



# Høgskulen på Vestlandet

## ØMF190: Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190-MA1-2024-VÅR-FLOW assign

### Predefinert informasjon

**Startdato:** 29-04-2024 12:00 CEST  
**Sluttdato:** 13-05-2024 14:00 CEST  
**Eksamensform:** Bacheloroppgave  
**Termin:** 2024 VÅR  
**Vurderingsform:** Norsk 6-trinns skala (A-F)  
**Flowkode:** 203 ØMF190 1 MA1 2024 VÅR  
**Intern sensor:** (Anonymisert)

### Deltaker

|                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| <b>Navn:</b>        | Andrea Espelid Pedersen |
| <b>Kandidatnr.:</b> | 246                     |
| <b>HVL-id:</b>      | 593737@hvl.no           |

### Informasjon fra deltaker

**Antall ord \*:** 23612

#### Egenerklæring \*:

Ja

**Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt \*:**

Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** Bachelor  
**Gruppenummer:** 2  
**Andre medlemmer i gruppen:** Julie Victoria Gjermundrød, Camilla Berg

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min \*

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller

Nei



Høgskulen  
på Vestlandet

# BACHELOROPPGAVE

Balansekunsten: En sjonglering av muligheter for å maksimere motivasjon, ytelse og trivsel hos ansatte

A balancing act: Juggling options to optimize employee motivation, performance and well-being

**Camilla Berg, Julie Victoria Gjermundrød og  
Andrea Espelid Pedersen**

Økonomi og administrasjon

FTMS, Handelshøgskulen HVL

Veileder: Tina Åsgård

Innleveringsdato: 13.05.24

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

## REFERANSESIDE

|  |   |
|--|---|
| <p><i>Tittel:</i></p> <p>Balansekunsten: En sjonglering av muligheter for å maksimere motivasjon, ytelse og trivsel hos ansatte</p> <p>A balancing act: Juggling options to optimize employee motivation, performance and well-being</p> | <p><i>Dato:</i></p> <p>13.05.24</p>             |
| <p><i>Forfattere:</i></p> <p>Camilla Berg, Julie Victoria Gjermundrød og Andrea Espelid Pedersen</p>   | <p><i>Antall sider u/vedlegg:</i></p> <p>48</p> |
|  | <p><i>Antall sider m/vedlegg:</i></p> <p>63</p> |
| <p><i>Fordypning:</i></p> <p>Generell bachelor</p>   |   |
| <p><i>Veileder:</i></p> <p>Tina Åsgård</p>   |   |

|   |
|---|
| <p><i>Sammendrag:</i></p> <p>Det globale utbruddet av Covid-19 førte til omfattende endringer i arbeidslivet og fremmet veksten av hybride arbeidsmodeller. Hybride arbeidsmodeller er en form for fleksibelt arbeid, som tillater ansatte å skifte mellom hjemmekontor og å være på arbeidsplassen. Tidligere forskning på dette emnet er mye preget av pandemien, da hjemmekontor ble pålagt av de fleste arbeidsgivere. Nyere studier har fokusert på effektene av slike modeller under mer stabiliserte arbeidsforhold. Formålet med denne studien er derfor å oppnå en dypere forståelse av hvordan hybride arbeidsmodeller påvirker ansattes ytelse, trivsel og motivasjon. Problemstillingen som belyses er:</p> <p><i>Hvordan påvirker hybride arbeidsmodeller motivasjon, ytelse og trivsel blant ansatte?</i></p> <p>For å besvare dette spørsmålet, baserte vi oss på selvbestemmelsesteorien til Edward Deci og Richard Ryan, med vekt på de tre grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi gjennomførte en kvalitativ studie bestående av dybdeintervjuer med elleve forskjellige informanter. Informantene utfører varierte arbeidsoppgaver, men felles for dem alle er at de arbeider i en form for hybrid arbeidsmodell, som tillater dem å jobbe utenfor tradisjonelle kontorlokaler.</p> <p>Resultatene fra datainnsamlingen viser at hybride arbeidsmodeller har både positive og negative effekter på motivasjon, ytelse og trivsel. Muligheten for å jobbe hjemmefra gir ansatte økt fleksibilitet og selvbestemmelse, noe som er med på å øke deres tilfredshet i jobben. Hybride arbeidsmodeller bidrar til økt mestring, ved at man kan velge arbeidssted basert på arbeidsoppgaver, som også er med på å styrke kompetansebehovet. På den andre siden kan læringsmiljøet bli negativt påvirket ved overdreven bruk av hjemmekontor. Ansatte er avhengig av fysisk tilstedeværelse for å føle seg mer tilknyttet til andre ansatte.</p> <p>Den store utfordringen med hybride arbeidsmodeller ligger i å balansere individuelle behov med fellesskapets behov. Et av våre hovedfunn handler om å sikre nok fysisk tilstedeværelse for å lykkes med en slik arbeidsmodell. Samtidig bør det være mulighet for sporadisk bruk av hjemmekontor når det er behov.</p> |
|---|

*Stikkord:*

|                         |                         |                    |
|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| Hybride arbeidsmodeller | Selvbestemmelsesteorien | Arbeidslivsbalanse |
|-------------------------|-------------------------|--------------------|

*Abstract:*

The worldwide outbreak of Covid-19 triggered profound shifts in the workplace, contributing to the rise of hybrid work models. These models represent a flexible approach to work, allowing employees to seamlessly transition between remote work and the conventional office setting. Previous research on this subject has been heavily shaped by the pandemic, during which remote work became mandatory for most employers. In more recent times, there has been an increase in research examining the effects of such model's post-pandemic and in a more stable work environment. Hence, the objective of this study is to attain a comprehensive understanding of how hybrid work models impact employee motivation, performance and well-being. The purpose of our study is to examine the following:

How do hybrid work models influence employee motivation, performance and well-being?

To address this question, we relied on the self-determination theory developed by Edward Deci and Richard Ryan, with emphasis on the three fundamental needs of autonomy, competence and relatedness. Through qualitative methods, including in-depth interviews with eleven diverse participants, we explore various tasks performed within hybrid work settings.

The findings from our data collection reveal that hybrid work models yield both positive and negative outcomes, affecting both individuals and the organizations. The opportunity to work from home provides employees with increased flexibility and autonomy, which helps strengthen their level of satisfaction. Hybrid work arrangements foster a sense of mastery, allowing individuals to select their work environment based on task requirements, thus promoting competence. However, excessive reliance on remote work may hinder the learning environment. Overall, frequent remote work in hybrid models tends to diminish the sense of relatedness among employees.

The major challenge with hybrid work models lies in balancing individual needs with the needs of the community. One of our main findings revolves around ensuring an adequate level of physical presence to succeed with such a work model. At the same time, there should be opportunities for occasional use of remote work when needed.

*Keywords:*

|                    |                           |                   |
|--------------------|---------------------------|-------------------|
| Hybrid work models | Self-Determination Theory | Work-life balance |
|--------------------|---------------------------|-------------------|

## FORORD

Tre år på studiet er ved veis ende og det er på tide å levere vår siste oppgave. Det har vært tre år hvor vi har kjent på mange følelser. Vi har opplevd mye læring og følelsene som har gått igjen er kontroll og kaos, mestring og frustrasjon. Arbeidet med denne oppgaven har vært spesielt lærerikt og interessant, gjennom mye arbeid og utforsking har vi fått muligheten til å utvikle oss selv og våre kunnskaper. Vi håper oppgaven kan bidra med inspirasjon til å utforske temaet videre.

Vi ønsker å takke viktige støttespillere som har bidratt til vårt arbeid med denne bacheloroppgaven. Først og fremst takker vi de elleve informantene som har stilt til intervju og delt sine meninger og opplevelser rundt dette temaet. Informantene har tatt av sin egen tid for å hjelpe oss med vår oppgave, dette setter vi ekstremt stor pris på. Vi ønsker å takke vår veileder Tina Åsgård for å lose oss gjennom alt arbeidet frem til en levert bacheloroppgave. Tina har gitt oss verdifulle råd og tilbakemeldinger som har vært essensielt for å komme seg gjennom utfordrende perioder og for vår faglige fremgang. Til slutt vil vi takke våre venner og familie for deres uvurderlige støtte og forståelse under arbeidet med denne oppgaven.

Tusen takk, vi ønsker dere god lesing!

## INNHALDSFORTEGNELSE

|  |    |
|--|----|
| INNLEDNING .....                                       | 1  |
| TEORETISK RAMMEVERK.....                               | 2  |
| HYBRIDE ARBEIDSMODELLER .....                          | 2  |
| <i>Fleksibilitet</i> .....                             | 3  |
| <i>Produktivitet</i> .....                             | 3  |
| <i>Arbeidslivsbalanse</i> .....                        | 4  |
| <i>Sosial tilknytning og organisasjonskultur</i> ..... | 5  |
| <i>Innovasjon og faglig utvikling</i> .....            | 5  |
| SELVBESTEMMELSESTEORIEN.....                           | 6  |
| <i>Autonomi</i> .....                                  | 7  |
| <i>Kompetanse</i> .....                                | 8  |
| <i>Tilhørighet</i> .....                               | 9  |
| ORGANISASJONSFORPLIKTELSE .....                        | 10 |
| METODE.....  | 12 |
| FORSKNINGSDESIGN OG VALG AV METODE.....                | 12 |
| DATAINNSAMLING.....                                    | 12 |
| <i>Intervju</i> .....                                  | 12 |
| <i>Intervjuguide</i> .....                             | 13 |
| <i>Utvalg og rekruttering av informanter</i> .....     | 14 |
| <i>Gjennomføring</i> .....                             | 14 |
| FORSKNINGSKVALITET .....                               | 15 |
| <i>Validitet</i> .....                                 | 15 |
| <i>Reliabilitet</i> .....                              | 15 |
| <i>Generalisering</i> .....                            | 16 |
| FORSKNINGSETIKK OG PERSONVERN .....                    | 17 |
| FUNN OG ANALYSE.....                                   | 18 |
| DAGENS ORDNING FOR HJEMMEKONTOR .....                  | 18 |
| AUTONOMI .....   | 20 |
| <i>Fleksibilitet</i> .....                             | 20 |
| <i>Arbeidslivsbalanse</i> .....                        | 21 |
| <i>Autonome valg</i> .....                             | 23 |
| <i>Delkonklusjon</i> .....                             | 24 |
| KOMPETANSE .....                                       | 25 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Jobbmestring</i> .....  | 25 |
| <i>Produktivitet</i> .....   | 27 |
| <i>Læringsfelleskapet: samarbeid, innovasjon og faglig utvikling</i> ..... | 28 |
| <i>Delkonklusjon</i> .....   | 31 |
| TILHØRIGHET .....  | 31 |
| <i>Sosialt arbeidsmiljø og felleskap</i> .....                             | 32 |
| <i>Organisasjonskultur</i> .....   | 35 |
| <i>Organisasjonsforpliktelse</i> .....                                     | 37 |
| <i>Delkonklusjon</i> .....   | 40 |
| SAMLET DISKUSJON .....   | 40 |
| <i>Sammenhengen mellom behovene</i> .....                                  | 40 |
| <i>Individuelle vs. felleskapets behov</i> .....                           | 43 |
| KONKLUSJON OG AVSLUTNING.....  | 46 |
| KONKLUSJON.....  | 46 |
| VIDERE FORSKNING.....  | 47 |
| REFERANSELISTE .....   | 49 |
| VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE .....   | 52 |
| VEDLEGG 2: SAMTYKKESKJEMA .....  | 54 |
| VEDLEGG 3: SIKT GODKJENNING .....  | 57 |



## INNLEDNING

I dagens dynamiske og stadig skiftende arbeidsmiljø har hybride arbeidsmodeller gradvis blitt mer utbredt. Med økende globalisering og ny teknologi, oppstår det nye behov for å utvikle former for arbeidsfleksibilitet som tar hensyn til både virksomhetens og arbeidstakerens fremtidige behov (Molstad & Aspeli, 2020, s. 18). Samtidig legger utviklingen av digital teknologi til rette for nye måter å dele informasjon, og gjør flere ansatte i stand til å jobbe mer uavhengig av tid og rom, samt muligheten til å jobbe på geografisk adskilte kontorsteder (Molstad & Aspeli, 2020, s. 18).

