi ønsker å forfølge. Gjennom et fleksibelt uformelt intervju kan vi innhente mer informasjon, og har mulighet til å justere og komme med oppfølgingsspørsmål.

3.2 Datainnsamling

Vi ønsket i dette forskningsprosjektet å se på ulike typer virksomheter, for å kunne sammenligne og se om noen har gjort seg erfaringer som fungerer. Det har gjort at vi har intervjuet tre virksomheter

fra ulike bransjer. For å få innsikt i bedriftene ønsket vi å intervjuer både HR-avdelingen/ledere og vanlige ansatte ved alle organisasjonene.

3.2.1 Utvalg

I denne studien var ønsket vårt å snakke med administrativt ansatte som hadde mulighet for hjemmekontor og HR-avdelingene i virksomheter som hadde ulike ordninger for hjemmekontor. Vi ønsket i utgangspunktet å se på ulike typer virksomheter for å få data som kunne representere et bredt spekter av meninger om den hybride arbeidsplassen i dagens arbeidsliv. Vi sendte ut e-post til flere ulike virksomheter, men flere responderte med at de ikke hadde anledning eller tid til å delta i vårt prosjekt. Vi fant utvalget vårt gjennom egne kontakter og utnyttet snøballmetoden. Vi stod til slutt igjen med tre virksomheter, Høgskulen på Vestlandet (HVL), TechnipFMC og Vestland fylkeskommune. Resultatet av dette, var at vi i realiteten endte om tre store organisasjoner som var ganske like på mange områder: størrelse, geografisk spredning, åpne kontorlandskap, mange ulike avdelinger og svært store administrative avdelinger.

Høgskulen på Vestlandet regnes som en av de største utdanningsinstitusjonene i landet. Den ble etablert 1. januar 2017. Høgskolen har campus i Bergen, Haugesund, Stord, Førde og Sogndal, med omtrent 17 000 studenter (HVL, 2023). Det er nesten 2400 ansatte i både faglige og administrative stillinger ved HVL (HVL, 2023). TechnipFMC er en teknologileverandør til den tradisjonelle og nye energiindustrien. Dette er en stor virksomhet med 20 000 ansatte. (TechnipFMC, 2023). De har kontorer flere steder i Norge og verden. På kontoret deres i Ågotnes er det omtrent 650 ansatte som jobber administrativt og på verkstedet. Vestland fylkeskommune ble opprettet 1. januar 2020 fra de tidligere fylkeskommunene Hordaland og Sogn og Fjordane, og har i dag ansvar for 43 kommuner (Vestland fylkeskommune, u.å.). De har nylig flyttet til nytt kontor, Vestlandshuset, hvor det jobber omtrent 800 ansatte (Vestland fylkeskommune, u.å.).

Da vi var i kontakt med organisasjonene, stilte vi noen kriterier til hvem vi ønsket som informanter og hvordan vi ville gjennomføre intervjuene. Når det gjaldt de «vanlige» ansatte ønsket vi at de skulle være ansatte i administrative stillinger, og gjerne at de kom fra ulike avdelinger i organisasjonen. For å få informasjon til å belyse problemstillingen fra et organisasjonsperspektiv, ønsket vi å snakke med ansatte fra HR-avdelingene. Vi så for oss at ansatte i HR-avdelingen var de som hadde best oversikt over dagens hjemmekontorordninger, og hvordan dette eventuelt påvirket organisasjonen. I tabellen under har vi laget en enkel beskrivelse av utvalget vårt. Det er en oversikt over de 16 informantene vi intervjuet i de tre organisasjonene.

Tabell 1 Beskrivelse av utvalg

Informant	Stilling	Virksomhet
Informant 1	HR-ansatt	Vestland fylkeskommune
Informant 2	HR-ansatt	Høgskulen på Vestlandet
Informant 3	HR-ansatt	TechnipFMC
Informant 4	Adm. ansatt	Vestland fylkeskommune
Informant 5	Adm. ansatt	Vestland fylkeskommune
Informant 6	Adm. ansatt	Vestland fylkeskommune
Informant 7	Adm. ansatt	Høgskulen på Vestlandet
Informant 8	Adm. ansatt	Høgskulen på Vestlandet
Informant 9	Adm. ansatt	Høgskulen på Vestlandet
Informant 10	Adm. ansatt	Høgskulen på Vestlandet
Informant 11	Adm. ansatt	Høgskulen på Vestlandet
Informant 12	Adm. ansatt	TechnipFMC
Informant 13	Adm. ansatt	TechnipFMC
Informant 14	Adm. ansatt	TechnipFMC
Informant 15	Adm. ansatt	TechnipFMC
Informant 16	Adm. ansatt	TechnipFMC

3.2.2 Intervju og intervjuguide

Vi har valgt et kvalitativt forskningsopplegg og basert oss på kvalitative dybdeintervju med informantene. For å samle inn nok data, så vi det som hensiktsmessig å gjennomføre fokusgruppeintervju fremfor en-til-en-intervju med de vanlige administrativt ansatte for å få individ- og ansattperspektivet i hver av organisasjonene. Vi mente at dette ville gi rom for at de ansatte kunne diskutere sammen og løfte frem ulike erfaringer og tanker, og så på det som en mulighet for å få en større forståelse for de ansatte (Sundstrøm, 2019). Fordelen med fokusgruppeintervju er at man kan samle inn mange ulike meninger og perspektiv i ett og samme intervju. I tillegg kan samtalen lettere komme i gang og gå litt mer av seg selv med flere deltakere. Kanskje føles det også tryggere for noen informanter å svare på spørsmål sammen med kollegaer. En ulempe med fokusgruppeintervju er at man kan bli påvirket av hva de andre svarer, noe som kan føre til gruppetenkning. På samme måte kan dynamikken i gruppen ha en påvirkning på hvilke svar man får eller hvem som får svare, for eksempel hvis noen informanter er mer dominerende enn andre og overstyrer samtalen. En tredje ulempe er at samtalen kan avspore dersom man har mange pratsomme informanter, som gjerne kjenner hverandre litt fra før. For det fjerde kan det være mer tidkrevende å komme gjennom alle spørsmålene. Disse ulempene var vi bevisste på i gjennomføringen, og forsøkte å slippe alle til å være en god ordstyrer.

Vi valgte å benytte oss av en-til-en-intervju med en HR-ansatt fra hver organisasjon for å belyse organisasjonsperspektivet. Vi valgte denne typen intervju fordi vi hadde litt færre og mer overordnede spørsmål: Vi ville blant annet ha svar på hvilke hjemmekontor-policyer organisasjonene hadde vedtatt og hvordan dette påvirket organisasjonen. Vi så det derfor ikke nødvendig å få i gang

en diskusjon og få inn mange ulike synspunkt. Fordelen med en-til-en-intervju er at man kan få mer tid og kan gå dypere inn på hvert spørsmål. I tillegg blir ikke informanten påvirket av hva andre sier og mener. Det er også lettere for oss som intervjuer å få med oss det som bli sagt, og få muligheten til å følge opp med nye spørsmål.

Som en del av forberedelsene til datainnsamlingen utarbeidet vi to ulike intervjuguides, en guide for HR-ansatte for å belyse organisasjonsperspektivet (vedlegg 1), og en for vanlige ansatte for å se ansattperspektivet (vedlegg 2). Vi utarbeidet intervjuguidene basert på teorien og spørsmål ut ifra aktuelle temaer. Vi strukturerte guiden med å først ta for oss noen generelle spørsmål, deretter delte vi inn i tre hoveddeler. Vi formulerte åpne spørsmål ved å bruke spørreord som «hvordan» og «hva tenker du om ...», og noterte ned noen potensielle oppfølgingsspørsmål for å få mer uttømmende informasjon. Vi bearbeidet intervjuguidene mye for å luke vekk vanskelige begrep og ledende spørsmål på forhånd. Det ble også gjort noen justeringer av intervjuguiden underveis, da ikke alle spørsmålene vi hadde formulert var like enkle å forstå for informantene. Intervjuene ble lettere å gjennomføre etter hvert som vi fikk erfaring fra hvert intervju.

3.2.3 Gjennomføring

På grunn av at det var vanskelig å si hvordan deltakere vil opptre, er det ikke mulig å sette en detaljert plan på hvordan gjennomføringen av et kvalitativt forskningsopplegg vil foregå (Grønmo, 2015, s. 155). Men vi satte noen rammer for hvordan vi ønsket å gjennomføre intervjuene, i tillegg til intervjuguidene vi hadde laget på forhånd. Vi ønsket minimum tre, og maks 6 ansatte, til fokusgruppeintervjuene for å sikre at vi fikk spurt alle deltakerne spørsmålene vi hadde og det var nok tid for at alle skulle besvare spørsmålene. Vi ønsket at alle deltakerne var fysisk til stede. Dette var for å kunne legge til rette for best mulig flyt og forståelse mellom oss og informantene. En utfordring med digital kommunikasjon er nemlig at man ikke ser alt kroppsspråk, noe som kan gjøre kommunikasjonen dårligere. For å legge til rette for at informantene skulle svare mest mulig åpent og ærlig, ble det tydelig formidlet at de ansatte skulle være på samme nivå, og at ingens ledere skulle være til stede under intervjuene.

Vi gjennomførte intervjuene i løpet av mars 2023, etter Sikt hadde gitt godkjenning (vedlegg 5) i midten av samme måned. I forkant av intervjuene sendte vi ut samtykkeskjemaet og intervjuguidene for de aktuelle intervjuene. Vi fikk gjennomført to av en-til-en- intervjuene fysisk og ett digitalt. I det første fokusgruppeintervjuet med TehcniFMC, var fire deltakere med fysisk og en deltok digitalt. I det andre fokusgruppeintervjuet hos Vestland fylkeskommune deltok to digitalt og en fysisk. I det tredje hos Høgskulen på Vestlandet deltok alle fysisk i intervjuet. Årsakene til at noen deltok digitalt var ulike. Noen ville delta digitalt fordi de hadde et nytt digitalt møte rett etter intervjuet, mens andre hadde fått endringer i planene og måtte ha hjemmekontor samme dag. Andre hadde

basekontoret sitt andre steder enn Bergen, og digitalt møte ble derfor løsningen. Dette påvirket gjennomføringen av intervjuene, og det ble litt annerledes sammenlignet med hva vi ønsket i forkant. Selv om dette ikke var optimalt i våre øyne, fikk vi likevel gode og utfyllende svar fra alle informantene, og de informantene som deltok digitalt i fokusgruppeintervjuene var flinke til å delta i diskusjonen mellom de ansatte.

Under intervjuene valgte vi at én til å styre samtalen og startet intervjuene med å informere om hva som var målet med oppgaven, hvilke rettigheter de hadde og om de hadde spørsmål før vi begynte. Vi forsøkte med dette å opprette tillit og legge til rette for en trygg og åpen dialog. Vi ønsket at deltakerne skulle komme med ærlige svar, ingen svar var feil og vi hadde ikke et mål om at intervjuobjektene skulle konkludere med noe underveis. Vi sørget samtidig for at deltakerne fikk anledning til å være personlige og komme med ulike synspunkter. I noen av intervjuene fulgte vi intervjuguiden i større grad, mens i andre ble det noe tilfeldig hvordan man fulgte guiden. Vi varierte mellom hvem av oss som intervjuet på grunn av tilgjengeligheten og mulighetene til å delta på intervjutidspunktene. Vi forsøkte å gjennomføre intervjuene likt, men ettersom vi er tre ulike forskere som naturlig nok formulerer oss litt ulikt, kan dette ha gjort at vi kan ha fått litt ulike svar basert på hvem som intervjuet. Likevel tror vi ikke at dette gav store utslag, ettersom vi alle fulgte den samme intervjuguiden og hadde forberedt oss på intervjuene sammen.

Alle intervjuene våre, både en-til-en og fokusgruppe, gikk vi ut ifra at skulle vare i 60 min. En-til-en intervjuene fullførte vi på opptil en time. Da vi gjennomførte gruppeintervjuene opplevde vi at vi gikk over tiden med ti til femten minutter på alle sammen.

3.3 Studiens validitet og reliabilitet

For å undersøke studiens kvalitet er det hensiktsmessig å gjøre en vurdering av forskningens validitet og reliabilitet. I følgende del av besvarelsen skal vi se på datamaterialet med en kritisk innfallsvinkel, for å vurdere legitimiteten bak oppgavens funn.

Studiens validitet handler om i hvilken grad datamaterialet som samles inn faktisk gir svar på studiens problemstillinger. For å styrke validiteten i denne studien brukte vi mye tid på å velge teori og forståelsen vår for teorien med tanke på problemstillingen vår. Deretter brukte vi god tid på å utforme en intervjuguide med åpne spørsmål og kvalitetssjekket denne. Dette gjorde vi gjennom to prøveintervju med utenforstående informanter. Når vi stilte åpne spørsmål sørget vi for å ikke påvirke svarene i en retning. Samtidig var intervjuguidens innhold tydelig rettet mot problemstillingen, noe som gjorde det enklere for oss å analysere og sammenligne svarene vi fikk. Vår opplevelse er derfor at intervjuguiden fungerte godt, og var utarbeidet riktig ut ifra vår problemstilling. Vi kan likevel se at vår undersøkelse kan ha blitt påvirket av at de HR-ansatte vi

snakket med hadde ulik kompetanse, bakgrunn og er i ulike situasjoner. Dette påvirket muligheten for å innhente mye informasjon fra organisasjonsperspektivet. Vi kunne derfor stilt flere kriterier, som ansiennitet og stillingstype.

Reliabiliteten handler om datamaterialets pålitelighet, og om hvorvidt metodene og undersøkelsene som er gjort er etterprøvbare med det samme gitte resultatet. I denne studien bearbeidet vi materialet ved å transkribere alle intervju, og gå nøye gjennom datamaterialets innhold. Vi førte fargekoder på alle funn, og kategoriserte det deretter. Dette gjorde det enklere å se sammenhenger, og å analysere innholdet. Hvordan informantene tolker spørsmålene våre, og vi som forskere tolker svarene, vil alltid kunne være en utfordring. Denne utfordringen var vi bevisst før vi startet datainnsamlingen, og måten vi utformet intervjuguiden tok hensyn til dette gjennom åpne spørsmål. Vi diskuterte svarene oss imellom like etter intervjuene, for å bekrefte overfor hverandre at vi hadde samme forståelse og tolkning av intervjuene. Etersom vi er tre forskere som til slutt har kommet frem til samme tolkninger, så bidrar dette til å styrke reliabiliteten.

En annen ting som er viktig å merke seg, er at det alltid vil være en viss fare for at informantene ikke ytrer sin reelle mening. Dette kan skje av ulike grunner, som for eksempel at man ønsker å fremstå på en viss måte eller at man ikke ønsker å fremstå som illojal mot arbeidsgiveren. Et tiltak for å motvirke denne effekten og få informantenes ærlige svar, var at vi forsøkte å formulere upersonlige spørsmål i tillegg til å sette noen rammer, særlig for fokusgruppeintervjuene, hvor vi var tydelige på at det ikke skulle være noen ledere til stede. Under datainnsamlingen oppstod det likevel noen uforutsette hendelser som kan svekke studiens reliabilitet med tanke på dette. Det var blant annet en representant fra HR-avdelingen til stede under ett av gruppeintervjuene. I et annet gruppeintervju hadde to av informantene lederstillinger, hvor i tillegg den ene var direkte i lederlinjen til den andre. Dette kan svekke troverdigheten, ettersom det kan påvirke om informantene turte å si sin ærlige mening.