Forutsetningene for fjernarbeid har lenge eksistert i det norske arbeidslivet, men det var først under utbruddet av koronaviruset at mange ansatte ble tvunget til å tilpasse seg ordningene for hjemmekontor. Dette har gitt flere virksomheter erfaringer med fjernarbeid som de tidligere ikke hadde. I etterkant har dette resultert i en felles erkjennelse av at en hybrid arbeidshverdag, som inkluderer både arbeid hjemmefra og arbeid på det tradisjonelle kontoret, er uunngåelig (EURES, 2021). På bakgrunn av dette har det oppstått et påtrengende behov for en grundigere forståelse av den hybride arbeidsmodellen og dens påvirkning på ansattes trivsel, ytelse og motivasjon. Derfor har vi formulert følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker hybride arbeidsmodeller trivsel, ytelse og motivasjon blant ansatte?*

For å besvare denne problemstillingen benytter oppgaven seg av et teoretisk rammeverk for motivasjon, utviklet av Edward Deci og Richard Ryan, også kalt selvbestemmelsesteorien. Dette rammeverket har fått stor støtte i forskningslitteraturen og er dermed valgt for å kunne besvare problemstillingen. Teorien ser på sammenhengen mellom motivasjon, ytelse og trivsel i organisasjoner, og antyder spesifikt at både ansattes ytelse og trivsel påvirkes av typen motivasjon man har for sine jobbaktiviteter (Deci et al., 2017, s. 20). Målet med denne studien er å bidra med ny innsikt i den dynamikken som oppstår som følge av hybride arbeidsmodeller og utforske konsekvensene de har på ansattes motivasjon, ytelse og trivsel. Gjennom en dypere forståelse av disse dynamikkene vil vi kunne gi konkrete innsikter som organisasjoner kan benytte seg av for å tilpasse arbeidsstrukturer og ta i bruk praksiser som ikke bare støtter, men fremmer ansattes trivsel, motivasjon og ytelse i det moderne arbeidslivet.

Opgaven er delt inn i fem kapitler. I det neste kapitlet vil vi presentere det teoretiske rammeverket. Deretter vil studiens metodiske valg bli presentert og begrunnet. Videre følger analysedelen der vi presenterer funn fra datainnsamlingen, etterfulgt av en samlet diskusjon. Avslutningsvis vil vi komme med en konklusjon og forslag til videre forskning.

## TEORETISK RAMMEVERK

Dette kapitlet vil etablere det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi starter med å se på hybride arbeidsmodeller og tidligere forskning på dette området. Deretter vil vi rette fokuset mot selvbestemmelsesteorien, som vi senere vil bruke for å belyse de underliggende mekanismene i hybrid arbeid. Målet er å utforske hvordan slike modeller kan styrke individuell motivasjon, trivsel og ytelse, samtidig som de bidrar til å fremme organisatorisk effektivitet.

### HYBRIDE ARBEIDSMODELLER

Det globale utbruddet av Covid-19 førte til omfattende endringer i arbeidslivet, og en betydelig del av den norske arbeidsstyrken ble tvunget til å jobbe hjemmefra som en respons på samfunnets nedstengning. I løpet av pandemien har organisasjoner tilegnet seg verdifull erfaring med bruk av hjemmekontor, noe som har resultert i en økning i bruk av hybride arbeidsordninger (Olafsen et al., 2023). Hybride arbeidsmodeller kombinerer tradisjonelt kontorarbeid og hjemmekontor, hvor sistnevnte innebærer utførelsen av oppgaver på steder arbeidsgiveren ikke direkte påvirker (Jakhelln, 2020). En definisjon av hybride arbeidsmodeller inkluderer derfor arbeidsmodeller der mennesker samarbeider, både fysisk og via nett, når og hvor som helst – enten det er fra hjemmet, eksterne lokasjoner eller et tradisjonelt kontor (Olsen, 2024, s. 180). I denne oppgaven tar vi hovedsakelig for oss begrepet «hjemmekontor», da det er her våre informanter primært utfører arbeidsoppgavene når de ikke er fysisk til stedet på arbeidsplassen.

I en post Covid-19-verden viser forskning at stadig flere søker etter hybride løsninger (EURES, 2021). Rundt 50 prosent av norske arbeidstakere har nå muligheten til å jobbe hjemmefra, og av disse foretrekker 53 prosent å jobbe hjemmefra flere dager i uken (Ingelsrud et al., 2022, s. 2). Det er likevel viktig å understreke at flertallet ikke ønsker å jobbe hjemmefra hver dag, men foretrekker heller en konsentrasjon på rundt to dager i uken (Ingelsrud et al., 2022, s. 2). Omfanget av hjemmekontor varierer etter typen arbeid som utføres. Andelen arbeidstakere med hjemmekontor øker proporsjonalt med lengden på utdanningen (Ingelsrud et al., 2022, s. 23). Det eksisterer også betydelige bransjemessige forskjeller, med høyest andel innen IT, media og reklame, mens omsorgs- og serveringsbransjen befinner seg i motsatt ende av skalaen (Ingelsrud et al., 2022, s. 23).

Pandemien førte til en betydelig økning i andelen ansatte som nå har mulighet til å arbeide hjemmefra som en fast ordning. Andelen har steget fra 9 prosent i 2020, da hjemmekontor ble introdusert som et smitteverntiltak, til 22 prosent i 2021 (Ingelsrud et al., 2022, s. 24). Hybride arbeidsmodeller er med på å tegne et komplekst bilde av det moderne arbeidslivet, og vil i fremtiden kreve et betydelig kulturskifte, samt etablering av nye arbeidsmetoder og arbeidspraksiser (EURES, 2021).

I løpet av pandemien har omfanget av forskning på hjemmekontor økt betydelig. En stor del av denne forskningen ble gjennomført under selve pandemien, da hjemmekontor ble pålagt de fleste arbeidsgivere. I nyere tid har det imidlertid kommet mer forskning på hvordan hybride arbeidsmodeller fungerer, og hvilke påvirkninger slike modeller har etter pandemien. Generelt har forskning undersøkt ulike konsekvenser, særlig innen helse, produktivitet, tilhørighet til arbeidsplassen, arbeidslivsbalanse, motivasjon og jobbtilfredshet (Olsen, 2024, s. 183). Vi vil nå se nærmere på noen av de mest relevante funnene.

### ***FLEKSIBILITET***

Tidligere forskning indikerer at stadig flere arbeidstakere foretrekker hybrid arbeid, der nøkkelfaktorer er fleksibilitet og muligheten til å fordele arbeidstiden mellom hjemmet og arbeidsplassen (EURES, 2021). Resultater fra GlobalConnect sin undersøkelse blant over 3 000 skandinaviske arbeidstakere understreker denne økende viktigheten av jobbfleksibilitet (Tagholdt, 2024). Nesten halvparten av de norske respondentene oppga enten å ha byttet jobb eller å ha vurdert å gjøre det på grunn av ønsket om større fleksibilitet i hverdagen i løpet av de siste tre årene (Tagholdt, 2024). Dette understreker betydningen fleksibilitet har på ansattes karrierebeslutninger, som er viktig for å sikre selskapers konkurransekraft. Dette blir særlig kritisk i dagens og fremtidens arbeidsliv, hvor kampen om kompetanse stadig blir tøffere og ønsket om å beholde ansatte på sikt blir viktigere (Lied, 2022).

Fleksibiliteten som hybride arbeidsmodeller tilbyr, anses ikke bare som en ekstra fordel, men også som en grunnleggende forventning fra de ansatte (Chung & Lippe, 2020, s. 365). En nylig studie utført av Boston Consulting Group forsterker dette perspektivet ved å indikere at selskaper forventer at omtrent 40 prosent av de ansatte vil ta i bruk hybride arbeidsmodeller i fremtiden, der de kombinerer fysisk tilstedeværelse på kontoret med arbeid hjemmefra (Tagholdt, 2024). Denne fremtidsprognosen reflekterer ikke kun ansattes ønske om en fleksibel hverdag, men markerer også hvordan selskaper kan benytte seg av hybride arbeidsmodeller som et mer strategisk virkemiddel for å tiltrekke og beholde de beste medarbeiderne.

### ***PRODUKTIVITET***

Forskningsresultater peker mot en overveiende positiv trend når det gjelder produktivitet på hjemmekontoret. Ifølge en global undersøkelse utført av Microsoft, oppgir hele 87 prosent av medarbeiderne høy produktivitet uavhengig av arbeidssted (Microsoft, 2022). For de som hadde velfungerende hjemmekontorer, skyldtes den forbedrede produktiviteten færre forstyrrelser og en skarpere konsentrasjon om mål og oppgaver under nettbasert samarbeid og møter (Chafi et al., 2022,

s. 6). Videre verdsatte flere den tidsbesparelsen som følger av å unngå pendling, og benyttet den ekstra tiden til aktiviteter som normalt sett ble nedprioritert på arbeidsplassen (Chafi et al., 2022, s. 6).

Studien til Ingelsrud et al. (2022) gir ytterligere innsikt ved å avdekke direkte sammenhenger mellom hjemmekontor og økt produktivitet. Arbeid hjemmefra noen dager synes å gi økt ro, tidsbesparelse og maksimal utnyttelse av arbeidskapasiteten etter sykdom (s. 3). Studien konkluderer med at rutinemessige dag-til-dag oppgaver og arbeidsoppgaver som krever mye konsentrasjon egner seg godt for hjemmekontor, særlig hvis man sitter i åpent landskap på arbeidsplassen (Ingelsrud et al., 2022, s. 3). På den andre siden ser man at ulike former for prosjektarbeid og strategisk arbeid som krever mer kreativitet og samarbeid egner seg bedre for å løses på arbeidsplassen (Ingelsrud et al., 2022, s. 3).