Et siste moment som kan ha påvirket reliabiliteten, er at det var en blanding mellom fysisk og digital tilstedeværelse i intervjuene vi gjennomførte. Den digitale kommunikasjonen kan ha påvirket vår tolkning av svarene og informantenes tolkning av spørsmål, ettersom det kan være informasjon man går glipp av fordi man vi ikke ser alt kroppsspråk over skjerm. Dette var hovedgrunnen til at vi ikke ønsket digital deltakelse. Men det var dessverre ikke mulig for alle informantene å være med fysisk slik vi hadde ønsket.

På den andre siden, så består datainnsamlingen av mange informanter til tross for at vi bare gjennomførte seks intervju. Totalt var det 16 informanter, noe som gir et bredt spekter av tanker og meninger, og styrker studiens reliabilitet. I forveien av intervjuene forsøkte vi å holde god

kommunikasjon om våre forventninger, og skape trygge rammer. Vi skrev dermed en omfattende prosjektbeskrivelse for å styrke reliabiliteten. I tillegg laget vi en detaljert beskrivelse av prosessen for at det skulle være mulig å etterprøve studien.

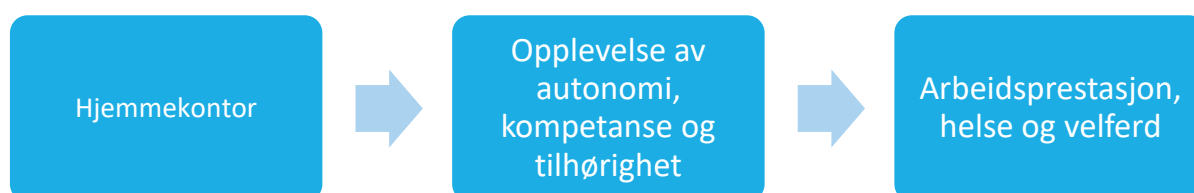
3.4 Forskningsetikk og personvern

Når man skal behandle data fra andre er det viktig å ha et bevisst forhold til de forskningsetiske normene som er utarbeidet med hensyn til forskningsobjekter og datakilder (Grønmo, 2020). Dette går i hovedsak ut på at deltakerne skal informeres om undersøkelsens formål og opplegg, og at de velger aktivt selv å delta og har mulighet til å trekke seg fra studien. Før vi begynte datainnsamlingen sendte vi derfor søknad til SIKT, som inneholdt samtykkeskjema og intervjuguidene vi hadde laget til HR-representanter og «vanlige» ansatte. Vi utarbeidet ett samtykkeskjema for HR-ansatte (vedlegg 3), og ett for de ansatte (vedlegg 4). Samtykkeskjemaet som vi utarbeidet, gav informantene informasjon om formålet med vår oppgave. I tillegg informerte det om hva deltakelsen ville innebære for informantene, hvilke opplysninger vi ønsket å innhente og hvordan vi ville lagre denne og kontaktinformasjon hvis noen ønsket å trekke seg fra studien. Vi fikk søknaden godkjent i retur (vedlegg 5). Alle deltakerne som møtte opp til intervjuene signerte samtykkeskjemaet og ønsket å delta videre i forskningsprosjektet vårt. Det var noen informanter som ikke møtte opp til fokusgruppeintervjuene på grunn av sykdom og andre ting som kom i veien, men det var ingen av informantene som valgte å trekke seg underveis under datainnsamlingen.

I tillegg er det viktig at informasjonen vi innhenter behandles konfidensielt og at vi har et bevisst forhold til og følger personopplysningsloven for behandling og lagring av data (Glagstad & Gisle, 2023; Grønmo, 2020, s. 33). For å behandle dataen konfidensielt, som opptak og transkriberingen, har vi lagret den trygt og vil sørge for at alt blir slettet i etterkant av forskningsperioden. Det kan oppfattes unaturlig å lese egne uttalelser, noe som har gjort at vi har vært bevisste på hvilke sitater vi har brukt i oppgaven (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 213).

4 Funn og analyse

Datainnsamlingen vår gav oss mange interessante svar rundt hvordan den hybride arbeidsplassen fungerer og påvirker de ansatte og organisasjonene. Vi skal nå presentere funnene fra intervjuene. Vi starter med en oversikt over hvordan hjemmekontor praktiseres i de tre organisasjonene vi har undersøkt, før vi ser på hvordan individene og organisasjonen blir påvirket av dette. Som vist i modellen under (figur 4) vil vi basert på funnene fra datainnsamlingen forklare hvordan hjemmekontor påvirker hvert av de tre behovene, og hvilken effekt det vil ha på arbeidsprestasjon, helse og velferd. Vi skal drøfte funnene i lys av teorien vi tidligere har presentert, og vil til slutt trekke inn en del andre faktorer som også er med å påvirke situasjonen i dag og drøfte sammenhenger og motsetninger mellom de tre behovene.



Figur 4 Hjemmekontors påvirkning på ansatte og organisasjon

4.1 Hvordan praktiseres hjemmekontor i dag?

I de tre virksomhetene vi har samlet inn data fra, hadde de ganske like ordninger for hvordan de praktiserte hjemmekontor i dag. Alle de tre organisasjonene har i dag en fast ordning som de ansatte må signere for å kunne ha hjemmekontor. Det er lederne som godkjenner avtalene med de enkelte medarbeiderne. Dette er i tråd med dagens regelverk om hjemmekontor (Hjemmekontorforskriften, 2002). Høgskulen på Vestlandet og Vestland fylkeskommune hadde begge en overordnet policy på hjemmekontor med maks to dager hjemmekontor i uken. I TechnipFMC hadde de en ordning med maks tre dager. I de tre virksomhetene var det mange som hadde en avtale, men det varierte i om de ansatte benyttet seg av ordningen de hadde avtale om. Noen valgte å bruke den fullt ut med enten tre eller to dager på hjemmekontor, mens andre tok det aldri eller en sjelden gang.

I de tre virksomhetene fikk de ansatte stort sett velge selv hvilke dager de tok hjemmekontor og hvilke dager de var på basekontoret. I HVL var det ansatte som ofte tok disse to på mandager og fredager. I Vestland fylkeskommune var HR-avdelingen derimot tydelige på at de ikke ønsket at ansatte tok hjemmekontor mandag og fredag den samme uken. Utover dette kunne de bestemme selv. I Technip hadde de heller ikke faste dager med hjemmekontor, men man måtte melde fra om

arbeidssted en uke i forveien slik at lederne og medarbeiderne kunne ha en oversikt og forutsigbarhet. Et interessant funn fra Technip var at dersom man var nyansatt fikk man ikke ha hjemmekontor før man hadde gått gjennom et seks måneders opplæringsprogram i virksomheten. Her var det altså en forskjellsbehandling mellom nyansatte og de andre.

I Vestland fylkeskommune hadde de en generell policy på at alle avdelinger skulle ha en fast dag i uken hvor alle ansatte burde være på kontoret. I HVL og Technip praktiserte også noen avdelinger faste kontordager, men her var det i større grad opp til de enkelte lederne på avdelingene. Hvilke fasiliteter man hadde hjemme, varierte også. Det var også variasjon i hvilket utstyr de hadde fått utdelt fra arbeidsgiveren sin. De ansatte fra HVL hadde blant annet fått ulike tilbud når det kom til mengde med utstyr til hjemmekontoret. Noen ansatte hadde ikke fått noe ekstra utstyr, mens andre har fått fullt kontor med hev- og senk-pult, kontorstol, ekstra skjerm, mus og tastatur. Det var også en del likheter når det gjaldt fasilitetene på basekontoret. I tabellen under har vi fremstilt de viktigste nyansene i hvordan hjemmekontor praktiseres i de tre virksomhetene i dag.

Tabell 22 Ulike ordninger for hjemmekontor i dag

Dagens ordninger for hjemmekontor hos administrativt ansatte			
	Høgskulen på Vestlandet	Vestland fylkeskommune	TechnipFMC
Skriftlig avtale	Ja.	Ja.	Ja.
Maks antall dager	2	2	3
Valgfrihet	Kan velge fritt hvilke dager.	Kan velge fritt hvilke dager, men helst ikke mandag og fredag i samme uke.	Kan velge helt fritt, men må gi beskjed en uke i forveien hvilke dager man er borte. Nyansatte må jobbe 6 måneder i virksomheten før man får rett på hjemmekontor.
Faste kontordager	Varierte mellom avdelinger. Noen avdelinger hadde en fast kontordag i uken.	Ja. Alle avdelinger var oppfordret til å velge en fast kontordag.	Varierte mellom avdelinger. Noen avdelinger hadde en fast kontordag i uken.
Fasiliteter hjemme	Tilgang på utstyr til hjemmet varierte ut fra lederen. Store deler av utstyret ble hentet ut i begynnelsen av pandemien.	De ansatte kan låne utstyr, kan bli stilt krav til at skriftlig avtale er undertegnet.	Alle ansatte hadde et budsjett på 4 000 kroner til å kjøpe inn ønsket utstyr til hjemmekontoret.
Fasiliteter på basekontor	Åpent landskap for de fleste. Free seating. Ansatte kan søke om tilrettelegging og få cellekontor.	Åpent landskap. Free seating.	Åpent landskap. Faste kontorplasser. Ansatte kunne likevel miste retten til fast kontorplass dersom de hadde flere enn tre dager på hjemmekontor.

Som vi ser, er det både likheter og variasjoner i hvordan de tre virksomhetene praktiserer hjemmekontor i dag. Mens HR-representantene var stort sett positive til dagens ordninger, var det delte meninger blant de ansatte om hvordan man syntes det fungerte. Det var flere grunner for og imot å velge hjemmekontor, men mer ro og struktur i arbeidshverdagen samt økt fleksibilitet var de vanligste grunnene for å velge hjemmekontor. Fra organisasjonsperspektivet var samtlige virksomheter opptatt av å gjøre de ansatte fornøyde. Men det var også åpenbare gevinster å høste fra dagens hjemmekontorordninger for virksomhetene. Selv om HR-avdelingene ikke hadde noen konkrete resultater å vise til, var det en generell oppfatning om at de ansatte som ønsket hjemmekontor, jobbet mer effektivt hjemmefra, og at både engasjementet, produktiviteten og forpliktelsen i organisasjonen var høy i dagens situasjon. Vi skal se mer på disse fordelene og ulempene både på individ- og organisasjonsnivå, og vi begynner med å se på påvirkningen på autonomibehovet.

4.2 Hvordan påvirker hjemmekontor autonomibehovet?

Basert på funnene fra de gjennomførte intervjuene opplevde vi i stor grad at autonomibehovet til de ansatte var tilfredsstillt i samtlige organisasjoner. De fleste informantene var fornøyde med dagens praktisering av hjemmekontor, og vi tror dette kan ha en sammenheng med at hjemmekontor i dag er basert på frivillig valg, hvor det gjøres individuelle avtaler, og at man har stor mulighet til å være med å utforme policy og ordninger. Blant annet var ordningen til Vestland fylkeskommune en prøveordning. HR-avdelingen der hadde også nylig gjennomført en spørreundersøkelse for å høre fra de ansatte hvordan de syntes den fungerte for å evaluere ordningen og finne gode løsninger. Det gjør at de ansatte har fått mulighet til å ha medvirkning og medbestemmelse i hvilken ordning som skulle benyttes. Det var ingen overraskende funn når det kom til autonomi, ettersom vi antok at de ansattes forventninger til medbestemmelse var oppfylt, at de fikk mulighet til å ta selvstendige valg og bruke selvledelse ut ifra de ordningene organisasjonene praktiserte.

4.2.1 Flexibilitet og selvbestemmelse

Da vi gjennomførte intervjuene ønsket vi å undersøke om de ansatte hadde stor fleksibilitet og selvbestemmelse når det kom til den hybride arbeidsplassen, og om de opplevde tillit fra ledere eller var kontrollert. Til slutt i denne oppgaven vil vi ta for oss hvordan de følte balansen mellom jobb og fritid var når arbeid utføres fra hjemmekontor. Intervjudeltakerne snakket om at de generelt hadde mye fleksibilitet og fikk muligheten til å styre hvor arbeidsplass skal være i stor grad. Dette var noe som alle satte pris på, til tross for at noen mente at ordningen var for lite regulert og at det gjerne kunne vært flere som kom på basekontoret. Gjennom intervjuene opplevde vi at det var en felles enighet om at det var viktig at ansatte kunne velge selv og ha muligheten til å ha hjemmekontor ved

behov. Dette gjaldt enten om det var for å gjøre kabalen med småbarnsfamilien enklere, eller jobb før og etter for eksempel lege- eller tannlege time, uten å måtte stresse til og fra arbeidsplassen.

Det var enkelte som mente at løsningen var optimal, og at tilbudet var helt avgjørende for om de ble værende i virksomheten. Dette kan skyldes et behov for å være autonom og velge selv hvor deres arbeidsplass skal være. Det er ikke alle som har like muligheter til å alltid være fleksibel på grunn av egne arbeidsoppgaver og planlagte møter på basekontorene. Hjemmekontor kan derfor ha en positiv påvirkning på de ansatte når de får mulighet til å ha medbestemmelse i arbeidssituasjonen og tilpasse egen arbeidsplass. Noen ansatte synes også at muligheten for å selv kunne velge hjemmekontor hadde resultert i økt energi, og at de var mindre sliten i slutten av uken. For organisasjonen sin del mente blant annet en representant fra HR-avdelingen ved Technip at det kunne være et konkurransefortrinn å tilby hjemmekontor. Ettersom de ønsket å følge de ansatte og følge deres livsfaser, og gi muligheter for at de ansatte kunne ta avgjørelser selv i hverdagen. En fleksibel arbeidssituasjon fungerte også godt for organisasjonen ettersom de fortsatt opplevde gode resultater og folk er mer tilgjengelig og gjør kanskje mer arbeid nå sammenlignet med tidligere.

4.2.2 Kontroll og tillit

Når det kommer til temaet kontroll og tillit, så kan vi si at alle organisasjonene viser tillit til de ansatte gjennom at alle får tilbud om de samme hjemmekontor-avtalene. Dette kan vise at arbeidsgiveren stoler på at de ansatte gjør sine arbeidsoppgaver. En representant fra en HR-avdeling mente at ved å tilby hjemmekontor, viste de trygghet og tillit til de ansatte, noe som samsvarer med det Stranden sier om at ledere som viser tillit bryr seg om de ansatte (Stranden, 2017). Vi fant likevel noe i datainnsamling som kan tyde på at det ikke ble vist like mye tillit til alle de ansatte. I Technip utøvde de mer kontroll over sine nyansatte, gjennom at ansatte måtte jobbe minimum seks måneder før de kunne få hjemmekontor. Dette er mulig at kan ha med mangel på tillit overfor den nyansatte å gjøre, men ut ifra vår tolkning handlet det i hovedsak om å ivareta den nyansattes kompetanseutvikling og deres integrering i arbeidsmiljøet. Likevel har det vært et bevisst valg å innskrenke autonomien til nyansatte, til fordel for å ivareta andre viktige behov.

Det varierte i hvor mye oppfølging de ansatte fikk fra sine ledere i de tre organisasjonene. De fleste ansatte opplevde at de var i jevnlig kontakt med sine ledere, men at de ikke var veldig strenge når det kom til å kreve noe av de ansatte eller la strenge rammer. Én informant sa derimot at det kunne gå flere dager mellom hver gang de var i kontakt med sin leder, og at kontakten gjerne lå på to til tre ganger i uken. For noen informanter ble det gitt rom for å ha sporadisk hjemmekontor, og mange hadde muligheten til å velge på dagen om de skulle ha hjemmekontor eller dra til basekontoret.

Det hadde likevel blitt gjort noen tiltak fra ledernes side for å følge opp de som hadde hjemmekontor bedre. Noen informanter opplyste om at lederne ville gjerne bli varslet på forhånd dersom man

skulle ha hjemmekontor. På HVL hadde man et «sånt skjema» hvor man skulle registrere dette (Informant 8, HVL). Andre ansatte registrerte arbeidssted i Outlook-kalenderen sin, slik at ledere og kollegaer visste hvor de var. En av HR-representantene mente at ledere registrerte om man var logget inn, og mente at ansatte ville bli etterlyst hvis de ikke var på jobb i kjernetiden sin (Informant 2, HVL). Noe som betyr at de prøvde å holde kontroll over om de ansatte kom på jobb eller ikke.

I alle virksomhetene hadde de jevnlig medarbeidersamtaler for å sikre at de ansatte hadde det bra, ifølge HR-representantene vi snakket med. Informanter fra HVL og Vestland fylkeskommune mente at det ikke var gjort noen ekstra tiltak på overordnet nivå for å følge opp de ansatte på hjemmekontor, men at det var mer opp til hver enkelt leder. Hos Technip derimot hadde de gått fra å ha medarbeidersamtaler en gang i halvåret, til hver fjortende dag for at det skulle være tettere oppfølging og at de skulle ha oversikt over sine ansatte. En jevnlig kontakt med ansatte gir ledere mulighet til å følge opp, og sørge for at de ansatte blir sett og hørt. Det kan også gjøre at de etterpå lar de ansatte få utføre oppgaver på sin måte og oppleve autonomi. Dette gjør at organisasjonen kan unngå tidstyver og spare energi, som vi har nevnt i teorien (Horverak, 2020). Tilliten vil også vise at de bryr seg om sine ansatte og gir de rom for å utvikle seg. Medarbeidersamtalene og tilliten kan da også gjøre at de ansatte tørr å ytre seg og be om hjelp ved behov.

Basert på funnene kan det se ut som at organisasjonene i studien har funnet en god balanse mellom å kontrollere de ansatte og vise tillit når det kommer til hjemmekontor. Det var ingen som uttrykte noe negativt relatert til at de måtte informere lederne om de skulle ha hjemmekontor eller jobbe ved basekontoret. Det virket som at informantene i tillegg følte tillit fra lederne, ettersom de ikke ble overvåket og fikk mulighet til å jobbe med arbeidsoppgavene i den rekkefølgen og det tempoet som passet dem. Det virket også som at organisasjonene benyttet seg av myndiggjørende ledelse, og hadde tro på at de ansatte klarte å lede seg selv. Ifølge de fleste av informantene ble de fulgt opp av lederne, men hadde samtidig fått autonomi og tillit.

4.2.3 Balanse jobb og fritid

Når det kommer til balansen mellom jobb og fritid, fant vi en stor variasjon i hvordan informantene opplevde at den hybride arbeidsplassen påvirket dette. Dette er ikke overraskende, da det er i tråd med tidligere forskning vi har presentert om at hjemmekontor både kan styrke og svekke balansen mellom jobb og hjem (Ingelsrud, et al., 2022). Flere av informantene mente at det var svært enkelt å skille disse to, mens andre mente at jobb og fritid fort kunne skli over i hverandre. For noen av informantene kom dette av hvilke arbeidsoppgaver man hadde og hvordan arbeidssituasjonen var. For de som hadde faste arbeidsoppgaver og arbeidstid, kunne det være enklere å tenke «starter, slutter og logger av» (Informant 14, TechnipFMC). De fleste av informantene hadde en kjernetid man måtte forholde seg til, selv om man hadde noe flexitid ved siden av. Dette kan gjøre det enklere for

arbeidstakere å skille jobb og fritid. For de som hadde arbeidsoppgaver som ikke var faste driftsoppgaver, men mer uforutsigbare oppgaver som krevde mer selvledelse, kunne dette naturlig nok være vanskeligere. Enkelte informanter mente det likevel fungerte for deres del, men påpekte at dette kunne være vanskelig for en som for eksempel er nyutdannet og kanskje ikke hadde utarbeidet seg en god arbeidsrutine.

Balansen mellom jobb og fritid ble ikke bare påvirket av hjemmekontor, men også andre faktorer. Mange av informantene opplevde at avstanden mellom jobb og fritid hadde blitt redusert allerede da man fikk smarttelefoner, og kunne sjekke e-posten på fritiden. I tillegg til e-post, kan mange i dag laste ned hele Outlook-pakken på mobilen. Det gir tilgang til både e-post og alle andre plattformer man gjerne bruker under arbeidstiden, når som helst. Dette gjør at man er lett tilgjengelig utenfor arbeidstid. Med at man tar med seg jobb i hverdagen på denne måten, kan det bidra til at man «aldri» får fri fra jobb: «Jeg kan fint finne på å tenke på jobb når jeg pusser tenner liksom, men det plager meg ikke på en måte» (Informant 7, HVL). For noen kan dette bli en ekstra stressfaktor og gjøre at man blir mer sliten av arbeidsdagen, men dette gjelder ikke for alle. For noen kan det komme av at man har vært så lenge i jobben, eller at man har en indre motivasjon og synes det er veldig interessant og ønsker å bruke tid på jobben.

For noen informanter hadde muligheten for hjemmekontor hatt en påvirkning på hvor ofte de tok seg sykedager. Dette er i tråd med tidligere forskning som antyder at hjemmekontor gjør at sykefraværet går ned (STAMI, 2022). Det var flere som nevnte at de sjeldnere tok en sykedag nå om dagen, fordi at de som regel kunne jobbe litt fra hjemmekontoret selv om de var litt «pjusk». En ansatt ved HVL mente at dette var en endring som har skjedd nylig, for «... før pandemien så var man syk, så var man syk. Da var man hjemme og skulle ikke forholde seg til arbeidsoppgavene. I dag er det ikke sånn lengre» (Informant 9, HVL). Det var flere som nevnte at det hadde blitt vanlig å fremdeles være litt påkoblet selv om man var syk, eller faktisk ikke ta en sykedag i det hele tatt, men heller jobbe hjemmefra disse dagene. Dette var også tilfelle hvis man var hjemme med sykt barn.

Det å jobbe hjemmefra når man er syk eller har sykt barn, er med på å påvirke og endre hvordan normen for sykedager er og kan bidra til å viske ut skillet mellom jobb og fritid fordi man «alltid» skal være påkoblet. Flere informanter var bekymret for at hvis noen jobber når man er syk, kan kollegaer føle en forventning og press om at de også må gjøre det samme. At ansatte jobber og er tilgjengelige selv om de er syke kan være til fordel for organisasjonen kortsiktig, ettersom man opprettholder produktiviteten og sparer kostnader med sykefravær. Langsiktig er det derimot mulig at det kan ha en motsatt effekt. Vi kan tenke oss til at dersom de ansatte ikke får hentet seg inn igjen, kan dette føre til økt stress, utbrenthet og økt sykefravær på lang sikt. Det vil da kunne bli en større kostnad for virksomheten. En positiv ting med hjemmekontor, ifølge informantene, var at man ikke var like

tilbøyelig til å dra på basekontoret selv om man følte seg litt dårlig. Hvis man var litt usikker, kunne man heller bli hjemme og jobbe og unngå å smitte kollegaene i kontorlandskapet. Det var jo derfor man i utgangspunktet startet med hjemmekontor under pandemien.

De ansatte har valgt ulike strategier for hvordan de skal håndtere balansen mellom jobb og fritid. Enkelte informanter har et tydelig skille, og jobber aktivt med å ikke blande jobb og fritid, gjennom å nesten ikke benytte seg av hjemmekontor eller være nøye med å logge på når arbeidsdagen starter, og logge av når arbeidsdagen er ferdig. Det kan virke som at de gjennom flere års erfaring i arbeidslivet og gjennom bruk av hjemmekontor, har sett og forstått at jobb og fritid påvirker hverandre og at det er konsekvenser hvis man ikke finner en gylden balanse. Dersom man ikke er observant på denne balansen når man praktiserer hjemmekontor, kan det på sikt få store konsekvenser, som utbrenthet, lavere motivasjon og mistriivsel på jobb, noe som hjemmekontor i utgangspunktet skal bidra til å redusere, ifølge den forskningen vi tidligere har presentert (Ingelsrud et al., 2022).

4.2.4 Delkonklusjon

Funnene våre peker på at ansattes behov for autonomi i dag blir tilfredsstilt i stor grad i de tre organisasjonene. Basert på responsen hos både de ansatte og HR-avdelingen, er det mange som er fornøyd med å ha muligheten for hjemmekontor og at de kan bestemme dette selv. Hjemmekontor gir ansatte en god mulighet for å utøve selvledelse for arbeidsplassen. Med dette kan vi si at hjemmekontor og måten det praktiseres i dag, har en stor positiv påvirkning på autonomibehovet til de ansatte, i samtlige virksomheter. Det har også mange positive fordeler for organisasjonen. Som følge av økt bruk av hjemmekontor har arbeidsgiverne og lederne basert seg på mer og mer tillit til sine ansatte og tar i bruk myndiggjørende ledelse. Det kom også fram noen negative sider som følge av hjemmekontor og økt autonomi. Det var ikke så mange av informantene som var bekymret for balansen mellom jobb og fritid generelt sett, i motsetning kan funnene våre tyde på at fleksibiliteten hjemmekontor bidrar med kan være noe som styrker denne balansen. Funnene våre pekte på at det derimot kunne være en utfordring når det kom til å ta ut sykedager. På lang sikt kan dette være negativt for organisasjonen. Ansatte vil som nevnt oppleve stor indre og autonom motivasjon når de får jobbe på egne premisser og ikke blir kontrollert av arbeidsgiverne. Funnene våre bekrefter dette, og vi vil si at dagens praktisering av hjemmekontor er en viktig kilde til å få dekket autonomibehovet. På denne måten vil vi si at hjemmekontor bidrar til autonome og motiverte ansatte, som trives, presterer bedre og kanskje strekker seg lengre for å bedre resultatene hos organisasjonen.

4.3 Hvordan påvirker hjemmekontor kompetansebehovet?

Når det kommer til kompetansebehovet, var det en del interessante funn. Mange av funnene stemte med våre forventninger, men det var også noe som overrasket litt. Det var mye som tydet på at

ansattes og organisasjonens kompetansebehov stort sett var tilfredsstillt i dagens situasjon, men at det likevel var noen bekymringsverdige forhold som hadde å gjøre med hjemmekontor. I intervjuene spurte vi om hvordan de administrativt ansatte opplevde at hjemmekontor-ordningen påvirket jobbmestring, den formelle og uformelle læringen og kreativitet. For å belyse organisasjonsperspektivet, spurte vi representanter fra HR-avdelingen om hvordan det påvirket den strategiske kompetanseutvikling og omstillings- og innovasjonsevnen i organisasjonen.

4.3.1 Jobbmestring

De fleste av våre informanter svarte at de opplevde høyere grad av mestring i jobben fordi de i dag hadde en ordning med hjemmekontor. Det var flere grunner til at de synes dette. Alle våre informanter var administrativt ansatte, og en av grunnene til at de opplevde økt mestring var at mange hadde arbeidsoppgaver som egnet seg like godt, og til tider bedre, til hjemmekontor som til basekontor. Dette er i tråd med tidligere forskning vi har presentert om temaet (Fløvik et al., 2021; Ingelsrud et al., 2022). En av informantene formulerte seg slik:

[...] I mitt arbeid så fungerer det like godt om vi sitter her eller hjemme. Har veldig mye driftsoppgaver som liksom ligger der og venter, så jeg er i utgangspunktet ikke avhengig av andre i forhold til den jobben jeg skal gjøre. (Informant 6, Vestland fylkeskommune)

Flere informanter la vekt på at de kunne jobbe mer uforstyrret og strukturert på hjemmekontor. De aller fleste satt i åpent landskap og mange hadde «free seating», noe som de så på som en utfordring for konsentrasjonen:

[...]Tror det har med å sitte på åpent landskap eller på eget kontor. For når du sitter åpent med flere og du får folk forbi - du blir forstyrret. Og jeg ser at jeg er mer effektiv når jeg sitter hjemme. Det er de dagene jeg er mest effektiv, når jeg sitter hjemme. Mer sosialt på kontoret, mer effektiv hjemme [...]
(Informant 14, TechnipFMC)

[...] altså per i dag, så kan det nesten være lettere å sitte hjemme, for da kan du ringe opp andre og så sitter du på teams og så løser noe i fellesskap. Når du sitter i et landskap sånn som det er blitt her da, så må du flytte deg inn på et kontor hvis du skal snakke med noen på teams da. Du kan heller ikke gå bort til naboen og diskutere når du sitter i åpent landskap. Det blir forstyrrende for andre. Så i forhold til mitt arbeid, så fungerer jeg like greit og kanskje bedre på hjemmekontor i forhold til arbeidet [...]
(Informant 6, Vestland fylkeskommune)

Opplevelse av mestring i jobben, var for flere informanter også avhengig av om man opplevde mestring i hverdagen. Hjemmekontor var særlig viktig for de som hadde en livssituasjon med små barn, lang reisevei og travle hverdager, for at de skulle klare jobben. Et godt eksempel på dette var en av informantene som sa at dersom hun ikke fikk mulighet til å ha hjemmekontor noen dager i uken, ville hun ikke lenger ha mulighet til å jobbe fulltid:

Jeg har jo den logistikken med barn og det er jo egentlig hovedgrunnen til at jeg bruker såpass mye tid på hjemmekontor, for å få hverdagen til å gå opp. Det blir mindre stress og mindre belastning for meg. Og jeg har vært så ærlig med meg selv at jeg har konkludert med at hvis jeg ikke hadde hatt hjemmekontor så måtte nok jeg ha jobbet redusert for å få dagene til å gå opp. Og det synes jeg er veldig kjipt, å måtte jobbe 80% eller sånn for å få hjemmet til å gå rundt. Stort sett betyr det mindre

inntekt og man egentlig sliter med de samme oppgavene likevel. Så for meg er det en luksus med hjemmekontor. [...] (Informant 13, TechnipFMC)

I tillegg til livssituasjon og type arbeidsoppgave, var opplevelse av mestring også avhengig av personlige preferanser, hvordan man foretrakk å jobbe, og om man hadde gode fasiliteter hjemme som for eksempel et kontor hvor man kunne jobbe i fred. Av den grunn var det derfor flere av informantene som oppga at de ikke likte å jobbe hjemmefra og dermed ikke opplevde økt mestring. I de tilfeller hvor hjemmekontor hadde en negativ påvirkning på mestringsfølelsen, handlet dette også om mangel på feedback, utfordring med å lære av andre digitalt og mangel på sosialisering. En ansatt belyste at manglende sosialisering gjorde at hjemmekontor ikke gav økt mestring:

[...] Jeg er ikke imot hjemmekontorordningen, men jeg klarer ikke å si for min egen del som ansatt at han har bidratt til økt mestring, for det sosiale – den sosiale bifangsten med å preike på gangen – den er jo vekke, det at du hører om noe annet enn det du er vant med. Så mitt svar er at jeg sier teams bidrar til økt mestring totalt sett, men hjemmekontorordningen for meg som person er en praktisk ting og ikke økt mestring [...] (Informant 5, Vestland fylkeskommune)

Noen av våre informanter, var tilfeldigvis også ledere. De mente at hjemmekontor ikke gav økt jobbmestring for dem personlig fordi at jobben krevde at de arbeidet hovedsakelig fra basekontoret. En viktig del av jobben var nemlig å følge opp sine medarbeidere og vise at de var tilgjengelige for dem der, noe de gjorde best fra basekontoret.