### **ARBEIDSLIVSBALANSE**

I løpet av de siste tiårene har forholdet mellom arbeid og fritid, kjent som arbeidslivsbalanse, vært et fremtredende tema, og forskere har lenge vært interessert i konsekvensene av en god eller dårlig balanse (Kelliher et al., 2019, s. 97). Arbeidslivsbalanse refererer typisk til forholdet mellom arbeid og andre livsaspekter, slik som fritid og familieliv (Kelliher et al., 2019, s. 98). En sunn arbeidslivsbalanse viser seg å ha flere positive effekter på motivasjon, tilfredshet, grad av engasjement og lojalitet (Kelliher et al., 2019, s. 99). Videre påpeker Kelliher et al. (2019) at muligheten til å tilpasse arbeidsordninger i tråd med individets liv utenfor arbeidet, bidrar til å forbedre ytelsen ved å øke innsats og forpliktelse (s. 100). Flere studier fremhever også bedre arbeidslivsbalanse som en av de store fordelene ved hybride arbeidsmodeller. Thorley (2023) antyder at hybrid arbeid kan være med på å sikre en sunn balanse mellom arbeid og fritid, blant annet ved at arbeid hjemmefra reduserer pendlingstid og stress og gir mer tid til familie og hobbyer. Videre kan også en fleksibel arbeidsdag, der ansatte har mulighet til å velge sine start- og sluttider selv, hjelpe ansatte med å balansere forpliktelser utenfor jobben, som for eksempel barnepass eller helseavtaler (EURES, 2021).

Likevel har flere studier også identifisert en sammenheng mellom hybride arbeidsmodeller og utfordringer knyttet til arbeidslivsbalansen. Mange ansatte som jobber hjemmefra, opplever begrensninger i plass og arbeider fra soverommet eller stuen. Mangelen på eget arbeidsområde kan føre til betydelige psykologiske konsekvenser, som påpekt i RSPH-rapporten hvor 56 % av de som arbeidet hjemmefra, rapporterte om vanskeligheter med å koble av etter arbeidet (EURES, 2021). Studien til Ingelsrud et al. (2022) støtter denne utfordringen og viser at når ansatte tilbringer flere dager på hjemmekontoret øker tendensen til å arbeide utenfor vanlig arbeidstid, med lengre arbeidsdager og færre pauser (s. 8). Den utvidede arbeidstiden resulterer i økt jobb-hjem-konflikt og redusert evne til å koble av fra arbeidet i fritiden. Mangelen på tydeliggjøring av grenser og flytende

overganger mellom jobb og fritid kan ikke utelukkende skyldes hjemmekontorsituasjonen. Ny teknologi og smarttelefoner har lenge gjort arbeidstakere tilgjengelig utenfor arbeidstiden (Ingelsrud et al., 2022, s. 77).

### **SOSIAL TILKNYTNING OG ORGANISASJONSKULTUR**

Sosial tilhørighet og organisasjonskultur har stadig blitt mer utfordret som følge av pandemien og økt bruk av hjemmekontor. I en studie utført av Chafi et al. (2022), som blant annet undersøkte de sosiale aspektene ved å jobbe hjemmefra, ble det observert at ansatte opplevde en følelse av både faglig og sosial isolasjon (s. 1). Dette ble delvis forårsaket av lange arbeidstimer i en kultur preget av kontinuerlig tilgjengelighet, noe som resulterte i økt emosjonell utmattelse og økt stressnivå (Chafi et al., 2021, s. 1). I studien ble det observert at den økende følelsen av ensomhet og sosial isolasjon blant ansatte som jobbet hjemmefra skyldes tap av uformelle sosiale interaksjoner og begrenset kommunikasjon (Chafi et al., 2022, s. 8). Som et resultat ble den overordnede følelsen av felles kultur og formål svekket. Flere deltakere påpekte også at den dypere forståelsen av organisasjonens aspekter gikk tapt ettersom mesteparten av informasjonen ble delt skriftlig eller presentert formelt, noe som ytterligere bidro til en følelse av distanse fra organisasjonen (Chafi et al., 2022, s. 9).

Videre påpeker Ingelsrud et al. (2022) at overdreven bruk av hjemmekontor kan hindre de fysiske møteplassene som er avgjørende for effektiv kommunikasjon og samarbeid (s. 106). Dette kan resultere i at ansatte som oftere jobber hjemmefra faller utenfor informasjonsstrømmen og i lavere grad opplever samhold og tilhørighet på arbeidsplassen (Ingelsrud et al., 2022, s. 106). Det sosiale aspektet ved arbeidsplassen spiller derfor en avgjørende rolle i å skape et miljø der ansatte trives og utveksler informasjon, samtidig som det bidrar til å bygge en felles kultur.

### **INNOVASJON OG FAGLIG UTVIKLING**

I en studie utført av Microsoft ble det vist at hybride arbeidsmodeller kan representere et hinder for samarbeid og innovasjon (Chafi et al., 2022, s. 2). Når de ansatte jobber hjemmefra blir nettverket mer statisk og fragmentert, med færre forbindelser mellom de ulike delene av organisasjonen. Det påpekes særlig at kommunikasjonen, og da særlig den asynkrone kommunikasjonen som anvendes på hjemmekontoret, kompliserer arbeidstakernes evne til å utveksle kompleks informasjon (Chafi et al., 2022, s. 2). Dette kan risikere å skape informasjonssiloer, der informasjon ikke deles mellom ulike grupper i en organisasjon, og samarbeid mellom grupper blir nesten ikke-eksisterende (Chafi et al., 2022, s. 9). I tillegg er det å være fysisk samlet viktig for kulturbyggingen i virksomheten, og mange ledere er bekymret for lærings- og kompetanseutviklingen når ansatte til enhver tid jobber hjemmefra (Ingelsrud et al., 2022, s. 3). Spesielt lider den tause kunnskapsoverleveringen, den typen kunnskap

som er vanskelig å formidle og dokumentere, mellom ansatte når de jobber hjemmefra (Ingelsrud et al., 2022, s. 3). Generelt sett blir dette igjen med på å skape dårligere innovasjon og den overordnede følelsen av felles kultur og formål blir svekket.

Det er imidlertid viktig å merke seg at dataene fra undersøkelsene er preget av pandemien. De negative effektene på samarbeid og innovasjon vil mest sannsynlig dempes over tid (Chafi et al., 2022, s. 2). Gjennom en hybrid arbeidsmodell kan man fleksibelt veksle mellom arbeidsformene, og velge den arbeidsplassen som passer best i en gitt situasjon. Ved å opparbeide seg mer erfaring med bruk av hjemmekontor, kan denne tilpasningsdyktigheten legge til rette for økt innovasjon på sikt, samt styrke muligheten for kontinuerlig forbedring.

## **SELVBESTEMMELSESTEORIEN**

Motivasjon er en avgjørende drivkraft bak menneskelig atferd (Deci & Ryan, 2018, s. 13), og en nøkkelkomponent som direkte påvirker ansattes engasjement, trivsel og ytelse i arbeidslivet (Fornier et al., 2020, s. 76). I dagens kunnskapssamfunn blir det stadig viktigere å sikre motiverte ansatte, ettersom de utgjør en betydningsfull del av organisasjonen og en nøkkelressurs for å oppnå konkurransefortrinn (Olafsen, 2018). Når ansatte er høyt motiverte og trives på arbeidsplassen, bidrar det til økt effektivitet i organisasjonen, bedre kundetilfredshet og lojalitet, samt økonomisk suksess (Deci et al., 2017, s. 20).

Edvard Deci og Richard Ryan, to ledende forskere innen motivasjon, har utviklet en teori kjent som selvbestemmelsesteorien. Denne teorien forklarer hvordan motivasjon påvirkes av selvbestemmelsen en person opplever (Bolstad, 2023). Teorien har gjennom flere tiår forsket på sammenhengen mellom motivasjon og de to viktige aspektene – ytelse og trivsel (Deci et al., 2017, s. 20). Gjennom årene har teorien vært rettet mot å identifisere hvilke faktorer som fremmer effektiv motivasjon og frivillig engasjement blant ansatte (Deci et al., 2017, s. 20). Teorien om menneskelig motivasjon har vist seg å være relevant og blitt vellykket anvendt innenfor flere områder, inkludert oppdragelse, utdanning, helsevesen og idrett, samt arbeidsmotivasjon og ledelse (Deci et al., 2017, s. 20).

I motsetning til å legge for mye vekt på skillet mellom indre og ytre motivasjon, retter selvbestemmelsesteorien i stedet oppmerksomheten mot det sentrale skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon (Olafsen, 2018). Ifølge teorien blir ansattes prestasjoner og trivsel påvirket av hvilken type motivasjon de har for jobbaktivitetene sine. Det er derfor viktig å anerkjenne og skille mellom ulike typer motivasjon og innse at de har ulike effekter i forhold til hva som stimulerer motivasjonen, hva som følger med motivasjonen, og hvilke konsekvenser det får (Deci et al., 2017, s. 20). Kontrollert motivasjon involverer handlinger som følger fra ytre press eller intern påvirkning, som

for eksempel å unngå skyldfølelse (Olafsen, 2018). Autonom motivasjon er relatert til valg som oppstår fra individets egen vilje, der de handler ut fra egen interesse, glede og personlig verdi (Olafsen, 2018). Tidligere forskning viser at autonom motivasjon har flere positive effekter på jobbatferden til ansatte, slik som økt jobbprestasjon, mer tilfredshet og forpliktelse til jobben (Olafsen, 2018). På den andre siden er kontrollert arbeidsmotivasjon knyttet til jobbstress og utbrenthet, økte intensjoner om å bytte jobb og svakere jobbprestasjoner (Olafsen, 2018).

Selvbestemmelsesteorien fremhever at ulike miljøfaktorer som jobbdesign, lønnsbetingelser og ledelsesstiler har en betydelig innvirkning på de ansattes motivasjon (Deci et al., 2017, s. 22). Denne påvirkningen formidles i stor grad gjennom tre grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci et al., 2017, s. 22). Behovene anses som iboende og universelle, og gjelder uavhengig av kjønn, alder og kultur (Olafsen, 2018). Forskning innen selvbestemmelsesteorien har vist at arbeidsplasser som støtter tilfredstillelsen av de tre grunnleggende behovene er med på å fremme autonom motivasjon, trivsel og ytelse blant ansatte (Deci et al., 2017, s. 22).