En informant mente at medarbeiderne jobbet like godt uavhengig av om de var på hjemmekontor eller på basekontoret, men på grunn av praktiske og private årsaker ville det av og til være en fordel med hjemmekontor:

De medarbeiderne som fungerer godt, de fungerer jo godt uavhengig av om de sitter på hjemmekontor eller om de sitter på jobb. Den beste grunnen til å ha hjemmekontor det er knyttet til logistikk med unger, lang reisevei, helt forståelige årsaker. Det synes jeg er gode grunner til å ha et fleksibelt, ja altså å være fleksibel som at arbeidsgiver. Det er god personalpolitikk rett og slett. (Informant 4, Vestland fylkeskommune)

Det bekrefter at de som mestrer arbeidsoppgavene sine også mestrer hjemmekontor. Men hva med ansatte som ikke fungerer så godt? Vi tror det vil være viktig at lederne finner måter å følge opp og tilpasse hjemmekontorordningen til den enkeltes behov, i stedet for å utforme universelle løsninger som skal passe alle. Et annet viktig poeng i dette resonnementet var at de på denne avdelingen jobbet stort sett med utviklingsoppgaver, noe som krevde større grad av tverrfaglig samarbeid. Dette bekrefter også at mestringsfølelse i forhold til hjemmekontor er avhengig av at man har passende arbeidsoppgaver.

Slik vi antok, peker funnene våre på at hjemmekontor i dagens situasjon bidrar til økt jobbmestring for de fleste ansatte dersom man har arbeidsoppgaver som egner seg for dette. Funnene peker også på at jobbmestring og trivsel på hjemmekontor er avhengig av om man liker å jobbe hjemmefra personlig, har gode fasiliteter hjemme, jobber i åpent kontorlandskap eller har en livssituasjon hvor

fleksibilitet blir viktig. Da kan hjemmekontor være positivt for å tilfredsstille behovet for mestring i jobben. I de tilfellene hvor tilbakemelding og læring henger sammen med mestringsfølelsen, kan hjemmekontor vise seg å ha en negativ påvirkning. Det samme kan gjelde for de som ikke «fungerer» så godt i jobben fra før.

4.3.2 Formell og uformell læring

Når vi snakket med informantene om temaer knyttet til den formelle kompetanseutviklingen, var det overraskende mange som mente at dagens praktisering av hjemmekontor ikke hadde noen særlig påvirkning på dette, både når det gjaldt individ- og organisasjonsperspektivet. Derimot var det flere av informantene som mente at tilbudet for formell kompetanseutvikling til og med var litt bedre i dag enn det var før. Dette utfordrer det den tidligere forskningen antydte, nemlig at hjemmekontor hadde stort sett en negativ påvirkning på både den uformelle og formelle kompetanseutviklingen (Fløvik, et al., 2021). For våre informanter handlet denne positive utviklingen om flere ting. I dagens situasjon hadde man for eksempel mulighet til å velge mer selv hvilke kurs man ville delta på og det var mer å velge i, fordi flere og flere kurs var blitt digitale. Dette gjorde også at det var lettere å delta på kursene, og man fikk dermed mulighet til å oppdatere kunnskapen oftere:

Nå er det veldig mye som tilbys digitalt, og det har jo skjedd etter pandemien. Så nå kan jo jeg være på teams, melde meg på en dag uten å reise, uten å være vekke i to dager for å være med på den dagen der, for den tilbys digitalt. Og det gjør jo kanskje at jeg og tenker: det har jeg lyst til. Så slipper jeg å la det gå utover familien, men jeg kan ta det hjemme på loftet mitt. Så den tilgangen på kompetansehevingen er jo større mener jeg, nå enn det den var før. (Informant 13, TechnipFMC).

Noen mente også at kvaliteten på den eksterne kompetansehevingen var blitt bedre, og at man fikk mer ut av dem:

[...] føler vi har fått litt løft på kompetanse og kurs istedenfor en «innmating» av noen som stod og viste slider i timevis. Og så har vi blitt utfordret litt på, hvis vi skal i klasserom, hva man kan gjøre i forkant og hva kan man gjøre etterpå [...] nå er det mer rett på sak. (Informant 16, TechnipFMC)

Det var ingen HR-representanter som var bekymret for den strategiske kompetanseutviklingen. Hjemmekontor kunne faktisk ha noen positive effekter på den strategiske kompetanseutviklingen i organisasjonen, noe som strider med det vi først hadde trodd. En HR-representant satte lys på at hjemmekontor kunne bidra med å tiltrekke mer kompetanse til organisasjonen fra et større geografisk område:

Jeg tror absolutt at det er et fortrinn at man kan tilby hjemmekontorløsning, fordi jeg tror på en måte at kretsen sin i forhold til kompetanse utvides. Der folk ikke før hadde pendlet 5 dager i uken, så klarer de en ganske stor distanse to dager i uken. Også er det som sagt et dilemma vi har om vi skal tilby fem dager eller ikke, men jeg tror at et av topp tre søkeord på finn er hjemmekontor. Så det er helt klart at å ha denne løsningen på plass gir oss et stort fortrinn. (Informant 3, TechnipFMC)

Med andre ord kan det se ut som at det har skjedd en positiv utvikling med hensyn til den formelle læringen i de organisasjonene vi undersøkte. Unntaket fra dette var at mange var bekymret for de

nyansatte. Det var stor enighet i at hjemmekontor i dag kunne ha en negativ påvirkning på opplæringen og kompetanseutviklingen til nyansatte. En informant uttrykte seg slik:

Jeg føler heller ikke at kompetanseutviklingen sånn sett er påvirket av hjemmekontor-ordningen. Men er det noe jeg ønsker å forsterke i forhold til dette med hjemmekontorordning, så er det nyansatte. Hvis du kommer inn som 25 åring [...] hvordan er det å komme inn i et miljø hvis folk er opptatt av seg selv og sitter mest opptatt av at de skal være hjemme, og styrer med sine greier? Altså hvem er det som tar seg av 25-åringen? Hvem er det som hjelper deg inn i arbeidslivet? Hvem er det som setter i gang den biten der? Hvis jeg skal tenke på en ting som hjemmekontoret er negativt for så er det nyansatte. Men for min del, kompetansetilbudet og oppfølging den føler jeg ikke er noe særlig påvirket av hjemmekontor, men for nyansatte så er det det. (Informant 5, Vestland fylkeskommune)

Dette forteller oss at hjemmekontor er med å skape en ekstra utfordring når det kommer til nyansatte, både når det gjelder formell og uformell kompetanseutvikling. I Technip hadde de imidlertid en policy for å sørge for at de nyansatte fikk den opplæringen og kompetanseutviklingen som de hadde behov for:

Altså vi har jo krav til at nyansatte skal være på kontoret de første 6 månedene før de kan søke om hjemmekontor. Det gjør vi for at de skal være en integrert del av arbeidsmiljøet. I den, på en måte, innrulleringen så ligger det en opplæring til sitt kompetanseområde, også generell opplæring. Det jobber vi med kontinuerlig. Det er en del av check-in-prosessen å sjekke at de har de kursingene og opplæringen de skal ha til å utføre jobben sin. Så hjemmekontor er ikke noen hindring for kompetanseheving. (Informant 3, Technip)

Den uformelle læringen var ikke bare utfordrende for nyansatte. Funnene tyder på at praktisering av hjemmekontor generelt bidrar til å svekke den uformelle kompetanseutvekslingen i organisasjonene. Baksiden med å kunne jobbe uforstyrret på hjemmekontor, var at den uformelle praten mellom de ansatte ble sjeldnere og arbeidet kunne til tider være «litt tungvint, for du har ingen å sparre med» (Informant 15, TechnipFMC). Selv om de ansatte vi intervjuet var tilbake på kontoret flere dager i uken, traff de sjeldnere kollegaer fordi de brukte hjemmekontor til ulike tider. Informantene savnet den uformelle praten rundt for eksempel kaffemaskinen eller i lunsjen, noe som tidligere hadde vært en arena for hvor man kunne diskutere ideer og løse problemer. Det å kjapt kunne spørre sidemannen om hjelp var ikke lenger mulig å gjøre i like stor grad som før, og flere mente at terskelen for å spørre om hjelp var blitt høyere. Dette gjaldt i alle virksomhetene vi snakket med. La oss ta noen eksempler:

[...] det er ingen som hefter deg, og det kommer ingen og spør deg om sånn der, men det er jo bakkdelen og, at du kan ikke springe over gangen og spør om å få løst akkurat den tingen der og da. (Informant 7, HVL).

[...] da var det en som tipset meg om noe og det hadde ikke jeg funnet ut av på hjemmekontor. Da måtte vi ha snakket sammen på teams. [...] Det er lettere å finne ut tilfeldige løsninger på jobb. (Informant 12, TechnipFMC)

Konsekvensen av hjemmekontor blir dermed at man mister mange muligheter og kilder til uformell læring og kompetansedeling. Flere informanter var derfor opptatt av viktigheten med å møte opp på arbeidsplassen for å dele kompetanse og «være en ressurs for kollegaene» (Informant 10, HVL).

I noen avdelinger hadde man løst noe av utfordringene med den uformelle kompetansedelingen ved å opprette chattegrupper hvor man kunne ta opp og få hjelp til å løse generelle problemer. Det positive med dette var at man kunne få svar fra noen andre på avdelingen man vanligvis ikke hadde tenkt på å spørre, og svar kunne bli lagret og brukes igjen senere. Men det var ikke alle som syntes at dette ga samme utbytte:

Du mister den der lille som kanskje bare det du henger på det den sosiale biten da. Hvis leder går forbi kontoret og stikker inn og «går det bra med deg» den mister du på teams. [...] Ikke like naturlig å ringe opp for å spørre. Men så løser du det liksom kanskje med en chat eller sånne ting. Men det er liksom, det er et lite tomrom der [...] (Informant 13, TechnipFMC)

Andre informanter var også flinke til å ringe kollegaer på teams for å sparre, men dette krevde at man hadde et godt samarbeid og kjente hverandre godt fra før. For nyansatte var ikke dette like enkelt som for ansatte som hadde jobbet lenge sammen. Dette bekrefter det vi tidligere har skrevet om at psykologisk trygghet er vanskelig å etablere gjennom det digitale (Gramnæs, 2022). De som har jobbet lenge sammen kan ha fått tid til å bygge opp den psykologiske tryggheten før man begynte å praktisere hjemmekontor i utstrakt grad. Nyansatte og nye team får derimot en større utfordring.

Vi fant altså at hjemmekontor ikke hadde så stor negativ påvirkning på den formelle læringen som forventet, men derimot kunne være positivt for den formelle kompetanseutviklingen. Det var verre med den uformelle læringen, og selv om man kunne løse noen av utfordringene med for eksempel teams, var ikke det en fullgod erstatning for alle. Funnene peker tydelig på at den største bekymringen i dagens situasjon, både når det gjelder den formelle og uformelle kompetanseutviklingen, handlet om hvordan de nyansatte blir tatt imot, blir opplært og kommer inn i arbeidsmiljøet.

4.3.3 Lærende organisasjon

Det var flere av informantene som var inne på hjemmekontors påvirkning på læring og utvikling i fellesskap. Flere, både vanlige ansatte, ledere og HR-representanter, mente for eksempel at mangel på fysisk kontakt gikk ut over samarbeidsevnen og muligheten for samhandling i organisasjonen. En informant var opptatt av å ikke bruke hjemmekontor selv, på grunn av de potensielle uheldige langtidseffektene på den faglige utviklingen i avdelingen sin:

Offentlig forvaltning handler veldig mye om samarbeid [...] Vi jobber med mange på samme tid, det krever samarbeid. Vi føler at folk er mindre tilgjengelige [på hjemmekontor] [...]. Så jeg synes at, eller bare de langsiktige effektene av hjemmekontoret er uheldige, og det er derfor jeg ikke bruker det. (Informant 4, Vestland fylkeskommune)

Mangelen på uformelle møteplasser, psykologisk trygghet, opplæring av nyansatte, og samhandling mellom ansatte, kan potensielt ha alvorlige konsekvenser for organisasjonens arbeid med og mulighet for å bli en lærende organisasjon. Det var ingen av informantene som adresserte denne

problemstillingen direkte, men fordi en lærende organisasjon er avhengig av at individ og team lærer sammen og kontinuerlig, er det et sannsynlig utfall av måten hjemmekontor praktiseres på i dag.

4.3.4 Kreativitet og innovasjon

Når det gjaldt kreativitet og innovasjon var det litt varierende svar, men de fleste av informantene både de ansatte og HR-representantene var bekymret for kreative prosesser og innovasjonsevnen på lang sikt. På individnivå var det ulike opplevelser av hvordan kreativiteten ble påvirket av hjemmekontor. Noen ansatte var opptatt av at det var vanskelig å være kreativ i jobben på hjemmekontor på grunn av bruken av digitale møter:

Jeg synes det er kanskje litt vanskelig å være kreativ sånn digitalt på digitale møter. Det blir en annen sånn flyt. [...] (Informant 8, HVL)

Andre ansatte opplevde på den andre siden at de var mer kreative når de fikk sitte i fred hjemme:

Jeg synes jeg jobber best når jeg jobber hjemme. Da er jeg mest kreativ, jeg får ikke forstyrrelser. (Informant 14, TechnipFMC)

Svarene peker altså i begge retninger når det gjelder den enkeltes opplevelse av kreativitet, noe som samsvarer med tidligere forskning vi har presentert (Fløvik, et al., 2021).

Fra organisasjonsperspektivet var det mest bekymring for at hjemmekontor på lang sikt kunne skape utfordringer for den faglige og strategiske utviklingen og innovasjonsevnen i organisasjonen.

Påvirkningen på organisasjonens og innovasjonsevne handlet om at kreative prosesser kunne bli hemmet av manglende samhandling under dagens praktisering av hjemmekontor. En HR-representant formulerte seg slik:

Jeg tror at så lenge man klarer å finne ut løsninger på det temaet og skape de her kreative sonene, enten om det er tekniske løsninger i form av tekniske hjelpemidler, eller om det er fysisk på arbeidsplassen, så tenker jeg at det skal man manøvrere seg gjennom. Men man må være veldig bevisste, fordi at kreativitet kommer gjennom samhandling, og hvis du ikke skaper arenaer for samhandling, da vil vi miste kreativiteten, og da vil vi gjøre akkurat det samme som før, men vi kommer ikke til å skape noe nytt. [...] (Informant 3, TechnipFMC)

Det var foreløpig vanskelig å si noe om hvordan dette ville utvikle seg over tid, men flere av HR-representantene var bekymret for at mangelen på fysisk kontakt og uformelle møter kunne være hemmende for samarbeidet, kreativitet og det å prøve ut nye måter å løse ting på. Samtlige organisasjoner mente derimot at deres omstillingsevne var svært god i dag, men det var vanskelig å si om hjemmekontor ville ha noen påvirkning på dette på lengre sikt.

4.3.5 Delkonklusjon

Funnene viser at hjemmekontor har både negativ og positiv påvirkning på kompetansebehovet. Som forventet hadde det en negativ påvirkning på den uformelle læringen, da blant annet terskelen for å spørre om hjelp kunne bli høyere når man ikke kunne snakke direkte med kollegaer. Det var størst bekymring for nyansattes kompetanseutvikling, særlig på den uformelle fronten. Funnene våre

antydnet også at det kunne være utfordringer med ansattes rom for kreativitet, og organisasjonens innovasjonsevne, som følge av hjemmekontorordningene. Som vi også forventet hadde hjemmekontor en positiv påvirkning på mestringsfølelsen til de som benyttet seg av dagens ordninger, men det vi ikke så for oss, var hvor viktig det var for enkeltes mestring av hverdagen. På grunn av mangel på tilbakemeldinger og læring fra kollegaer, kunne hjemmekontor likevel føre til en svekking av mestringsfølelsen for noen. Overraskende nok viste funnene våre at hjemmekontor kunne ha en positiv påvirkning på den formelle og strategiske kompetanseutviklingen. Dersom man tok i bruk digitale hjelpemidler på en god måte og tilpasset kurs og opplæring til den hybride arbeidsplassen, førte dette til at mange benyttet seg oftere av og fikk mer utbytte av kompetanseutviklingen. På bakgrunn av funnene våre kan vi derfor konkludere med at dagens praktisering av hjemmekontor, trekker i begge retninger når det gjelder å få dekket kompetansebehovet. Virksomhetene bør derfor passe på å følge opp områdene hvor hjemmekontor fremdeles skaper utfordringer, som uformell læring, kreativitet og innovasjon.

4.4 Hvordan påvirker hjemmekontoret tilhørighetsbehovet?

Funnene når det gjaldt tilhørighetsbehovet, var stort sett som forventet, men det var et par ting som overrasket noe. I intervjuene spurte vi ansatte om hvordan de mente hjemmekontor påvirket det sosiale miljøet på arbeidsplassen, deres tilhørighetsfølelse og forpliktelse til arbeidsgiveren. Vi intervjuet representanter fra HR-avdelingen om hvordan de mente hjemmekontor påvirket organisasjonsforpliktelsen og organisasjonskulturen.

4.4.1 Det sosiale miljøet på arbeidsplassen

Som forventet får hjemmekontor løsninger størst konsekvenser for det sosiale og fellesskapsfølelsen. Dagens praktisering av hjemmekontor gjør at ansatte er ujevnt til stede på basekontoret i samtlige virksomheter, og at kollegaer sjeldnere møtes fysisk. Funnene våre viser at dette kan ha flere negative konsekvenser for tilhørighetsbehovet.

Hjemmekontor kan blant annet føre til økt ensomhet som følge av mer alenearbeid, og splittelse blant enheter fordi noen foretrekker å sitte hjemme imens andre ikke gjør det. Flere informanter som i hovedsak benytter seg av basekontor, oppga at det ofte kan bli forstyrrelser fra andre ansatte som bruker hjemmekontor hyppig. Dette virker å skyldes at de har større behov for sosial interaksjon, når de først er fysisk på arbeidsplassen. Ansatte som benytter seg hyppig av hjemmekontorordningen får heller ikke nødvendigvis samme tilgang til informasjon og samarbeid med kollegaer, og kan oppleve å være mer isolert fra resten av arbeidsplassen da. Derfor kan det også gjøre kommunikasjonen vanskeligere. De mister den uformelle sosialiseringen en får gjennom småprat, kaffepauser og diskusjoner i lunsjpausen.

De fleste vi intervjuet presiserte hvor viktig det var å møtes fysisk innimellom for å få en grunnleggende kjennskap og tillit til hverandre. Når det er splittelse mellom hvem som benytter seg av hjemmekontor, kan dette føre til at noen utvikler tettere relasjoner enn andre, imens andre føler seg som en mindre del av arbeidsmiljøet. Vi fant også at det kunne være et problem for nytilsatte når mange av kollegaene ikke er fysisk til stede på arbeidsplassen og bruker hjemmekontor til ulike tider, og at det generelt kan ta lengre tid å bli kjent og dermed også integrert.

Vi fant også noen positive sider ved hvordan bruk av hjemmekontor påvirket tilhørigheten. Informanter så det som positivt at man sparte pendlertid og det at man innimellom benyttet seg av hjemmekontor kunne gjøre hverdagen enklere. Som resultat av en enklere hverdag så kan det frigjøre tid og overskudd til å delta på sosiale arrangementer som bygger på relasjoner i regi av organisasjonen de jobber i. Inntrykket vi får er at hjemmekontorordningen også kan skape en følelse av tilhørighet til organisasjonen fordi man som ansatt får dekket sitt behov for fleksibilitet og frihet i hverdagen.

En overraskende positiv effekt vi fant var at hjemmekontor kan øke samholdet på tvers av andre avdelinger når en ikke møtte sine «faste» venner like ofte lenger, og en måtte finne seg andre å spise lunsj med. Det innebærer at ansatte tok mer initiativ til å utvide sitt sosiale nettverk og å bygge relasjoner til ansatte på andre avdelinger. Dette kan virke positivt inn på både «networking» og kompetanseutviklingen i organisasjonen. Vi så også at flere mente at de er mer effektive på hjemmekontor, siden en ikke får de sosiale avbrytelsene og bakgrunnsstøyen. Når de først var samlet på kontoret virket det å være økt fokus på å bygge på relasjoner, og å pleie det sosiale.

Hjemmekontor kan likevel føre til ekstra utfordringer for nye avdelinger eller avdelinger som ikke er samlokalisert. En informant i Vestland fylkeskommune som var fra en ganske ny avdeling, sa at «vi har utfordringer med å skape tilhørighet til fylkeskommunen, og det blir forsterket med utstrakt bruk av hjemmekontor» (Informant 5, Vestland fylkeskommune). En annen informant mente at man har enklere for å velge hjemmekontor når man ikke opplevde en sterk tilhørighet til arbeidsplassen. Det kan derfor bli en ekstra utfordring, en negativ spiral, for avdelinger hvor det er generelt lav tilhørighet og fellesskapsfølelse, dersom de ansatte med mulighet for hjemmekontor sannsynligvis vil benytte seg av det.

Så hvordan kunne man styrke tilhørigheten og det sosiale miljøet? Ifølge en informant, var det ekstra viktig å fokusere på «de små tingene som er det som er med å bygge et arbeidsmiljø» (Informant 4, Vestland fylkeskommune), slik at det skaper et ønske blant de ansatte til å møte opp fysisk på arbeidsplassen. Funnene våre viser også at arbeidsplassens lokaler, lys, luft og lyd er faktorer som tiltrekker ansatte til å møte opp fysisk. Flere informanter mente at lederens nærvær og oppfølging

var viktig for å dekke tilhørighetsbehovet til arbeidsplassen. Spørsmålet videre er hvordan dette påvirker organisasjonskulturen.

4.4.2 Organisasjonskulturen

Vår forskning viser at nå som hjemmekontor har kommet for å bli, så er det mer fokus på organisasjonenes kulturuttrykk. Dette handler gjerne om små grep som tiltrekker folk til arbeidsplassen og for at de skal synes det er en god plass å være. Dette kan være alt fra kaffe sammen før jobbing, sjokolade på bordet eller sosiale arenaer. Flere av organisasjonene tilbyr også felles lunsjer, ukentlige felles møter, felles treninger etc. Technip har egen velferdsgruppe som setter opp sosiale tilbud som de ansatte kan melde seg på, og HVL har mye fokus på sosiale aktiviteter. Selv om det er frivillig å delta, så er det et fint tilbud for å bygge tilhørighet og samhold i organisasjonen.

Når det gjelder kollegastøtten er vårt inntrykk at denne har sunket noe på den hybride arbeidsplassen, sammenlignet med under pandemien. Skillet mellom de som hyppig benytter seg av hjemmekontor, og de som for det meste jobber på basekontoret har blitt større. Det blir dermed ikke den kollektive opplevelsen av å være i samme situasjon, og en fokuserer kanskje mer på å få sitt eget arbeid utført uten forstyrrelser. Det virker likevel ikke som at de ansatte har mistet opplevelsen av mening i arbeidet. En informant skiller mellom sin sosiale tilhørighet til arbeidsplassen, og tilhørigheten til sine arbeidsoppgaver. Dette får oss til å stille spørsmål ved om den sosiale tilhørigheten kanskje ikke henger like tett sammen med meningen en oppfatter i arbeidet, som først antatt. Det virker som at en kan oppleve mening i sitt arbeid, selv om en ikke føler en sterk sosial tilhørighet.

Det er likevel viktig å få dekket sitt grunnleggende behov for tilhørighet for å opparbeide tillit og oppnå den psykologiske tryggheten, som vi har vært inne på tidligere (Gramnæs, 2022). Nettopp derfor kan hjemmekontor skape utfordringer for nyansatte, som ikke har opparbeidet denne tryggheten enda. En mulig årsak til dette kan være vegring for å spørre andre om hjelp hvis de selv er på hjemmekontor, eller andre etablerte kollegaer sitter hjemme. Nå som hybride løsninger for mange har blitt vanlig, har vi inntrykk av at det rettes større fokus på også den uformelle kommunikasjonen og tiltak rettet mot å tilrettelegge for dette. Det kan tenkes at det økte fokuset kan bidra til å skape en åpnere organisasjonskultur på sikt.

Et annet poeng er at terskelen for å ringe hverandre på teams og stille hverandre spørsmål digitalt virker å ha blitt lavere. Flere ansatte oppga å få dekket sitt sosiale behov på arbeidsplassen gjennom digitale kanaler, og at det var lavterskel for å søke hjelp hos kollegaer. Utover dette kom det tydelig frem at god ledelse og kommunikasjon var en viktig forutsetning for å ha en god organisasjonskultur og å pleie tilhørigheten. Dette kan være ekstra utfordrende for desentraliserte organisasjoner,

ettersom det kan være forskjellige standarder og kompetanse per lokasjon. En representant fra HR-avdelingen mente likevel at det at en kan kommunisere med alle samtidig

[...] har absolutt gitt oss en styrke og en mulighet til å ta større eierskap til den felles kulturen, sånn at det ikke oppleves som, for det er så fort gjort at når du er en så stor organisasjon med forskjellige lokasjoner, at det utvikler seg egne kulturer på lokasjonene. Som er greit, men likevel skal du føle at du er et fellesskap (Informant 3, TechnipFMC).

Videre poengterte hun verdien i dette ved å si at

Det den hybride hverdagen gjør er egentlig å gi oss en unik mulighet til å kommunisere med alle på samme tid, sånn at det ikke blir miskommunikasjon. At vi føler vi er et fellesskap, at vi sitter i de samme møtene og får samme kommunikasjonen (Informant 3, TechnipFMC).

Dette til tross for forskjellige kontorsteder og subkulturene som naturlig utvikler seg der. Ordningen har dermed gitt mulighet til å fremme en følelse av fellesskap. Ansatte skal føle seg like velkommen og ha samme tilbudet som andre ansatte har per lokasjon.

Informanter i en annen virksomhet derimot, mente at hjemmekontor gjør det vanskelig med kulturbygging generelt og over tid, og at "det ideelle for å bygge kultur og tilhørighet, det er å ha alle samlet på en plass.

(...) vi en veldig desentralisert organisasjon, og jeg mener, at de tingene der som går på å bygge opp kultur og identitet, tilhørighet til arbeidsplassen, den blir vanskeligere. Og blir hemmet av at det på en måte kommer enda flere elementer inn i forhold til dette med utstrakt bruk av hjemmekontor. (Informant 4, Vestland fylkeskommune).

Videre viste vedkommende til at de på en medarbeiderundersøkelse scoret betydelig høyere blant ansatte som jobber i nærheten av lederen. At det rett og slett ble mer komplisert å bygge kultur, spesielt blant nye avdelinger og enheter når det er sprik mellom hvem som er fysisk på jobb og en ikke vet hvem som er der per dag. Ansatte i HVL sa også at «enhetene er blitt splittet på forskjellige steder» som følge av hjemmekontor, noe vi tolker som et uønsket skille mellom de som trives med hjemmekontor versus de som ikke trives med hjemmekontor. Det ble også vist til at dette er noe som fikk konsekvenser for samarbeidet mellom avdelinger og campus. Funnene tolker vi som at forskjellige praksis, og individuelle behov og ønsker kan skape problemer for byggingen av samhold.

4.4.3 Organisasjonsforpliktelse

Alle vi intervjuet som jobber innen HR uttrykte antakelsen om at de ville hatt mindre lojale ansatte dersom de ikke hadde tilbudt en hjemmekontorordning. Årsaken mente de er at «[...] det er klart at fleksibilitet er viktig for mange» (informant 3, Technip), noe en må tilpasse seg for å tiltrekke og beholde talentfulle medarbeidere. For å jobbe mot affektive jobbforpliktete ansatte er det nødvendig å møte behovene deres, men også det å holde seg konkurransedyktig for å tiltrekke og ivareta kalkulerende forpliktete ansatte. En HR-ansvarlig mente «at om man har en arbeidsgiver som er fleksibel, og har muligheten til å være fleksibel, så er det klart at de ansatte vil være lojale mot en

sånn type organisasjon» (informant 3, Technip). Hjemmekontortilbudet viser seg viktig for organisasjoners kompetanse, men ved å dekke behovet kan de ansatte også føle mer tilhørighet. Samtidig vil det kunne gjøre det enklere å bytte jobb om ansatte ikke opplever å få dekket behovet for den sosiale tilhørigheten, ettersom en har et mindre forhold til organisasjonen, og dermed også mindre affektiv jobbforpliktelse. Det kan tenkes at ansatte ikke får den samme tilknytningen til arbeidsplassens fysiske lokaler og arbeidsmiljø. På samme tid gis de ansatte større autonomi og fleksibilitet på arbeidsplassen, noe som kan påvirke tilhørigheten positivt. Dette handler nok om opplevelsen av å ha større frihet til å organisere sin egen arbeidshverdag, og med det får en oppfatning av å ha bedre kontroll over egen arbeidssituasjon og karriere.

Når det gjaldt ansattes tanker om hvordan hjemmekontorordningene påvirket deres ønske om å bli eller slutte i jobben, så var det delte meninger. Flertallet oppga at det ikke hadde noen innvirkning på deres ønske om å fortsette i jobben eller ikke. Men det var også mange som mente at dersom de ikke fikk ha hjemmekontor, ville det ha en betydelig påvirkning på deres helse, velferd og ønske om å bli i jobben. Flere informanter fortalte at de i så tilfelle måtte vurdere å trappe ned i stillingsprosent for å få hverdagslogistikken til å gå opp. En annen informant uttalte at dersom hen måtte tilbake til kontoret «fem dager i uken, hadde jeg blitt deprimert» (Informant 14, Technip). I tillegg antok en annen at hen ville holde lengre ut i arbeidslivet med denne muligheten. På den andre siden, oppga også en informant at vedkommende ville søkt ny jobb dersom det ble full bruk av hjemmekontor uten begrensninger. Ønsket om å bli eller slutte i jobben virker å kunne avhenge av livssituasjon, men vi tolker det som at fleksibiliteten de får til å velge fritt har stor betydning for arbeidsforholdet. Undersøkelsen viser dermed at fleksible hjemmekontorordninger har stor betydning for ansattes jobbforpliktelse og for opplevelsen av å være ivaretatt best mulig.