Ettersom stadig flere organisasjoner begynner å ta i bruk hybride arbeidsmodeller, er det et økende behov for å utforske hvordan dette påvirker tilfredstillelsen av de grunnleggende psykologiske behovene. I neste avsnitt vil vi gå mer grundig inn på hvert av disse behovene og undersøke hvordan de kan tilfredsstilles for å styrke de ansattes motivasjon, trivsel og ytelse i en arbeidshverdag preget av fleksibilitet og selvbestemmelse.

## ***AUTONOMI***

Det grunnleggende behovet for autonomi reflekterer ansattes behov for frihet, valgmuligheter og kontroll over egen arbeidsmåte (Forner et al., 2020, s. 82). Kjernen i autonomibehovet er indre kontrolltilpasning, der mennesker opplever eierskap til egne handlinger og oppfatter dem som selvinitierte, heller enn å bli kontrollert og styrt av andre (Forner et al., 2020, s. 82). Autonomi blir gjerne forbundet med individualisme og uavhengighet, men tidligere forskning har vist at det også kan ha positive konsekvenser for den kollektive atferden (Molstad & Aspeli, 2020, s. 80).

For å støtte behovet for autonomi på arbeidsplassen må ansatte oppleve muligheten til å kunne styre egen arbeidsdag og utøve selvstendige valg (Forner et al., 2020, s. 87). Å oppmuntre til innovasjon og gi ansatte rom til å uttrykke sine ideer er også viktige faktorer for å tilfredsstille autonomibehovet (Forner et al., 2020, s. 87). Dette vil være med på å skape et miljø som gir rom for kreativitet og selvstendighet, og kan på den måten bidra til økt motivasjon og jobbtildfredshet.

I henhold til den norske arbeidsmiljøloven (Arbeidstilsynet, u.å.a), har alle norske arbeidstakere rett til å delta og medvirke i arbeidsmiljøet. Likevel er det ikke alltid realistisk eller ønskelig å gi ansatte full frihet til å forfølge egne ideer eller interesser. Det er fortsatt oppgaver som må utføres på bestemte måter og innen gitte tidsfrister. Behovet handler derfor også om forståelse (Molstad & Aspeli, 2020, s. 80). Det å forstå hvorfor arbeidsoppgavene må utføres på en bestemt måte gjør det enklere å akseptere (Molstad & Aspeli, 2020, s. 80). Dette bidrar til å opprettholde struktur i arbeidet samtidig som ansatte opplever en viss grad av autonomi og medvirkning.

Flere studier har vist at å øke ansattes deltakelse i beslutningsprosesser fører til økt jobbtilfredshet og ytelse på arbeidsplassen (Forner et al., 2020, s. 83). En hybrid arbeidsmodell kan tilfredsstillende ansattes behov for autonomi på flere måter, blant annet ved å tilby mer fleksibilitet i hvor og hvordan de utfører arbeidet sitt (Kontochristos, 2021). Samtidig er det viktig å understreke at økt autonomi vanligvis medfører et økt ansvar. Når ansatte har en høy grad av autonomi, kan det også føre til økte forventninger og forventningspress. Ledere og arbeidsgivere kan forvente at ansatte er stadig produktive og oppnår gode resultater når de har større frihet til å organisere arbeidet sitt. Dette kan føre til stress og økte krav til prestasjon, som kan være negativt for motivasjon, ytelse og trivsel på lang sikt (Samdal et al., 2017, s. 8).

### **KOMPETANSE**

Det grunnleggende psykologiske behovet for kompetanse reflekterer arbeidstakerens ønske om å føle seg dyktige og vellykkede i jobben (Forner et al., 2020, s. 84). Det innebærer evnen til å utvikle nye ferdigheter og oppnå mestring i arbeidsmiljøet (Forner et al., 2020, s. 84). For å oppfylle dette behovet, er det viktig at mennesker oppnår mestring av oppgaver og tilegner seg ulike ferdigheter. Når en person føler at de har de nødvendige ferdighetene for suksess, er de mer tilbøyelige til å utføre handlinger som fremmer måloppnåelse (Cherry, 2022). Behovet handler i hovedsak om en balanse mellom kompetanse, utfordringer og trygghet for at man vil mestre oppgavene (Molstad & Aspeli, 2020, s. 81).

For å støtte kompetansebehovet på arbeidsplassen er det avgjørende å skape et positivt læringsmiljø der medarbeiderne har mulighet til å utvikle egne ferdigheter gjennom utfordrende oppgaver (Forner et al., 2020, s. 84). Arbeidsplasser som legger til rette for utdanning og personlig utvikling har vist å gi positive effekter på motivasjon, og kan blant annet oppnås ved å gi ansatte muligheten til å ta på seg nye oppgaver, lede prosjekter og øke ansvarsnivået sitt (Forner et al., 2020, s. 84). I tillegg er positive tilbakemeldinger en kraftig motivasjonsfaktor, som både bygger selvtillit og oppmuntrer medarbeiderne til å fortsette å prestere på høyt nivå (Forner et al., 2020, s. 85). Ved å kombinere



kompetansebygging og positive tilbakemeldinger, kan arbeidsplassen bidra til å stimulere medarbeidernes utvikling og trivsel på arbeidsplassen.

I takt med den raske teknologiske utviklingen foregår en betydelig del av kompetanseutviklingen nå i digitale former. Det finnes et bredt spekter av forskjellige læringsplattformer og digitale læringsformer som er lett tilgjengelig, slik som YouTube, e-læring og webinarer (Molstad & Aspeli, 2020, s. 112). Disse muliggjør læring uavhengig av tid og sted, og bidrar til kontinuerlig utvikling av ferdigheter. Likevel er det en økende bekymring knyttet til den utbredte bruken av hjemmekontor og hvordan dette påvirker ansattes evne til læring og utvikling av ferdigheter (Ingelsrud et al., 2022, s. 3). Flere ledere peker spesielt på utfordringen med å opprettholde et «læringsfellesskap» (Ingelsrud et al., 2022, s. 40), der de frykter at den uformelle og tause kunnskapsoverføringen mellom ansatte kan lide som et resultat av hjemmekontoret (Ingelsrud et al., 2022, s. 3). Spesielt opplever man at fravær av et slikt læringsfellesskap rammer yngre og nyansatte hardest.

### **TILHØRIGHET**

Det siste psykologiske behovet i selvbestemmelsesteorien handler om tilhørighet, og følger av et grunnleggende behov for å føle seg anerkjent, inkludert og respektert (Deci & Ryan, 2018, s. 96). Mennesker er sosiale vesener, og har en naturlig trang til å danne forbindelser, få støtte og oppleve fellesskap med andre (Forner et al., 2020, s. 85). Med andre ord handler tilhørighet om å føle at man passer inn og hører til et sted, for eksempel på arbeidsplassen. Mangel på tilhørighet kan føre til ensomhet og true de ansattes trivsel og livskvalitet, mens gode mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen er med på å skape motivasjon, ytelse og trivsel (Forner et al., 2020, s. 85).

Behovet for tilhørighet blir tilfredsstilt når ansatte etablerer nære relasjoner på arbeidsplassen og identifiserer seg som en del av en gruppe (Forner et al., 2020, s. 85). Å ha nære vennskap på arbeidsplassen har flere positive effekter på menneskers motivasjon, opplevelse og tilfredshet i å jobbe (Forner et al., 2020, s. 86). I jobbsammenheng strekker dette behovet seg også til en følelse av faglig fellesskap, hvor det er avgjørende å skape inkluderende miljøer der alle ansattes bidrag verdsettes (Molstad & Aspeli, 2020, s. 81). Samlet bidrar dette til å styrke arbeidsmoralen, samarbeid med andre kolleger og trivselen på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244).

Tidligere forskning viser at ansatte som jobber hjemmefra ukentlig eller oftere, rapporterer lavere nivåer av samhold og tilknytning til arbeidsplassen sammenliknet med ansatte som sjeldnere jobber fra hjemmekontor (Ingelsrud et al., 2022, s. 7). Dette understreker viktigheten av å finne en balanse mellom hjemmekontor og arbeid på kontoret for å opprettholde følelsen av tilhørighet. Videre viser forskning at når arbeidstakere går fra å jobbe månedlig eller sjeldnere på hjemmekontor til ukentlig,

synker opplevelsen av mening i jobben (Ingelsrud et al., 2022, s. 7). Fysisk tilstedeværelse spiller derfor en avgjørende rolle for å tilfredsstille behovet for tilhørighet, og hyppig bruk av hjemmekontor kan derfor ha en negativ innvirkning på jobbtilfredsheten og motivasjonen.

Samlet utgjør de tre grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet grunnlaget for autonom motivasjon. Dette innebærer at de ansatte blir mer personlig investert i arbeidsoppgavene sine og engasjerer seg frivillig i arbeidsaktivitetene (Forner et al., 2020, s. 77). Når ansatte forstår verdien og formålet med jobbene sine, føler eierskap og autonomi i utførelsen av dem, og får tydelig tilbakemelding og støtte, er de sannsynligvis mer autonomt motiverte og presterer bedre, lærer bedre og tilpasser seg bedre (Deci et al., 2017, s. 24). Tilfredstillelsen av de tre grunnleggende psykologiske behovene stimulerer også en rekke andre positive arbeidsrelaterte resultater, slik som trivsel, jobbtilfredshet, prestasjoner og organisasjonsforpliktelse (Deci et al., 2017, s. 24).

## ORGANISASJONSFORPLIKTELSE

Organisasjonsforpliktelse handler om hvordan ansattes forbindelse til organisasjonen påvirker deres motivasjon og atferd på jobben (Posey et al., 2016, s. 190). Økt organisasjonsforpliktelse blant ansatte styrker deres lojalitet og motiverer dem til å oppnå gode resultater (Mazzei et al., 2023, s. 2). Det finnes tre hovedformer for organisasjonsforpliktelse: affektiv, normativ og kalkulerende. Affektiv forpliktelse handler om den emosjonelle tilknytningen ansatte utvikler for organisasjonen, og resulterer ofte i en dypere følelse av tilhørighet og identitet (Mazzei et al., 2023, s. 3). Normativ forpliktelse oppstår når ansatte føler seg forpliktet til organisasjonen på grunn av forventninger eller følelsen av å ha investert mye tid og energi, noe som skaper en motvilje til å forlate organisasjonen (Posey et al., 2016, s. 190). Til slutt, ansatte med kalkulerende forpliktelse blir værende fordi kostnadene ved å forlate er for høye og alternativene ikke virker mer attraktive (Posey et al., 2016, s. 190).