4.4.4 Delkonklusjon

Som forventet, får hjemmekontor størst konsekvenser for den sosiale interaksjonen og fellesskapsfølelsen i organisasjonen. Et overraskende funn var at hjemmekontor samtidig kan føre til et utvidet sosialt nettverk, ettersom ansatte gjerne tok mer initiativ til å bli kjent med ansatte på andre avdelinger. Vi fant også at kollegastøtten virker å ha sunket noe, men vi får ikke inntrykk av at hjemmekontor har fått konsekvenser for opplevelsen de ansatte har av mening i arbeidet. Til tross for at hjemmekontor i hovedsak innebærer alenearbeid hjemme, så var det overraskende mange positive faktorer vi fant for tilhørighet. For organisasjonskulturen har hjemmekontor mest negative konsekvenser, men vi ser at det også åpner muligheter for mer fokus på bygging av kultur, inkludering og samhold. Det ble også nevnt at alle har individuelle behov og preferanser. Dersom hjemmekontorordninger bidrar til å dekke et større mangfold av behov så kan flere føle seg «hjemme» og inkludert på arbeidsplassen, og dermed også bidra mest til virksomheten i et

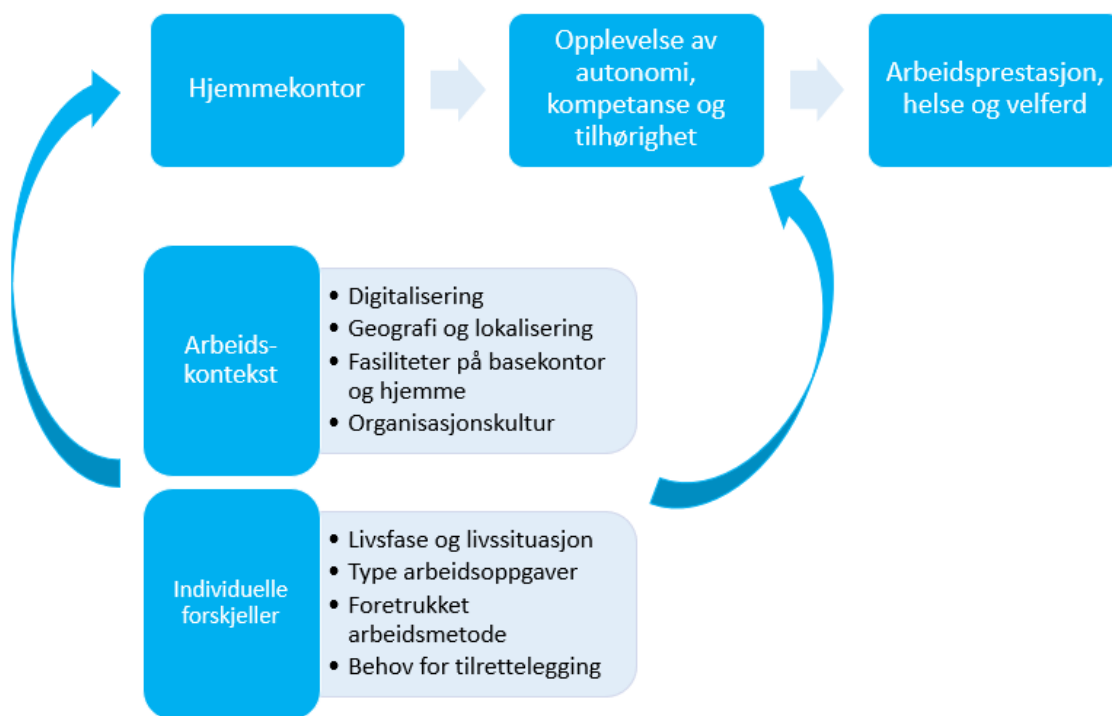
organisasjonsperspektiv. Til sist ser vi tydelig at en hjemmekontorordning kan påvirke den affektive- og kalkulerende jobbforpliktelsen i en positiv retning.

4.5 Samlet diskusjon

Hittil har vi presentert og drøftet sentrale funn når det gjelder hvilke hjemmekontorordninger som praktiseres i dag, og hvordan dette påvirker individet og organisasjonen med hensyn til autonomi, kompetanse og tilhørighet hver for seg. Men vi har også gjort en del andre funn som vi mener er sentrale for å svare på hvordan ansatte og organisasjonen blir påvirket av hjemmekontor. Vi vil derfor belyse noen viktige faktorer som, sammen med hjemmekontor, er med å påvirke hvordan arbeidssituasjonen oppfattes av ansatte i dag. I tillegg vil vi trekke frem noen viktige sammenhenger og motsetninger mellom de tre behovene som vi har bemerket oss gjennom studien.

4.5.1 Andre faktorer som påvirker de psykologiske behovene i dagens situasjon

Gjennom arbeidet med problemstillingen og datainnsamlingen i denne oppgaven, merket vi oss at det var vanskelig å skille hjemmekontor som fenomen fra resten av konteksten i dagens arbeidsliv. Det var for det første mange ulike faktorer og individuelle forskjeller som påvirket hva man syntes om dagens hjemmekontorordninger. For det andre, var det også en del av disse faktorene som påvirket opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet, sammen med hjemmekontor-faktoren. De viktigste faktorene og sammenhengen mellom dem, har vi oppsummert i modellen under (figur 4).



Figur 5 Andre faktorer som påvirker

Digitalisering var et gjennomgående tema. Det har blant annet bidratt til å endre hele arbeidslivet og er en av forutsetningene for at hjemmekontor i det hele tatt fungerer. Digitaliseringen har gjort det mulig for de administrativt ansatte å kunne utføre stort sett de samme arbeidsoppgavene hjemmefra som på basekontoret. Flere av HR-representantene vi snakket med, mente at grunnen til at overgangen til at hjemmekontor under pandemien hadde fungert så bra, var på grunn av deres digitale kompetanse og omstillingsevne. De mente i alle virksomhetene at fordi de hadde begynt å ta i bruk digitale arbeidsmetoder før pandemien kom, så hadde de mulighet og evne til å omstille seg på en «halv dag» (Informant 3, TechnipFMC). Digitalisering har altså gjort arbeidsoppgavene enklere for en del ansatte, og gjort omstilling enklere for organisasjonen. Vi tør dermed å påstå at digitalisering har vært en viktig faktor for å tilfredsstille kompetansebehovet i organisasjonene. Informanter gjorde oss også oppmerksom på at digitalisering gjorde det mulig å kunne informere mange ansatte samtidig, på tvers av avdeling og geografi, noe som kunne bidra til å bygge en sterkere og felles organisasjonskultur. I tillegg oppga flere informanter å få dekket sitt sosiale behov på jobb gjennom teams-møter og chat. Vi kan derfor si at digitalisering også var en viktig faktor for å få dekket tilhørighetsbehovet.

Det geografiske, om organisasjonen hadde kontorer spredt rundt omkring eller om plasseringen var langt unna der folk bodde, hadde også mye å si. Ikke var overraskende, hadde lang reisevei til jobb mye å si for om de ansatte ønsket hjemmekontor og for ledernes tilbøyelighet til å tillate hjemmekontor. Men noe som er enda mer interessant var at vi så en tydelig sammenheng mellom organisasjonenes geografiske spredning, og nytten av hjemmekontor som både ansatte og arbeidsgivere så. De tre organisasjonene som var med i datainnsamlingen vår hadde basekontorer fordelt på flere geografiske områder, og hvor det derfor var vanlig å samarbeide på tvers av disse kontorene, vanligvis over Teams. Flere av de vi intervjuet opplyste om at denne formen for samarbeid på tvers av geografiske områder, var en viktig faktor for at de klarte overgangen til hjemmekontor på en så god måte som de gjorde under pandemien. Det kan derfor være en mulig sammenheng mellom tilbøyeligheten til og nytten av å tilby avtaler om hjemmekontor, og organisasjonens geografiske spredning og lokasjon.

Fasilitetene de ansatte hadde hjemme og fasilitetene på og utformingen av basekontoret var også en viktig faktor. Flere informanter opplevde det som noe stressende å sitte i åpne kontorlandskap fordi de ble forstyrret av andre kollegaer eller var redd for å forstyrre dem. Hjemme fikk man derimot sitte i fred og ro og ikke tenke på å forstyrre andre. Det var også et stressmoment i de virksomhetene hvor man hadde free seating, at man ikke visste om man kom til å finne en kontorplass når man dro til basekontoret. Andre opplevde derimot det å sitte i åpent landskap som noe positivt, fordi de likte å ha lyd og mennesker rundt seg og jobbet bedre på den måten. Dette kan bety at dersom man

opplever fasilitetene hjemme som bedre enn på basekontoret, så vil mange foretrekke dette fremfor det andre, og omvendt.

Organisasjonskulturen og hvilke grunnleggende verdier man har i en organisasjon, ser vi også at kan spille inn på hvilke ordninger for hjemmekontor man utformer i en organisasjon og påvirke de ansattes psykologiske behov. Vi har sett at organisasjonene har litt forskjellige løsninger og syn på hjemmekontor, noe vi tror har med organisasjonens kultur å gjøre. For eksempel så vi at i én organisasjon hadde de et 6 måneders opplæringsprogram for nyansatte hvor man ikke fikk ha hjemmekontor, mens i andre virksomheter virket det som at nyansatte kunne få de samme rettighetene til hjemmekontor som resten av de ansatte. Som vi var inne på i analysen, kan dette ha en negativ påvirkning på nyansattes autonomibehov, men en mulig positiv påvirkning på kompetanse- og tilhørighetsbehovet. I de to andre organisasjonene tolker vi det som at autonomibehovet har blitt vektlagt mer når nyansatte kommer inn i organisasjonen, og dermed kan kompetanse- og tilhørighetsbehovet bli svekket. Hva som vektlegges når man utarbeider en hjemmekontor-policy – om det er de ansattes autonomi, om det er kompetansebehovet, fellesskapet eller organisasjonens behov - vil nok bli påvirket av organisasjonskulturen og måten man tenker på i en organisasjon. Graden av tillit og kontroll kan være et slikt element i organisasjonskulturen som påvirker utformingen av hjemmekontor-policyen. I denne oppgaven har vi fokusert på hvordan den hybride arbeidsplassen påvirker de ansatte og organisasjonen, og har derfor ikke gått i dybden på hvorfor organisasjonene har valgt de løsningene de har i utgangspunktet. Men dette tror vi kan ha noe med den eksisterende kulturen og verdigrunnlaget i organisasjonen å gjøre.

Individuelle forskjeller mellom mennesker har vi sett at også vil påvirke ansattes opplevelse av hjemmekontorordningen og av å få tilfredsstilt sine behov. Hvilken livssituasjon man er i, har vi sett at har en betydelig påvirkning. Mange informanter foretrakk for eksempel hjemmekontor på grunn et sterkt behov for autonomi og fleksibilitet i sin livssituasjon. Noen hadde behov for hjemmekontor på grunn av en travel hverdag med små barn, mens for andre som hadde vært i arbeidslivet lenge, var det fint å hjemmekontor for å være i nærheten av sin ektefelle som var pensjonert. En del av de som var i starten av arbeidslivet, hadde derimot mer behov for å oppleve tilhørighet og ha et sosialt liv på arbeidsplassen, og ville helst være på basekontoret. Hvor i livet vi mennesker befinner oss er veldig ulikt, og vil gjøre at man har ulike behov som må tas hensyn til.

Andre individuelle faktorer kan være hvilke arbeidsoppgaver man har, hvordan man foretrekker å jobbe og om man har behov for tilrettelegging på arbeidsplassen. Som vi tidligere var inne på, er det å ha passende arbeidsoppgaver og arbeidsmetode man foretrekker, viktig for at hjemmekontor skal fungere - noen foretrekker å jobbe selvstendig uten forstyrrelser, mens andre ønsker å jobbe tettere med kollegaer. Som en informant uttrykte: «de som fungerer, fungerer også like bra på

hjemmekontor som på basekontoret». Det betyr at hvis man har ansatte som trenger mer oppfølging enn andre eller tilrettelegging på arbeidsplassen, bør dette tas med i betraktning når man vurderer hvordan man skal praktisere hjemmekontor i den enkelte organisasjon eller avdeling.

4.5.2 Sammenhengen mellom autonomi, kompetanse og tilhørighet
Gjennom analyse og drøfting av funnene våre fra datainnsamlingen, ser vi at det er en del sammenhenger mellom de tre basale psykologiske behovene fra selvbestemmelsesteorien, og at de er med og påvirker hverandre. Ifølge selvbestemmelsesteorien legger autonomibehovet mye av grunnlaget for at man skal oppleve at kompetanse- og tilhørighetsbehovet dekkes. Et eksempel på dette er opplevelse av mestring. Mange av de ansatte vi snakket med, rapporterte at de følte mer mestring i dagens situasjon, enn under pandemien. Dette kan henge sammen med at de i dag har mulighet til å velge selv, og styre eget arbeid.

Opplevelsen av å mestre arbeidshverdagen var også tett knyttet til følelse av å mestre hverdagen generelt. Friheten og autonomien hjemmekontor gav, gjorde det mulig for at ansatte som hadde krevende livssituasjoner, kunne mestre arbeidshverdagen mye bedre. Følelse av autonomi på arbeidsplassen, oppdaget vi at også hadde en del å si for tilhørighetsbehovet når det kom til lojalitet til arbeidsgiver og organisasjonsforpliktelse. Effekten av at man får velge å ha hjemmekontor flere dager i uken, er jo at autonomien til de ansatte øker betraktelig. Ergo, når så mange ansatte svarte at hjemmekontor var ganske avgjørende for deres ønske om å bli i jobben, viser dette at autonomi var svært viktig for organisasjonsforpliktelsen og lojaliteten.

Vi har også sett at det var en tydelig sammenheng mellom kompetansebehovet og tilhørighet, når det kom til den uformelle læringen. Måten uformell læring skjer på er at man lærer og oppnår økt forståelse i samhandling med andre individer i en uformell setting. Mange informanter var opptatt av den uformelle praten ved kaffemaskinen eller i lunsjen, som de mistet på hjemmekontor. Denne praten var både med på å dekke deres sosiale tilhørighetsbehov og en kilde til å lære noe nytt og løse problemer. I tillegg så vi at psykologisk trygghet var viktig for samarbeidet og læring i team, noe som også skapes gjennom sosial samhandling og relasjonsbygging til teammedlemmer og kollegaer ansikt til ansikt.