Forskning indikerer at affektiv forpliktelse er den mest solide og valide formen for forpliktelse, og bør derfor være hovedfokuset når man skal vurdere ansattes tilknytning til organisasjonen (Mazzei et al., 2023, s. 3). Det er også denne formen for forpliktelse som forsterkes når behovet for tilhørighet blir tilfredsstilt, som beskrevet i selvbestemmelsesteorien. En hybrid arbeidsmodell kan, som tidligere nevnt, ha en negativ innvirkning på tilhørighet ved å øke sosial isolasjon, og dette kan igjen ha negative konsekvenser for den affektive forpliktelsen (Mazzei et al., 2023, s. 4). Sosial isolasjon kan for eksempel oppstå som et resultat av manglende opplevd støtte, begrensede muligheter for uformelle interaksjoner og manglende tilgang til sosiale nettverk på arbeidsplassen (Mazzei et al., 2023, s. 4). Videre påpekes det at når ansatte oppfatter manglende tilbakemelding og veiledning fra ledere, vil

deres opplevelse av isolasjon sannsynligvis øke, og vil videre påvirke organisasjonsforpliktelsen negativt (Mazzei et al., 2023, s. 4).

Studien til Mazzei et al. (2023) understreker særlig hvordan organisasjonsforpliktelsen kan svekkes hos nye ansatte som benytter seg hyppig av hjemmekontor i hybride arbeidsmodeller. Nye ansatte er avhengig av fysisk tilstedeværelse og vil lettere forstå de viktigste verdiene i organisasjonens kultur dersom de har tilbrakt tid sammen med kolleger og vært sosiale (Mazzei et al., 2023, s. 4). Videre påpekes det også at nyansatte som gjennomgår datamaskinbasert opplæring, i motsetning til de som får fysisk opplæring, ofte utvikler en mindre omfattende forståelse av jobben og organisasjonen, noe som igjen fører til lavere nivåer av organisasjonsforpliktelse (Mazzei et al., 2023, s. 4).

På den andre siden kan hybride arbeidsmodeller også spille en sentral rolle i å fremme affektiv forpliktelse, spesielt gjennom opplevd støtte fra organisasjonen og oppfattet støtte fra ledelsen (Mazzei et al., 2023, s. 6). Opplevelsen av organisatorisk støtte påvirker affektiv forpliktelse ved å skape en følelse av gjensidighet; når ansatte oppfatter at organisasjonen er forpliktet til dem, føler de også en sterkere tilknytning til organisasjonen (Mazzei et al., 2023, s. 5). Hybride arbeidsmodeller gir ansatte muligheten til å tilpasse arbeidsdagen etter individuelle behov og preferanser, noe som kan øke tilliten til organisasjonen. Denne friheten til å organisere arbeidet kan styrke ansattes opplevelse av autonomi og tillit til organisasjonen, og dermed bidra til økt affektiv forpliktelse.

Videre understrekes den spesielle betydningen av oppfattet støtte fra ledelsen, som omhandler ansattes opplevelse av hvor mye deres overordnede bryr seg om deres trivsel og verdsetter deres bidrag (Mazzei et al., 2023, s. 5). Kelliher et al. (2019) forklarer dette ved at ansatte reagerer positivt når de opplever at arbeidsgiveren viser bekymring for deres arbeidslivsbalanse, noe som kan bidra til å styrke deres tilknytning til organisasjonen (s. 99). Det dannes en form for psykologisk kontrakt, og slike fleksible avtaler som fremmer arbeidslivsbalanse er med på å skape gjensidig tillit, både til ledelsen og organisasjonen (Kelliher et al., 2019, s. 100).

Vi har nå presentert det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi har sett på tidligere forskning på hybride arbeidsmodeller og presentert relevant teori om selvbestemmelsesteorien. Til sammen bidrar dette til å legge grunnlaget for å besvare problemstillingen om hvordan hybride arbeidsmodeller påvirker motivasjon, ytelse og trivsel blant ansatte. Senere vil den overnevnte teorien bli diskutert sammen med våre funn. I neste del vil studiens metodiske valg bli presentert.

## METODE

I dette kapittelet vil vi presentere de metodiske valgene som vi har tatt i forskningsperioden. Kapittelet starter med en gjennomgang av forskningsdesignet og valg av metode. Videre vil vi gi en beskrivelse av datainnsamlingsprosessen, etterfulgt av en refleksjon over studiens kvalitet. Avslutningsvis ser vi på forskningsetikk og personvern.

### FORSKNINGSDESIGN OG VALG AV METODE

I denne studien har vi valgt en beskrivende problemstilling med mål om å utforske et tema vi hadde begrenset kunnskap om fra før. Vårt mål var å undersøke hvordan hybride arbeidsmodeller kan påvirke motivasjon, ytelse og trivsel blant ansatte. Derfor fant vi det hensiktsmessig å anvende en kvalitativ metode, da dette tillater oss å få mer omfattende innsikt i informantenes opplevelser og refleksjoner om temaet. For å oppnå grundig innsikt i ansattes erfaringer, valgte vi å gjennomføre dybdeintervjuer. Denne metoden ga oss muligheten til å være tett involvert med deltakerne og oppnå en dypere forståelse av deres opplevelser (Tjora, 2017, s. 15). Målet var å skape en åpen samtale der vi fikk muligheten til å utforske spesifikke temaer som er relevant for selvbestemmelsesteorien og de tre behovene - autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi oppmuntret informantene til å reflektere åpent og fritt over sine egne erfaringer og meninger knyttet til disse temaene (Tjora, 2017, s. 15).

### DATAINNSAMLING

Datainnsamlingen er en avgjørende fase i forskningsprosessen, og det finnes ulike metoder for å samle inn data. I vår studie benyttet vi oss av kvalitative intervjuer som vår primære metode. Vi mener at denne metoden ga oss best mulighet til å utforske kompleksiteten og nyansene rundt vårt forskningsspørsmål på en grundig og meningsfull måte (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 78).

### **INTERVJU**

Innenfor kvalitativ forskning er intervju den mest utbredte metoden for datainnsamling, og tillater oss å utforske ulike aspekter av menneskelig erfaring og opplevelser relatert til temaet (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 135). Intervjuet kan variere i graden av struktur, og spenner fra uformelle samtaler til mer systematiske intervjuer med fastlagte spørsmål og svaralternativer (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 78). Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer basert på en overordnet intervjuguide (vedlegg 1). Spørsmålene ble formulert på en åpen måte, noe som ga informantene mulighet til å tolke og svare på spørsmålene på sin egen måte. På den måten kunne vi sikre oss mer utfyllende svar og oppnå en dypere forståelse av temaet. Samtidig ga det oss muligheten til å stille

oppfølgingsspørsmål og utforske relevante temaer nærmere, noe som igjen kan føre til ny innsikt. Til tross for dette opprettholdt vi en viss grad av standardisering ved å stille de samme spørsmålene til alle informantene i undersøkelsen (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 79).

Vi sto ovenfor to alternativer når det gjaldt intervjuene: enten å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer eller å benytte oss av fokusgrupper. Fokusgrupper har blitt en stadig mer populær metode, og har potensialet til å skape en atmosfære som gir trygghet blant deltakerne. Dette kan åpne for en engasjerende diskusjoner og ærlige meninger som kan resultere i ny innsikt (Tjora, 2017, s. 123). Denne metoden er effektiv ettersom man kan samle flere informanter samtidig. På den andre siden gir individuelle intervjuer muligheter til å gå mer i dybden på individuelle opplevelser, meninger og følelser uten distraksjon fra andre deltakere. Dette kan resultere i en mer omfattende og detaljert forståelse av de enkelte informantenes synspunkter, samt gi rom for å utforske emner som kanskje ikke ville blitt diskutert åpent i en gruppesetting. Begge alternativene kunne vært passende, men vi valgte å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer av praktiske årsaker. Flere av informantene kom fra ulike bedrifter, og det var derfor enklere å koordinere individuelle intervjuer og finne tidspunkter som passet for hver enkelt.

### **INTERVJUGUIDE**

En intervjuguide er et verktøy som skal hjelpe med å innhente informasjon for å svare på problemstillingen, og er enten utformet med en løs eller mer detaljert struktur (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 162). I denne studien ble det utformet en intervjuguide basert på Tjora (2017) sine tre faser: oppvarming, refleksjon og avrundning (s. 145). Oppvarmingsspørsmålene er utformet som enkle og konkrete spørsmål for å skape en trygg atmosfære rundt informantene (Tjora, 2017, s. 146). Refleksjonsspørsmålene utgjør kjernen i intervjuet (Tjora, 2017, s. 146), og disse ble strukturert etter de tre hovedtemaene vi ønsket å utforske - autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi la vekt på å formulere korte og enkle spørsmål, samtidig som vi ville unngå vanskelige begreper og ledende spørsmål. Til slutt ga vi informantene muligheten til å dele eventuelle uklarheter eller usagte ting. Vi avsluttet samtalen med å takke for intervjuet og gi en forklaring på den videre prosessen.

Intervjuguiden gjennomgikk flere revisjoner etter hvert som innsikten i temaene økte, både gjennom egne observasjoner og veilederdiskusjoner. I samråd med veilederen ble det bestemt å gjennomføre et testintervju for å evaluere både spørsmålene i guiden og vår rolle som intervjuere. Denne prosessen viste seg å være verdifull. Under testintervjuet ble det tydelig at enkelte spørsmål trengte ytterligere presisering for å unngå misforståelser. Testintervjuet tillot oss å endre spørsmålene tidlig, og dermed unngå at det ble gjort endringer under selve datainnsamlingen.

## **UTVALG OG REKRUTTERING AV INFORMANTER**

Formålet med denne studien er å utforske hvordan motivasjon, ytelse og trivsel blant ansatte kan styrkes gjennom hybride arbeidsmodeller. Derfor er det nødvendig at vårt utvalg består av ansatte som har erfaring med å både jobbe på arbeidsplassen og hjemmefra, og ifølge Tjora (2017) kalles dette et strategisk utvalg (s. 130). I utgangspunktet ønsket vi å inkludere representanter fra ulike bransjer og sektorer for å sikre et mangfoldig datasett som kunne gi oss en bredere forståelse. Imidlertid møtte vi på utfordringer under rekrutteringsprosessen, og det viste seg å være mer krevende enn forventet. Dette resulterte derfor i et smalere utvalg enn vi i utgangspunktet hadde håpet på. Likevel mener vi at dette blir delvis kompensert for ved å sikre en bredde i informantenes arbeidsoppgaver. Vi har også inkludert informanter med variert arbeidserfaring for å fange ulike perspektiver fra både nyansatte og mer erfarne ansatte.

Utvelgelsesprosessen startet med å kontakte personer fra vårt eget nettverk som vi visste hadde mulighet til å jobbe hjemmefra. I tillegg kontaktet vi bedrifter vi allerede hadde kjennskap til via e-post. Deretter sendte vi ut informasjonsskriv til disse, der vi informerte om bacheloroppgaven og spurte om de ønsket å delta på et intervju. Vi fikk raskt respons fra en av bedriftene, der noen personer var villig til å stille til intervju. Det tok imidlertid lang tid å planlegge intervjuene, og det var vanskelig å finne passende tidspunkter. Vi bestemte oss derfor for å utforske alternative muligheter, noe som også var grunnen til at vi endte opp med et smalere utvalg. Etter hvert klarte vi å benytte oss av snøballmetoden, som innebærer at vi kom i kontakt med andre relevante informanter gjennom våre førstekontakter (Tjora, 2017, s. 135). Denne metoden viste seg å være effektiv, og vi fikk kontakt med flere informanter som var interessert i å delta i studien. Til slutt endte vi med elleve informanter, der alle hadde erfaring med å arbeide på hjemmekontor og det tradisjonelle kontoret.

## **GJENNOMFØRING**

I løpet av mars og april 2024 gjennomførte vi totalt elleve fysiske intervjuer etter godkjenning fra Sikt (vedlegg 3). Før intervjuene ble gjennomført, ble alle deltakerne grundig informert om formålet med studien, samt hvordan intervjuene ville foregå gjennom et informasjonsskriv. Videre ble de bedt om å signere et samtykkeskjema (vedlegg 2), som bekreftet deres frivillige deltakelse og forståelse av studiens rammer. Alle intervjuene ble enten gjennomført på informantens arbeidssted eller i deres eget hjem, noe som bidrar til å skape en avslappet atmosfære og gjør at informanten føler seg trygge og komfortable (Tjora, 2017, s. 121).

Alle intervjuene varte et sted mellom 30 og 45 minutter. Det var alltid to til stede under hvert intervju, der den ene tok på seg intervjurollen, mens den andre fulgte med på samtalen og noterte eventuelle

oppfølgingsspørsmål. Alle informantene ga oss tillatelse til å ta lydopptak. Dette bidro til at vi kunne ha full oppmerksomhet på samtalen, og la til rette for en mer presis analyse av dataene i ettertid. I samtlige intervjuer fulgte vi intervjuguiden nøye for å skape en godt strukturert samtale. Likevel opplevde vi at flere av spørsmålene ble besvart tidligere i intervjuet. I slike tilfeller spurte vi respondentene om de hadde ytterligere informasjon eller andre relevante poeng å tilføye.

## **FORSKNINGSKVALITET**

I den følgende delen vil vi presentere og begrunne de metodiske valgene som er blitt gjort, med hensikt å vurdere forskningens kvalitet. Gjennom å se på de tre kriteriene reliabilitet, validitet og generalisering skal vi vurdere forskningens kvalitet.

### **VALIDITET**

Validitet handler om i hvilken grad man klarer å måle det som undersøkes (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 276). I datainnsamlingen har vi prioritert primærkilder som hovedkilde. Dette innebærer direkte kontakt med informantene, slik at de får gode muligheter til å uttrykke egne erfaringer og opplevelser. Denne metoden søker å minimere risikoen for feilinformasjon eller forvrengning av dataene og dermed også øke validiteten i studien. Informantene representerer et variert spekter av arbeidsoppgaver og erfaringer, og de var uavhengige av hverandre, noe som styrker validiteten ytterligere.

For å styrke studiens validitet brukte vi god tid på å sette oss inn i tidligere forskning og teori. Vi gjorde oss også godt kjent med det vi skulle undersøke og passet på at det var god sammenheng mellom intervjuguiden og tidligere forskning og teori. Innholdet i intervjuguiden er knyttet opp mot problemstillingen, noe som gjorde det enklere å analysere og sammenlikne svarene vi fikk i en senere analysedel. Vi la spesiell vekt på formuleringen av spørsmålene i intervjuguiden, sikret oss at de var åpne og lette å forstå. Vi observerte at intervju som metode passet godt til vårt formål, da det ga oss muligheten til å utforske og forklare svar grundig, samt å stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Denne tilnærmingen tillot oss også å kontinuerlig vurdere validiteten av dataene mens de ble samlet inn, ved å forsikre oss om at vi hadde riktig forståelse av informantenes perspektiver. Dette er en fordel som ikke er tilgjengelig ved bruk av spørreskjemaer, der det er begrenset mulighet for dybde og dialog.

### **RELIABILITET**

Reliabilitet knytter seg til sammenhengen og påliteligheten til forskningsresultatene (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 276). Det innebærer å vurdere om resultatene kan gjenskapes av andre forskere på andre tidspunkt (Tjora, 2017, s. 238). Tjora (2017) peker på at forskerens personlige engasjement i temaet kan betraktes som støy, da dette kan påvirke resultatene (s. 235). Likevel er det en helt

nødvendig ressurs, og mye kunnskap om det aktuelle temaet er viktig for å kunne stille presise spørsmål (Tjora, 2017, s. 235). Det er derfor viktig for oss som forskere å være bevisst på eget engasjement, og være åpne for alternative perspektiver for å unngå eventuell påvirkning av resultatene. I vår rolle som intervjuere tok vi sikte på å være nøytrale og brukte åpne spørsmål for å la informantene snakke fritt uten påvirkning fra oss.

Videre påpeker Tjora (2017) at bruk av taleopptak er en effektiv metode for å øke påliteligheten, da det gjør informantens «stemme» mer tydelig (s. 166). Ved å bruke direkte sitater gjentok vi informantenes egne ord slik som de ble presentert. Dette bidrar til å bevare autentisiteten i forskningen og reduserer risikoen for at vår tolkning påvirker resultatene. Vi gjennomførte også grundig transkribering av alle intervjuene. Vi tok oss god tid til å gå nøye gjennom innholdet for å sikre nøyaktigheten av informasjonen. Alle funnene fra intervjuene ble samlet i et eget dokument, noe som gjorde det enklere å bearbeide og analysere dataene på en systematisk måte. Vi var også bevisste på utfordringene knyttet til hvordan informantene tolket våre spørsmål og hvordan vi tolket deres svar. Derfor la vi stor vekt på utforming av intervjuguiden for å sikre at spørsmålene var klare, nøytrale og åpne. Dette bidro til å minimere eventuell forvirring eller misforståelser, og skapte en tryggere atmosfære for informantene til å dele sine tanker og meninger uten påvirkning fra vår side.

For å øke reliabiliteten var vi nøye med å sikre at deltakerne hadde god informasjon om prosjektet. Vi sendte ut informasjonsskriv (vedlegg 2) tidlig, slik at de kunne bli kjent med formålet med studien og hva deltakelsen innebar. Dette bidro til å bygge tillit og sikre at informantene hadde en klar forståelse av prosjektets rammer og intensjoner. Selv om temaene vi diskuterte ikke var særlig sensitive, var vi likevel bevisst på å ivareta personvernet til deltakerne. Dette gjorde vi ved å informere og sikre om anonymitet, og forsøkte på den måten å skape en trygg atmosfære hvor informantene skulle føle seg komfortable med å dele sine meninger og erfaringer. Det er alltid en viss grad av usikkerhet knyttet til hvor ærlige deltakerne er når de uttrykker sine meninger. Noen kan nøle med å kritisere eller uttrykke negative synspunkter om sin arbeidssituasjon av frykt for å virke illojale ovenfor arbeidsgiveren. I vårt tilfelle kunne dette være spesielt relevant hvis deltakerne opplevde utfordringer knyttet til hjemmekontor eller mangel på tilrettelegging. Likevel så ikke vi på dette som et problem da alle informantene er anonymisert og arbeidsgiver ikke har muligheten til å gjenkjenne informantene.

### **GENERALISERING**

Generalisering er et viktig aspekt ved forskning, og handler om hvorvidt resultater i en situasjon kan overføres til andre situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 289). På grunn av begrensninger som et lite utvalg og mangel på tilfeldig utvalg kan kvalitative studier ofte bli kritisert for å ha begrenset



generaliseringspotensial (Nadim, 2015). I vår studie gjennomførte vi intervjuer med totalt elleve personer, hvor flere hadde administrative oppgaver, og generaliseringen kan være en mulig svakhet i vår studie. Likevel er ikke generalisering det primære målet med vår kvalitative studie. I stedet ønsker vi å utforske hvordan hybride arbeidsmodeller kan være med på å styrke trivsel og motivasjon blant ansatte, og har fokus på å utvikle innsikt som kan bidra til en dypere forståelse for slike modeller.

## **FORSKNINGSETIKK OG PERSONVERN**

Mye av etikken knyttet til intervjuer handler om presentasjon av data, for eksempel når det gjelder anonymisering og transparens, men kan også være knyttet til selve gjennomføringen av intervjuer (Tjora, 2017, s. 175). I forbindelse med selve gjennomføringen handler forskningsetikken om at informanten ikke skal komme til skade (Tjora, 2017, s. 175). Ettersom vi ikke har berørt sensitive eller følsomme temaer i våre samtaler, har dette ikke vært en bekymring for oss. Vi har likevel tatt ansvar for å informere deltakerne grundig om studiens formål, deres rettigheter og muligheten til å trekke seg fra deltakelsen når som helst uten konsekvenser. Vi har også vært nøye på å sikre deltakernes anonymitet ved å erstatte deres navn med kodeord og unngå å avsløre deres identitet i presentasjonen av forskningsresultatene. Dette er en viktig del av å beskytte informantenes personvern og sikre at de ikke blir identifisert eller utlevert. I tillegg har vi sørget for at all lagring av data, som lydopptak og transkribert materiale, har blitt lagret trygt og slettet i etterkant av forskningsperioden.

Etter å ha etablert det teoretiske rammeverket for vår forskning gjennom relevant teori og metodisk tilnærming, er det nå på tide å gå dypere inn i analysen av våre data. I den følgende delen vil vi presentere og analysere våre funn. Ved å vurdere funnene håper vi å oppnå en dypere forståelse av dynamikken bak hybride arbeidsmodellers påvirkning på ansatte.

## FUNN OG ANALYSE

I dette kapittelet vil vi presentere de mest relevante funnene for å besvare vår problemstilling om hvordan hybride arbeidsmodeller påvirker motivasjon, ytelse og trivsel blant ansatte. Først vil vi gjennom en tabell vise en helhetlig oversikt over informantenes ordning for hjemmekontor. Deretter vil vi undersøke hvert enkelt element fra selvbestemmelsesteorien – autonomi, kompetanse og tilhørighet – før vi til slutt analyserer elementene i en bredere sammenheng og presenterer en samlet diskusjon.

### DAGENS ORDNING FOR HJEMMEKONTOR

De fleste av informantene beskriver at de har en ganske åpen og fleksibel ordning for hjemmekontor. Mange av informantene er usikre på om bedriften har formelle retningslinjer for dette, men de føler seg fri til å jobbe hjemmefra når det passer, så lenge de informerer sin nærmeste leder. Likevel nevner flere en norm om å kunne jobbe hjemmefra en til to dager i uken. Noen informanter nevner også mer formelle retningslinjer for hjemmekontor, der man må søke om å jobbe hjemmefra to dager i uken, og vanligvis knyttes dette til grunner som sykemelding eller økt omsorgsbehov. I tabellen under viser vi til hvor ofte informantene selv velger å jobbe på hjemmefra i løpet av en typisk uke, og skaper et innblikk i de individuelle preferansene for hjemmekontor.