4.5.3 Skaper hjemmekontor et dilemma mellom autonomi og tilhørighet?
Selv om vi har sett at det er flere sammenhenger, så vi også at hjemmekontor kan skape motstridene konflikter mellom behovene. Gjennom autonomi har man gjerne et større behov for å tenke på seg selv i større grad og ønsker fleksibilitet. I motsetning innebærer tilhørighet en forventning om samhold med kollegaer, og å skape lojalitet til organisasjonen. Her kan det oppstå en konflikt blant annet hvis en ansatt har et ønske om å benytte seg av hjemmekontor i stor grad og i mindre grad sitte sammen med kollegaer. I det lange løp kan det føre til at tilhørigheten blir svekket av for mye

hjemmekontor og man får dårlig relasjon til kollegaer. Det påvirker også samholdet at noen kommer og går, mens andre ser hverandre nesten daglig og får mulighet til å bygge relasjoner.

Et mulig utfall kan på den andre siden være svekket autonomi, dersom en organisasjon har en organisasjonskultur for å sette krav og forventninger om hvor og hvordan de ansatte skal jobbe fra. Det gjelder hvis organisasjonen forventer at arbeidstakere i stor grad skal være tilgjengelig på kontoret. For tilhørigheten er det positivt ettersom ansatte føler en større tilknytning til sin organisasjon, men det kan fjerne noe av fleksibiliteten og mulighetene til å ta egne valg og følelsen av fri vilje i egen arbeidshverdag. Som tidligere nevnt oppga noen ansatte at gjennom bruk av hjemmekontor og muligheten til å være autonom, så fikk de mer energi og opplevde mindre stress. En forventning om at man skal tilbake på basekontoret for å bedre tilhørigheten, kan resultere i at ansatte blir mer slitne igjen og eventuelt mister motivasjon i arbeidet. På sikt vil dette kunne få konsekvenser for ansatte sin balanse mellom jobb og fritid. Hvis ansatte opplever at arbeidsplassen krever mye energi, påvirker det relasjoner i hjemmet og privatlivet. Dette skyldes nok at man kan ta med seg stress og problemer fra arbeidsplassen hjem, noe som kan påvirke familielivet. Selv om man ikke kan si det for sikkert at jobb og fritid som mer flytende i dag, og påvirker hverandre likegyldig. Ser vi at hvilke tilbud man har på jobb i forhold til hjemme kontor vil påvirke ansatte sitt forhold til hjem og fritid i stor grad.

5 Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan hjemmekontor praktiseres i dag, og hvordan det påvirker de ansatte og organisasjonen. For å svare på dette baserte vi oss på selvbestemmelsesteorien og de tre psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi gjennomførte seks intervjuer i tre organisasjoner med informanter fra administrativt ansatte og HR-avdelingen i hver av organisasjonene. Vi fant noen variasjoner mellom de tre organisasjonene, men at de praktiserte hjemmekontor ganske likt. Videre så vi på hvordan dette påvirket de ansatte og organisasjonen.

Ikke så overraskende, fant vi at hjemmekontor hadde en positiv påvirkning på autonomibehovet til ansatte. Økt fleksibilitet, valgfrihet og tillit fra ledelsen, er noe av det som bidrar til å styrke autonomien. Blant annet fant vi at økt fleksibilitet i jobben kan bidra til å styrke balansen mellom jobb og fritid, men det var viktig å ha et bevisst forhold til å opprettholde denne. På lang sikt bør man derfor følge med på sykefraværet.

Videre så vi at det var noen ganske overraskende positive effekter av hjemmekontor på kompetansebehovet, men også noen utfordringer. Økt opplevelse av mestring i dagens hybride arbeidsplass, samt en potensiell positiv utvikling i den formelle kompetanseutviklingen er med å styrke tilfredsstillelsen av kompetansebehovet. Mangelen på uformelle møter og læringsfellesskap, samarbeid, psykologisk trygghet og kreativitet ved den hybride arbeidsplassen, er derimot faktorer som svekker tilfredsstillelsen av kompetansebehovet.

Hjemmekontor hadde i hovedsak negativ påvirkning på den sosiale tilhørigheten og fellesskapsfølelsen. Hjemmekontor kan også føre til en svekking av organisasjonskulturen, men øker samtidig oppmerksomheten mot å bygge kultur og samhold. Det positive er at hjemmekontor kan være med å styrke jobbforpliktelsen, fordi at autonomi og fleksibilitet er et verdsatt gode, og kan utnyttes av desentraliserte organisasjoner til å skape en mer enhetlig og felles kultur.

I den samlede diskusjonen drøftet vi flere faktorer som spiller inn på de ansattes opplevelse av hjemmekontorordningen og av å få dekket sine psykologiske behov. Organisasjonens digitalisering, geografiske spredning, kontorfasiliteter og kultur er noen faktorer som vi mener er med å påvirke hvordan den hybride arbeidsplassen fungerer. Dette kan påvirke om det er autonomi, kompetanse eller tilhørighet som blir vektlagt i utformingen av hjemmekontor-policyer. Individuelle forskjeller er også noe man bør ta hensyn til, særlig når det gjelder ansattes livsfase, noe som var et av de mest fremtredende funnene fra studien. Et åpenbart dilemma som har vist seg gjennom denne studien, er at vurderingen av hvordan man skal praktisere hjemmekontor i dag, er en avveining av behovet for autonomi på den ene siden, og kompetanse og tilhørighet til den andre. Så hva blir da konklusjonen?

Fleksibiliteten og friheten den hybride arbeidsplassen skaper, er verdsatt gode. Vi ser likevel at med økt autonomi, så svekkes den uformelle kompetanseutvekslingen og tilhørigheten til arbeidsplassen. Hjemmekontor kan derfor bli en avveining mellom individuelle og kollektive behov. Samtidig vil det nok være vanskelig for en arbeidsgiver å reversere når autonomi allerede er blitt gitt. Organisasjoner bør derfor løfte blikket mot tiltak rettet mot kompetanseutvikling og relasjonsbygging for å ivareta de kollektive behovene. Noen tiltak kan for eksempel være faste kontordager i tillegg til et maks antall hjemmekontordager i uken. Mange organisasjoner har også vært opptatt av å finne en universell ordning for alle sine ansatte, men med alle de individuelle forskjellene, burde man i stedet være mer opptatt av å tilpasse løsningene til den enkeltes behov.

Selv om vi har funnet mange interessante svar i denne studien har den også vekket flere nye spørsmål som berører den hybride arbeidsplassen. Organisasjonene vi har inkludert i studien har en del fellestrekk, og det hadde først og fremst vært interessant å se om funnene våre er overførbare til andre lignende organisasjoner. Hvordan ville det i så fall sett ut i små- og mellomstore bedrifter, eller i organisasjoner hvor man kombinerer flere ulike fagområder? Vi har også sett at det er noen forskjeller mellom de to offentlige organisasjonene på den ene siden, og den private på den andre. Vil den hybride arbeidsplassen generelt se annerledes ut i offentlige og private virksomheter? En mer omfattende studie som sammenligner det private næringslivet og det offentlige hadde derfor vært interessant. Det finnes mange ulike typer organisasjoner, og variasjonen i arbeidslivet er stor, så her er det mye å ta av. Andre perspektiver som det hadde vært interessant å se videre på, er for eksempel lederperspektivet. Hvordan kan for eksempel ledere på en hybrid arbeidsplass følge opp sine ansatte som ikke fungerer like godt i jobben? Det er kort tid siden den hybride arbeidsplassen ble et vanlig fenomen, så et sentralt spørsmål til videre forskning vil derfor være hvilke langtidseffekter den nye arbeidssituasjonen vil ha for individ og organisasjon. Vi håper denne oppgaven kan være et godt utgangspunkt for det.

6 Referanser

- Bang, H. (2013, april 5). *Organisasjonskultur: En begrepsavklaring*. Hentet fra Psykologtidsskriftet: <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017, April). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*(4), ss. 19-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Egerdal, Å. (2019). *HR-boka*. Gyldendal.
- Endring i hjemmekontorforskriften. (2022). *Forskrift om endring i forskrift 5. juli 2002 nr. 715 om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem* (FOR-2022-03-18-409. utg.). Lovdata. Hentet fra <https://lovdata.no/LTI/forskrift/2022-03-18-409>
- Fløvik, L., Lunde, L.-K., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L., . . . Vleeshouwes, J. (2021). *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø*. Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, ss. 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gramnæs, K. (2022, september 28.). *Harvard-professor: Mener bruken av hjemmekontor har gått for langt*. Hentet fra E24.no: <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/jlzp6q/harvard-professor-mener-bruken-av-hjemmekontor-har-gaatt-for-langt>
- Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Fagbokforlaget.
- Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjærke AS.
- Hetland, H., & Hetland, J. (2021). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S. V. Einarsen, & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø* (ss. 92-108). Fagbokforlaget.
- Hjemmekontorforskriften. (2002). *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem* (FOR-2002-07-05-715. utg.). Lovdata. Hentet fra Regjeringen: <https://lovdata.no/forskrift/2002-07-05-715>
- Hole, G. (2020, September 11). *Tillit er noe du gir som leder*. Hentet fra Dagensperspektiv: <https://dagensperspektiv.no/2020/tillit-er-noe-du-gir-som-leder>

- Horverak, J. G. (2020, april 16). *Mer tillit kan åpne for uutnyttet potensial i en organisasjon*. Hentet fra Dagens perspektiv: <https://dagensperspektiv.no/2020/mer-tillit-kan-apne-for-uutnyttet-potensial-i-en-organisasjon>
- HR Norge. (2021, mai 5.). *HR NORGE*. Hentet fra Ny undersøkelse fra HR Norge: Slik planlegger virksomhetene den nye arbeidshverdagen: <https://www.hrnorge.no/pressemeldinger/norske-virksomheter-i-full-gang-med-%C3%A5-forberede-seg-p%C3%A5-arbeidslivet-etter-pandemien>
- HVL. (2023, mars 1). *Om Høgskulen på Vestlandet*. Hentet fra HVL: <https://www.hvl.no/om/>
- HVL. (2023). *Tilsette*. Hentet fra HVL: <https://www.hvl.no/om/tilsette/>
- Ingelsrud, M. H., & Bernstrøm, V. H. (2021). *Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet - Storbyuniversitetet.
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., . . . Witztenboeck, E. M. (2022). *Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*. OsloMet Storbyuniversitetet. Arbeidsforskningsinstituttet AFI og Handelshøyskolen ved OsloMet.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I K. Knudsen, & A. Ryen, *Hvordan kan frynsegoder bli belønning* (ss. 29-51). Cappelen Forlag AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mongstad, Å. (2022). *Refleksivt lederskap- På tide å stoppe opp?* Cappelen Damm Akademisk.
- NHD. (2003). *Fra idé til verdi. Regjeringens plan for en helhetlig innovasjonspolitik*.
- Nilstun, C. (2021). *kreativitet*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/kreativitet>
- Olafsen, A. H. (2018, Februar). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, ss. 54-61.
- Solberg, M. (2022). *læringsteori*. Hentet fra snl.no.
- STAMI. (2018, oktober 11). *Ubalanse mellom jobb og fritid øker muskelskjelettplager*. Hentet fra Statens arbeidsmiljøinstitutt: <https://stami.no/ubalanse-mellom-arbeidsliv-og-privatliv-oker-muskelskjelettplager/>

STAMI. (2022, mars 22). *Flere melder seg syke i kontorlandskap enn på enekontor*. Hentet fra Statens arbeidsmiljøinstitutt: <https://stami.no/flere-melder-seg-syke-i-kontorlandskap-enn-pa-enekontor/?fbclid=IwAR2wV50Y6RYWL2laTeuLiwyMaRrR4NH752HqgrgcuUXqERH6Lf9GMPW8TKU>

Stranden, A. L. (2017, mai 9). *Omsorgsfull leder mer lønnsomt enn kontrollfrik*. Hentet fra Forskning: <https://forskning.no/bedriftsokonomi-arbeid-ledelse-og-organisasjon/omsorgsfull-leder-mer-lonnsomt-enn-kontrollfrik/348321>

Sundstrøm, K. (2019, 06 17). *Fokusgrupper og fokusgruppeintervju*. Hentet fra NDLA: <https://ndla.no/subject:1:9bb7b427-3f5b-4c45-9719-efc509f3d9cc/topic:1:432baee9-5671-47ce-870e-48b8fc3b7a42/topic:1:1db7bf3c-3a7b-44af-b632-e3c5ff2a999e/resource:1:196358>

Svartdal, F. (2022). *Læring*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/l%C3%A6ring>

Svendsen, H. L. (2021). Advarer om konsekvensene av hjemmekontoret: – De store taperne under korona. *Nettavisen*. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/okonomi/advarer-om-konsekvensene-av-hjemmekontoret-de-store-taperne-under-korona/s/12-95-3424148447>

TechnipFMC. (2023). Hentet fra About us: <https://www.technipfmc.com/en/about-us/>

Thuen, F. (2021). To liv på en gang- om krysspresset mellom arbeid og hjem. I S. V. Einarsen, & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø* (ss. 308-326). Fagbokforlaget.

Vestland fylkeskommune. (u.å.). Hentet fra Den historiske vegen til Vestland: <https://www.vestlandfylke.no/om-oss/fylkeskommunen/historikk/>

Vestland fylkeskommune. (u.å.). Hentet fra Vestlandshuset - fakta: <https://www.vestlandfylke.no/nytt-fylkeshus/vestlandshuset/>

Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

7 Vedlegg

Vedlegg 1: HR-avdeling intervjuguide.....	1
Vedlegg 2: Ansatt intervjuguide.....	3
Vedlegg 3. Samtykkeskjema HR.....	4
Vedlegg 4. Samtykkeskjema ansatte.....	7
Vedlegg 5. Sikt søknad.....	10

7.1 Vedlegg 1: HR-avdeling intervjuguide

HR-avdeling intervjuguide

Generelt:

- Hvordan praktiserer og regulerer dere hjemmekontor i deres organisasjon?
- Hva erfarer dere som positivt og negativt med hjemmekontor fra et organisasjonsperspektiv?
- Hvordan erfarer dere at hjemmekontoret påvirker de ansattes jobbprestasjoner?
- Hvilke resultater oppnår organisasjonen i dagens hjemmekontor-løsning vs. Tidligere?
- Hvordan opplever dere at deres ordning med hjemmekontor tas imot av de ansatte?

Autonomi:

- Hvem bestemmer når hjemmekontor er aktuelt?
- Hvor stor frihet har ansatte til å styre sin egen hverdag på hjemmekontor sammenlignet med når de er til stede på arbeidsplassen?
- Hvordan følger dere opp ansatte på hjemmekontor? Er dere jevnlig i kontakt med de ansatte når de er på hjemmekontor?
- Hvordan tilrettelegger dere for balanse mellom jobb og fritid? Er du/dere fornøyde med balansen?

Kompetanse:

- Hvordan påvirker dagens hybride arbeidssituasjon den strategiske kompetanseutviklingen i organisasjonen?
- Hvordan vil du si at organisasjonens evne til læring er i dagens hybride situasjon? Har organisasjonens kultur/klima for læring blitt påvirket av hjemmekontorordningen?
- Hvordan påvirker hjemmekontor ansattes mestring?
- Hvordan opplever dere organisasjonens evne til omstilling i dag? Har hjemmekontorordningen hatt påvirkning på omstillingsarbeid i organisasjonen, hvordan? Eksempel
- Hvordan vil du beskrive organisasjonens innovasjonsevne i dag? Har den blitt påvirket av den hybride arbeidssituasjonen, i så fall hvordan?
- Hvilke tiltak har dere gjort for å forbedre og motvirke noen av ulempene som eventuelt nevnes?