I tabellen har vi også tatt med informasjon om fasiliteter både hjemme og på arbeidsplassen, for å gi et mer helhetlig bilde av arbeidsmiljøet til informantene. De fleste informantene arbeider i et åpent landskap på arbeidsplassen, mens litt over halvparten ikke har et eget kontor hjemme. Vi har også inkludert informasjon om arbeidsoppgaver og graden av samarbeid. Med sistnevnte mener vi hvor mye samarbeid som kreves i deres stillinger, og om de må samarbeide med kolleger som befinner seg i andre byer. Dette er med på å gi et innblikk i hvor integrert digitale samarbeidsverktøy er i deres daglige arbeidsrutiner. En gjennomgående trend blant flere av informantene, er behovet for å samarbeide med ansatte som er lokalisert andre steder i landet. Dette er viktig å være bevisst på denne trenden når vi senere presenterer funnene, spesielt når vi diskuterer temaer som samarbeid og organisatorisk tilpasning til hjemmekontor.

I tabellen under har vi samlet de viktigste aspektene for dagens ordning for hjemmekontor blant informantene, der vi ser på fasiliteter, arbeidsoppgaver, samarbeid og antall dager med hjemmekontor.

**TABELL 1 DAGENS ORDNING FOR HJEMMEKONTOR**

| <b>Informant</b> | <b>Fasiliteter hjemme</b>                         | <b>Fasiliteter arbeidsplass</b> | <b>Arbeidsoppgaver</b>                       | <b>Grad av samarbeid</b>                     | <b>Dager hjemme</b> |
|------------------|---|---------------------------------|--|--|---------------------|
| 1                | Ikke eget kontor                                  | Åpent landskap                  | Logistikk, organisering                      | Noe samarbeid<br>(Nesten alt er digitalt)    | Maks 2 dager        |
| 2                | Eget kontor                                       | Enekontor                       | Stipendiat, forskning                        | Noe samarbeid                                | 0,5 dag             |
| 3                | Ikke eget kontor                                  | Åpent landskap                  | Administrative                               | Lite samarbeid                               | 0,5-1 dag           |
| 4                | Ikke eget kontor                                  | Åpent landskap                  | Stipendiat, forskning                        | Lite samarbeid<br>(Nesten alt er digitalt)   | 2 dager             |
| 5                | Eget kontor                                       | Åpent landskap                  | Avdelingsleder, driftsarbeid                 | Noe samarbeid<br>(Nesten alt er digitalt)    | Maks 1 dag          |
| 6                | Ikke eget kontor, men et ledig rom som kan brukes | Åpent landskap                  | Administrasjon, prosjektledelse              | En del samarbeid<br>(Nesten alt er digitalt) | Maks 1 dag          |
| 7                | Ikke eget kontor                                  | Enekontor                       | Kontordrift, kundesamarbeid, administrasjon. | En del samarbeid<br>(Nesten alt er digitalt) | 2 dager             |
| 8                | Eget kontor                                       | Åpent landskap                  | chatbot-utvikling, økonomisk analyse         | Mye samarbeid<br>(Mye av det er digitalt)    | 0,5 dag             |
| 9                | Eget kontor                                       | Åpent landskap                  | Kurs- og arrangementskoordinering            | Mye samarbeid<br>(Mye av det er digitalt)    | 1 dag               |
| 10               | Ikke eget kontor                                  | Åpent landskap                  | Prosjektleder, rådgiver.                     | Mye samarbeid<br>(Mye av det er digitalt)    | Maks 1 dag          |
| 11               | Eget kontor                                       | Åpent landskap                  | Grafisk design, tekstproduksjon              | Noe samarbeid<br>(En del av det er digitalt) | Maks 1 dag          |

## **AUTONOMI**

Blant ansatte er ønsket om en mer fleksibel hverdag og muligheten til å balansere arbeidstiden mellom jobb og fritid viktige motivasjonsfaktorer for hybride arbeidsmodeller. Ansatte setter pris på mulighetene og fleksibiliteten som hybride arbeidsmodeller gir, samtidig som de erkjenner at det krever mer selvregulering og selvdisiplin. For noen bidrar slike modeller til et tydeligere skille mellom jobb og fritid, mens for andre kan det bli utfordrende å separere disse områdene. I vår studie har vi gjennomført intervjuer for å utforske hvilke faktorer som påvirker ønsket om å arbeide hybrid, i hvilken grad de føler de kan kontrollere egen arbeidstid og hvordan de opplever muligheten til å skille mellom jobb og fritid.

## **FLEKSIBILITET**

Tidligere forskning understreker viktigheten av fleksibilitet som en av de fremste fordelene med hybride arbeidsmodeller (Chafi et al., 2022 s. 1). Dette samsvarer godt med våre funn, der samtlige informanter oppgir at fleksibiliteten som følger med hybride arbeidsmodeller gjør at hele hverdagen går opp. For eksempel er det tilfeller hvor man får besøk fra håndverkere eller må levere bilen på verksted, da kan man spare reisetid ved å kunne jobbe hjemmefra den dagen:

Jeg tar en vurdering om å sitte på hjemmekontoret hvis jeg har mye å gjøre, da kan det være greit å slippe reisetiden. Det kan også være at man har håndverkere på besøk eller private ærender etter arbeidstid som gjør at det lønner seg å jobbe hjemmefra en dag. (Informant 6)

Som informanten forklarer, gir muligheten til å velge hjemmekontoret en verdifull fleksibilitet i hverdagen. Den oppnådde fleksibiliteten i arbeidssituasjonen gir ikke bare ansatte muligheten til å håndtere uforutsette hendelser som besøk fra håndverkere eller personlige forpliktelser. Den strekker seg til å gi ansatte en dypere følelse av autonomi og eierskap til deres egne handlinger. Dette fenomenet er i tråd med Forner et al. (2020), som utforsker den indre kontrolltilpasningen som en sentral del av behovet for autonomi, og kan ha positive effekter på deres trivsel, motivasjon og ytelse på arbeidsplassen.

Videre påpeker Ingelsrud et al. (2022) hvordan særlig ansatte med omsorgsoppgaver, som foreldre, opplever betydelig mindre stress og økt fleksibilitet gjennom muligheten til å arbeide hjemmefra (s. 5). Vi spurte våre informanter om hva som gjorde at de ønsket å jobbe hjemmefra en dag, en av informantene svarte: «personlige ærender og andre ting som skjer, det kan for eksempel være skoleoppfølging med barna» (Informant 3). Muligheten til å planlegge private ærender med og uten barn, er noe samtlige av våre informanter er enige om at er en fordel med fleksible ordninger. Ved å legge til rette for balanse i hverdagen og økt effektivitet bidrar en fleksibel arbeidsordning til en opplevelse av kontroll over egen arbeidssituasjon for de ansatte.

Hybride arbeidsmodeller åpner opp for en betydelig grad av fleksibilitet, og denne tilretteleggingen gir fordeler både for den enkelte ansatte og for organisasjonen som helhet. Evnen til å arbeide hjemmefra gjør virksomhetene mer tiltrekkende som arbeidsgivere, og fungerer som et effektivt virkemiddel for å tiltrekke seg og beholde de mest kvalifiserte talentene (Ingelsrud et al., 2022, s. 59). Effektene av pandemien, som nevnt tidligere, er at stadig flere arbeidstakere ønsker fleksibilitet. Dersom organisasjoner legger til rette for hybride arbeidsmodeller, kan det bli enklere å skaffe arbeidskraft som ellers ikke ville vært tilgjengelig. Samtidig står vi overfor betydelige dilemmaer knyttet til den økende graden av fleksibilitet og utbredelsen av hjemmekontor. Disse aspektene vil bli grundig utforsket når vi presenterer våre funn om kompetanse og tilhørighet.

Kelliher et al. (2019) belyser hvordan arbeidsgivere som prioriterer arbeidslivsbalanse og tilrettelegger for fleksibilitet, kan fremme motivasjon, organisasjonsengasjement og jobbtilfredshet blant ansatte (s. 99). Videre poengterer studien betydningen av hybride arbeidsmodeller som kombinerer fleksibilitet og hensyn til ansattes liv utenfor arbeidsplassen, og hvordan dette kan ha positive effekter på ansattes ytelse (Kelliher et al., 2019, s. 99). Denne forbindelsen kan forstås gjennom en sosial utvekslingsteori, som hevder at ansatte responderer positivt på muligheten til å tilpasse arbeidet sitt til sine personlige forpliktelser, og dermed kan øke innsatsen og engasjementet (Kelliher et al., 2019, s. 99). Ifølge denne teorien kan tilbudet om fleksibilitet utover det som er forventet, oppfattes som en verdifull «gave» fra arbeidsgiveren, og stimulerer til bedre prestasjoner blant ansatte (Kelliher et al., 2019, s. 99).

### **ARBEIDSLIVSBALANSE**

Et mye diskutert tema under koronapandemien var balansen mellom arbeid og fritid, og tidligere forskning på dette området har vært tvetydig. På den ene siden har hybride arbeidsmodeller vist seg å forbedre arbeidslivsbalansen ved å redusere familierelatert stress og gjøre det enklere å håndtere forpliktelser utenom arbeidet. På den andre siden kan denne balansen også bli dårligere som et resultat av lite grensesetting og utfordringer med å avslutte arbeidsdagen når kontoret er på kjøkkenbordet (Ingelsrud et al., 2022, s. 86).

Blant informantene var det kun 1 av 11 som mente det var enkelt å skille mellom jobb og fritid når de jobbet hjemmefra. Vedkommende påpeker likevel hvor viktig det er med et «brudd» etter arbeidstiden hvor man kommer seg ut av huset for å trene eller gjøre noe sosialt. Dette understreker behovet for å etablere tydelige rutiner for å opprettholde en god balanse når man arbeider hjemmefra, og hvordan dette kan være et viktig virkemiddel for å koble av fra jobb. Av de 11 informantene, mente 4 stykker at de klarer å opprettholde en grei balanse mellom jobb og fritid. Imidlertid innrømmer to av disse at arbeidsdagen har en tendens til å strekke seg ut over vanlige arbeidstimer på grunn av lengre pauser og noen ganger husarbeid:

Jeg klarer nok å balansere mellom jobb og fritid greit for meg selv, men jeg merker at jeg jobber litt mer enn nødvendig når jeg er på hjemmekontoret. Totalt merker jeg at det er et mindre skille i dag enn det har vært før. (Informant 5)

Dette illustrerer en ganske generell trend blant de som arbeider hjemmefra. Selv om de kanskje opplever en viss grad av balanse, erkjenner de også at grensene mellom arbeid og fritid stadig viskes ut, noe som kan føre til lengre arbeidsdager og økt belastning. I likhet med tidligere forskning, peker dette også på verdien av ulike grensesettingsstrategier og utfordringene knyttet til å opprettholde effektive arbeidsrutiner og disiplin når man jobber hjemmefra (Ingelsrud et al., 2022, s. 5). Seks av informantene forteller at skillet mellom jobb og fritid blir vanskeligere:

Det ødelegger jo det skillet totalt. Det går inn på følelsen av dagen. I prinsippet kan jeg jobbe med mine ting hele dagen, men det er noe med den bevisste følelsen av at nå er jeg på jobb, og nå går jeg fra jobb. Da er det mye enklere å legge igjen datamaskinen og alle slike ting på kontoret, og så gå hjem, og da er det et veldig klart skille. Når arbeidsplasser er på hjemme, så blir det veldig uklart. (Informant 2)

Informanten peker på betydningen av den psykologiske separasjonen mellom arbeid og fritid for å opprettholde en sunn balanse. Fraværet av dette kan føre til kontinuerlig tilstedeværelse av arbeidsrelaterte bekymringer og redusert effektivitet. Det er derfor viktig å etablere klare grenser og rutiner, som nevnt av informantene ovenfor, for å markere overgangen mellom arbeid og fritid.