Tilhørighet

- Hvordan jobber dere for at ansatte skal føle tilhørighet til organisasjonen? Hvordan opplever dere at hjemmekontor påvirker tilhørigheten?

- Hvordan opplever dere at dagens arbeidssituasjon påvirker organisasjonskulturen eller «måten dere gjør ting på» i organisasjonen?
- Hvordan jobber dere for å ivareta ønskede verdier, normer og holdninger i organisasjonen? Hvordan påvirkes dette arbeidet av hjemmekontorordningen dere har i dag?
- Hvordan opplever dere det sosiale miljøet i dagens hybride arbeidssituasjon? Påvirker hjemmekontor det sosiale miljøet, hvordan?
- Hvordan jobber dere med å integrere nye ansatte i dagens hybride arbeidssituasjon? Har dere gjort noen spesielle tiltak med tanke på hvordan nyansatte
- Hvordan opplever dere at hjemmekontorordningen påvirker ansattes ønske om å bli eller slutte i jobben?

Avslutning

- Er det noe du ønsker å fortelle mer om, eller noe du skulle ønske vi hadde spurt om?

7.2 Vedlegg 2: Ansatt intervjuguide

Ansatte intervjuguide

Generelt

- Kan dere fortelle litt om ordningen dere har for bruk av hjemmekontor i dag?
- Hvordan er fasilitetene på hjemmekontoret deres?
- Hvordan jobber dere når dere er på hjemmekontoret?

Autonomi:

- Hvordan styrer du din egen arbeidshverdag i dag?
- Hvor ofte er du i kontakt med leder i arbeidsdagen?
- Når trives du best på jobb?
- Hvordan er balansen mellom jobb og fritid i dag?

Kompetanse:

- I hvilke typer situasjoner opplever dere å lære noe nytt på arbeidsplassen?
- Hvilke utfordringer møter dere på når det kommer til å oppleve læring og mestring, med dagens hjemmekontorordning?
- Hvilke fordeler har hjemmekontorordningen når det kommer til mestring og læring i jobben?
- På hvilke måter får dere dekket behovet for (formell) kompetanseutvikling i dag, og hvordan blir dette påvirket av hjemmekontor?
- Hvordan får dere dekket deres behov for å være kreative i jobben i dag, og hvordan blir dette påvirket av hjemmekontor?
- Har det blitt satt i gang noen andre tiltak på eventuelle utfordringer med det å oppleve læring og mestring i dagens hybride situasjon, i så fall hvilke?

Tilhørighet:

- Hva er viktig for at dere skal føle tilhørighet til arbeidsplassen?
- Hvordan påvirker hjemmekontor din opplevelse av tilhørighet/felleskap på arbeidsplassen?
- Hvordan påvirker hjemmekontorordning miljøet på arbeidsplassen?
- Hvordan påvirker hjemmekontorordninger deres ønsker om å bli eller slutte i jobben?
- Hvilke løsninger eller tiltak finnes det for å motvirke noen av de negative sidene?
- Har dere andre forslag til tiltak for å motvirke noen av de nevnte utfordringene?

Avslutning

- Vil dere si at dagens hjemmekontorordning påvirker deres arbeidsmotivasjon, i så fall hvordan?
- Er det noe dere vil fortelle mer om, eller noe annet dere skulle ønske vi hadde spurt om?

7.3 Vedlegg 3. Samtykkeskjema HR

Vil du delta i forskningsprosjektet?

«Muligheter og utfordringer ved bruk av hjemmekontor i dagens arbeidsliv»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan hjemmekontor fungerer for ansatte og organisasjonen nå etter pandemien, ettersom dette er en problemstilling mange organisasjoner står ovenfor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I denne bacheloroppgave i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, ønsker vi å utforske utfordringer og muligheter med bruk av hjemmekontor, hvordan ulike organisasjoner velger å løse utfordringene, og sammenligne disse. Vi har fått en oppfatning av at dette er noe mange har tatt stilling til og som påvirker arbeidshverdagen til mange arbeidstakere og arbeidsgivere. Forhåpentligvis kan vi bidra med kunnskap om viktige problemstillinger og løsninger i forbindelse med bruk av hjemmekontor, som er nyttig for aktører i dagens arbeidsliv og samfunnet for øvrig. Prosjektet vil utforske følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer og muligheter medfører bruk av hjemmekontor i dagens situasjon, og hvordan løse utfordringene?

Spørsmål vi ønsker å få svar på er blant annet:

- Hvordan påvirker bruk av hjemmekontor individet?
- Hvordan påvirker bruk av hjemmekontor organisasjonen?
- Hvilke løsninger prøves ut i ulike organisasjoner, og hvordan fungerer disse?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Det vil ikke være et samarbeid med andre institusjoner eller oppdragsgivere

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har som mål å inkludere 3-4 ulike organisasjoner i studien med det formål å kunne sammenligne utfordringer og løsninger med bruk av hjemmekontor i dagens situasjon. Din organisasjon er derfor en av flere bedrifter vi henvender oss til for å få informasjon til å besvare problemstillingen. Vi tar kontakt med de organisasjonene som vi kjenner til og som er synlige utad, og som for eksempel har hatt samarbeid med eller vært synlige på utdanningsinstitusjonen vår Høgskulen på Vestlandet. Kriterier for valg av virksomhet/organisasjon er at organisasjonene er av en viss størrelse og har kontorarbeidsplasser, har mulighet for hjemmekontor, befinner seg i Bergensområdet og at de representerer ulike bransjer eller virksomhetsområder.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å få informasjon om hvordan hjemmekontor påvirker på både individnivå og organisasjonsnivå. Derfor håper vi å kunne få et bredt perspektiv gjennom å intervjuer, analysere og observere flere ulike aktører og kilder i en organisasjon. Hvis du velger å delta, innebærer det ulike krav ut ifra din stilling ved arbeidsplassen.

Ledere/HR-avdeling – organisasjonsperspektiv

- Hvilken informasjon ønsker vi?
 - Vi ønsker svar på organisasjonens utfordringer og muligheter med bruk av hjemmekontor i dagens situasjon, og hvilke løsninger som prøves ut
 - Hvordan stiller ledere seg til bruken av hjemmekontor? Hvorfor har man valgt noen løsninger overfor andre?

- Hvordan ønsker vi å samle inn denne informasjonen?
 - Uformelt intervju med HR-personell: en-til-en eller gruppeintervju
 - Intervjuguide sendes ut på forhånd, og det vil gjøres audioopptak og skrevet notater

Skriftlige kilder og dokumenter

- Hvilken informasjon ønsker vi?
 - Organisasjonens personalpolitikk eller andre dokumenter som sier noe om kontorfasiliteter, arbeidsforhold og bruk av hjemmekontor
 - Egne rapporter eller referater som tar opp problemstillinger knyttet til bruk av hjemmekontor
 - Andre skriftlige kilder

Vi ønsker å kombinere disse metodene for å få et mest mulig helhetlig inntrykk og informasjonsgrunnlag til oppgaven. Samtidig er vi åpen for å tilpasse metodeopplegget til den enkelte organisasjon og hva de har mulighet til å bidra med.

Respondenter og organisasjoner som takker ja til å bli med i studien, vil få tilsendt informasjonsskriv, intervjuguide og en samarbeidsavtale i god tid før vi gjennomfører intervjuer og datainnsamling.

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.

Ved at du trekker deg senere vil også data innsamlet fra deg bli slettet, og ikke bli brukt videre i oppgaven.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det vil bare være studentgruppen og prosjektansvarlig ved bacheloroppgaven som vil få tilgang på datamaterialet. Lydopptak og notater vil ikke inneholde navn og kontaktinformasjonen din.

Personopplysninger og datamateriale vil bli oppbevart på private enheter. Enhetene har passord, slik at det ikke er mulig for andre å få tilgang.

Ved eventuelt publisering av oppgave vil ikke navn på enkeltperson bli utgitt. Navnet på bedriften og stilling vil bli oppgitt i oppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent, 16.06.23. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Vi vil anonymisere personopplysningene ved å slette alt av navn og kontaktinformasjon som kan gjenkjenne deltakerne. Lydopptak og notater vil også bli slettet og fjernet fra alle enheter etter endt prosjekt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 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:

- *Studentgruppe: Frida Lunde Høisæter; 593187@stud.hvl.no, Isa-Marie Sommerseth; 593209@stud.hvl.no, Tonje Thrane; 593193@stud.hvl.no*
- *Veileder: Tina Åsgård; tina.asgard@hvl.no*
- *Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen; trine.anikken.larsen@hvl.no*

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Tina Åsgård

*Frida Lunde Høisæter, Isa-Marie Sommerseth,
Tonje Thrane*

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i gruppeintervju
- å delta i en-til-en intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

7.4 Vedlegg 4. Samtykkeskjema ansatte

Vil du delta i forskningsprosjektet?

«Muligheter og utfordringer ved bruk av hjemmekontor i dagens arbeidsliv»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan hjemmekontor fungerer for ansatte og organisasjonen nå etter pandemien, ettersom dette er en problemstilling mange organisasjoner står ovenfor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I denne bacheloroppgave i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, ønsker vi å utforske utfordringer og muligheter med bruk av hjemmekontor, hvordan ulike organisasjoner velger å løse utfordringene, og sammenligne disse. Vi har fått en oppfatning av at dette er noe mange har tatt stilling til og som påvirker arbeidshverdagen til mange arbeidstakere og arbeidsgivere. Forhåpentligvis kan vi bidra med kunnskap om viktige problemstillinger og løsninger i forbindelse med bruk av hjemmekontor, som er nyttig for aktører i dagens arbeidsliv og samfunnet for øvrig. Prosjektet vil utforske følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer og muligheter medfører bruk av hjemmekontor i dagens situasjon, og hvordan løse utfordringene?

Spørsmål vi ønsker å få svar på er blant annet:

- Hvordan påvirker bruk av hjemmekontor individet?
- Hvordan påvirker bruk av hjemmekontor organisasjonen?
- Hvilke løsninger prøves ut i ulike organisasjoner, og hvordan fungerer disse?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Det vil ikke være et samarbeid med andre institusjoner eller oppdragsgivere

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har som mål å inkludere 3-4 ulike organisasjoner i studien med det formål å kunne sammenligne utfordringer og løsninger med bruk av hjemmekontor i dagens situasjon. Din organisasjon er derfor en av flere bedrifter vi henvender oss til for å få informasjon til å besvare problemstillingen. Vi tar kontakt med de organisasjonene som vi kjenner til og som er synlige utad, og som for eksempel har hatt samarbeid med eller vært synlige på utdanningsinstitusjonen vår Høgskulen på Vestlandet. Kriterier for valg av virksomhet/organisasjon er at organisasjonene er av en viss størrelse og har kontorarbeidsplasser, har mulighet for hjemmekontor, befinner seg i Bergensområdet og at de representerer ulike bransjer eller virksomhetsområder.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å få informasjon om hvordan hjemmekontor påvirker på både individnivå og organisasjonsnivå. Derfor håper vi å kunne få et bredt perspektiv gjennom å intervju, analysere og observere flere ulike aktører og kilder i en organisasjon. Hvis du velger å delta, innebærer det ulike krav ut ifra din stilling ved arbeidsplassen.

Gruppe av vanlige ansatte – ansattperspektiv

- Hvilken informasjon ønsker vi?
 - Hvilke individuelle utfordringer og muligheter med hjemmekontor som oppstår?
 - Hvordan blir samspillet i organisasjonen ved bruk av hjemmekontor? Hvordan påvirker det for eksempel arbeidsmiljø, relasjoner og teamarbeid?

- Opplever alle de ansatte de samme fordelene og ulempene, eller er det forskjellig? Hvilke ulike behov og tilpasninger finnes det?
- Hvordan ønsker vi å samle inn denne informasjonen?
 - Gruppeintervju er foretrukket, evt. en-til-en avhengig av respondenter som kan stille
 - Gruppeintervju gir mulighet til å få en diskusjon gående hvor respondenter kan utfylle hverandres svar underveis i intervjuet
 - Intervjuguide sendes ut på forhånd, og det vil gjøres audioopptak og skrevet notater
 - Deltakende observasjon
 - Studenten får observere «en vanlig dag på kontoret»
 - Observerer hvordan organisasjonen fungerer i praksis, mtp. fordeler og ulemper som kan oppstå på arbeidsplassen ifm. bruk av hjemmekontor
 - Studenten gjør egne notater og refleksjoner fra observasjonen

Skriftlige kilder og dokumenter

- Hvilken informasjon ønsker vi?
 - Organisasjonens personalpolitikk eller andre dokumenter som sier noe om kontorfasiliteter, arbeidsforhold og bruk av hjemmekontor
 - Egne rapporter eller referater som tar opp problemstillinger knyttet til bruk av hjemmekontor
 - Andre skriftlige kilder

Vi ønsker å kombinere disse metodene for å få et mest mulig helhetlig inntrykk og informasjonsgrunnlag til oppgaven. Samtidig er vi åpen for å tilpasse metodeopplegget til den enkelte organisasjon og hva de har mulighet til å bidra med.

Respondenter og organisasjoner som takker ja til å bli med i studien, vil få tilsendt informasjonsskriv, intervjuguide og en samarbeidsavtale i god tid før vi gjennomfører intervjuer og datainnsamling.

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.

Ved at du trekker deg senere vil også data innsamlet fra deg bli slettet, og ikke bli brukt videre i oppgaven.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det vil bare være studentgruppen og prosjektansvarlig ved bacheloroppgaven som vil få tilgang på datamaterialet. Lydopptak og notater vil ikke inneholde navn og kontaktinformasjonen din.

Personopplysninger og datamateriale vil bli oppbevart på private enheter. Enhetene har passord, slik at det ikke er mulig for andre å få tilgang.

Ved eventuelt publisering av oppgave vi ikke navn på enkeltperson bli utgitt. Navnet på bedriften og stilling vil bli oppgitt i oppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent, 16.06.23. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Vi vil anonymisere personopplysningene ved å slette alt av navn og kontaktinformasjon som kan gjenkjenne deltakerne. Lydopptak og notater vil også bli slettet og fjernet fra alle enheter etter endt prosjekt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 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:

- *Studentgruppe: Frida Lunde Høisæter; 593187@stud.hvl.no, Isa-Marie Sommerseth; 593209@stud.hvl.no, Tonje Thrane; 593193@stud.hvl.no*
- *Veileder: Tina Åsgård; tina.asgard@hvl.no*
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen; trine.anikken.larsen@hvl.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Tina Åsgård

*Frida Lunde Høisæter, Isa-Marie Sommerseth,
Tonje Thrane*

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i gruppeintervju
- å delta i en-til-en intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

7.5 Vedlegg 5. Sikt søknad

22.04.2023, 13:26

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Fordeler og ulemper ved bruk av hjemmekontor i dagens arbeidsliv](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
496648

Vurderingstype
Standard

Dato
21.03.2023

Prosjektittel

Fordeler og ulemper ved bruk av hjemmekontor i dagens arbeidsliv

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig

Tina Åsgård

Student

Tonje Thrane

Prosjektperiode

02.01.2023 - 23.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 23.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

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

PUBLISERING AV PERSONOPPLYSNINGER

Hvis forskningsdeltagere kan kjennes igjen i publikasjoner (direkte eller indirekte), må de få tydelig informasjon om dette.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!