Flere informanter rapporterte om vanskeligheter med å opprettholde et tydelig skille mellom jobb og fritid ved hyppig bruk av hjemmekontor. Imidlertid peker en informant på at fordelene er større enn ulemperne: «Fordelen med å kunne jobbe hjemme, og ha den friheten da. Da får det heller være at det blir litt sånn glidende overganger, eller litt utydelige skiller, mellom jobb og fritid» (Informant 9). Informantens refleksjon fremhever den komplekse dynamikken knyttet til hjemmekontor, der fordeler og ulemper må veies opp mot hverandre. Mens friheten og fleksibiliteten som følger med hybride arbeidsmodeller er attraktivt for mange ansatte, kan utfordringene med å opprettholde klare grenser mellom arbeid og fritid være betydelige. Dette understreker behovet for å finne balansen mellom å tilby fleksibilitet og samtidig implementere strukturer som fremmer en sunn arbeidslivsbalanse.

I Warner og Hausdorf (2009) sin studie blir selvbestemmelsesteorien presentert som et nyttig rammeverk for å forstå sammenhengen mellom tilfredsstillelsen av de tre grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og opplevelsen av arbeidslivsbalanse (s. 382). Dette begrunnes gjennom erkjennelsen av at det å ha flere roller, både på arbeidsplassen og i familien, kan gi en bredere arena for å utøve selvbestemmelse (Warner & Hausdorf, 2009, s. 377). Dette perspektivet indikerer at individets følelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet ikke nødvendigvis er begrenset til en kontekst, for eksempel arbeidsplassen. Mennesker kan derimot oppleve å

tilfredsstill disse behovene gjennom ulike aktiviteter og roller i livet, som å delta i lokalsamfunnet eller å være foreldre (Warner & Hausdorf, 2009, s. 377). På den måten er det viktig at arbeidsgivere viser respekt for de ansattes livsforpliktelser og skaper et miljø som tillater dem å engasjere seg i livet utenfor arbeidet (Kelliher et al., 2019, s. 100). Dette poenget kaster lys over betydningen av å anerkjenne og støtte ansattes behov for balanse mellom arbeid og liv utenfor arbeidet, noe som kan føre til økt trivsel og ytelse på arbeidsplassen.

### **AUTONOME VALG**

Selvbestemmelsesteorien forklarer hvordan autonomibehovet tilfredsstilles når enkeltindividet opplever frihet til å utøve selvstendige valg og handle i samsvar med sin egen vilje (Fornier et al., 2020, s. 87). Alle informantene i vår studie har en betydelig grad av autonomi når det gjelder å velge hvor de foretrekker å jobbe, enten hjemmefra eller på arbeidsplassen. Som vist i tabellen over har et stort flertall av informantene åpne kontorlandskaper på arbeidsplassen. Ifølge Lai (2022) kan åpne kontorlandskap ha betydelige negative konsekvenser både for ansatte og organisasjonen som helhet, som blant annet lavere ytelse, særlig for oppgaver som krever konsentrasjon og hukommelse. Artikkelen presenterer et kritisk syn på åpne kontorlandskaper og argumenterer for at åpne kontorlandskaper ikke er veien å gå dersom man ønsker at ansatte skal foretrekke arbeidsplassen fremfor hjemmekontoret (Lai, 2022). Dette perspektivet deles også av våre informanter, der 6 av 11 opplever at det er fort gjort å bli forstyrret på arbeidsplassen, spesielt hvis man sitter med arbeidsoppgaver som krever mye konsentrasjon. Samtlige av disse informantene har åpent landskap på sin arbeidsplass.

Typisk når jeg sitter med store logistikkoppgaver, er det viktig for meg å gå inn i en «boble» og ikke bli forstyrret, dette oppnår jeg kun hjemme. Alle små forstyrrelser gjør at man mister fokus og faller ut av oppgaven. Det tar alltid tid å hente seg inn igjen etter en forstyrrelse, dette har noe å si for produktiviteten. (Informant 1)

Dette gir grunn til å reflektere over hvor autonomt eller frivillig valget om å jobbe hjemmefra egentlig er, når fasilitetene på arbeidsplassen ikke er godt nok tilrettelagt for å støtte ansattes produktivitet og trivsel. Denne problematiseringen av autonomi og valgfrihet i arbeidsmiljøet fremhever behovet for en grundigere undersøkelse av hvordan kontorstrukturer og -fasiliteter kan tilpasses bedre for å støtte ansattes behov og ønsker.

Det er en påminnelse om at autonomi ikke bare handler om valget mellom å jobbe hjemmefra eller på arbeidsplassen, men også om å skape et arbeidsmiljø som faktisk støtter og oppmuntrer til produktivitet og trivsel uansett hvor arbeidet utføres. Arbeidsgiver har et overordnet ansvar for at arbeidsplassen er utformet og tilpasset arbeidets art og den enkelte arbeidstaker (Arbeidstilsynet,

u.å.b). Dette innebærer å sørge for at arbeidsplassen er utformet på en måte som fremmer effektivitet, trivsel og produktivitet. Når vi ser at enkelte oppgaver utføres bedre hjemmefra, kan dette gi grunn til ettertanke om hvorvidt arbeidsplassen er tilstrekkelig tilrettelagt.

I løpet av de siste årene har norske arbeidsplasser gjennomgått betydelige endringer, med en tendens til mindre og mer åpne arealer, samtidig som fenomenet underdekning har vært utbredt (Dagens Næringsliv, 2014). Etter utbruddet av pandemien har underdekning på arbeidsplassen blitt enda mer fremtredende, da mange bedrifter har valgt å utnytte hjemmekontor som en måte å redusere kostnader på, ved å minimere bruken av tomme kontorarealer. Imidlertid er det grunn til å tvile på om disse kostnadsbesparelsene faktisk vil være reelle på lang sikt (Lai, 2022). Dersom de åpne kontorlandskapene faktisk fører til lavere produktivitet, hyppigere sykemeldinger og økt stress blant ansatte, kan vi stille spørsmål ved om kostnadene bare blir flyttet til andre områder. Selv om de åpne kontorlandskapene ofte tilbyr private arbeidsrom for de som trenger stillhet, kan tilgjengeligheten være begrenset. En informant peker på at man må være tidlig ute for å sikre seg plass på disse områdene, og risikoen for å ikke få tilgang kan føre til at flere ansatte velger å arbeide hjemmefra, selv om de egentlig foretrekker å være fysisk til stede på arbeidsplassen. Denne situasjonen kan skape en uheldig sirkel hvor ansatte sliter med å finne egnede arbeidsplasser på kontoret, noe som resulterer i en økende tendens til å jobbe hjemmefra, selv når de egentlig ønsker å være på arbeidsplassen.

Når jeg er på kontoret så gjør det noe med stemningen hvis det er mange av mine kolleger som jobber hjemme. Fordi det er så mange borte merker man at det er noe som mangler med tanke på det sosiale. (Informant 10)

Som informanten beskriver, kan dette ha en negativ innvirkning på arbeidsmiljøet og den sosiale dynamikken på kontoret, hvor fravær av kolleger kan føre til en følelse av tomhet og redusert trivsel blant de som er til stede. Disse ringvirkningene kan ytterligere forsterke tendensen til færre fysiske møter på arbeidsplassen, og dermed forsterke den onde sirkelen av underdekning i de åpne kontorlandskapene.

### ***DELKONKLUSJON***

Våre funn viser, i tråd med tidligere forskning, at ønsket om fleksibilitet og muligheten til å balansere arbeidstid og fritid fremstår som viktige grunner til å ha mulighet for å jobbe hjemmefra. Dette gir dem muligheten til å tilpasse hverdagen etter personlige behov og redusere stress. Funnene viser også at arbeidslivsbalansen kan bli påvirket negativt, ettersom bruk av hjemmekontor kan føre til grenseløst arbeid. Mange informanter peker på betydningen av det tydelige skillet som oppstår ved å fysisk reise til og fra jobben, og behovet for visse rutiner når de jobber hjemmefra.



Forskning viser at de åpne landskapene ser ut til å ha negative effekter både på de ansatte og organisasjonen. Balansen mellom frihet og struktur, samt tilgang på sosial interaksjon med sine kolleger, vil være avgjørende for å oppleve autonomi og produktivitet for ansatte som jobber hjemmefra. Våre funn understreker behovet for nøye planlegging og tilrettelegging av arbeidsorganiseringen for å sikre at fordelene med hybride arbeidsmodeller oppleves uten at dette går på bekostning av ansattes motivasjon, trivsel og ytelse.

## **KOMPETANSE**

Hybride arbeidsmodeller kan ha en potensielt negativ innvirkning på læringsfellesskapet og kunnskapsutvekslingen. Opplæring og deling av kunnskap kan være utfordrende i slike modeller, ettersom mye av den tause kunnskapen er vanskelig å overføre på avstand (Molstad & Aspeli, 2020, s. 88). Tidligere forskning har særlig fremhevet utfordringene knyttet til å opprettholde et solid læringsfellesskap og hvordan dette kan påvirke nyansatte og yngre medarbeidere negativt (Ingelsrud et al., 2022, s. 4). I tillegg har det vært mye oppmerksomhet rettet mot hvordan hyppig bruk av hjemmekontor kan hindre samarbeid og innovasjon. I denne studien har vi gjennomført intervjuer for å undersøke hvordan de ansatte føler hjemmekontor har påvirket deres læring og kompetanseutvikling, samt hvordan de opplever produktiviteten og samarbeidet med andre ansatte.

10 av 11 informanter fremhevet viktigheten av å være til stede på arbeidsplassen i situasjoner der enten samarbeid med andre er nødvendig, eller når man kan gjennomføre fysiske møter. Dette understreker viktigheten av fysisk tilstedeværelse for å fremme et effektivt læringsmiljø: «Dette er fordi jeg synes det er lettere å skape en relasjon til folk når vi møtes fysisk. Det er også lettere å forstå hverandre og komme frem til løsninger» (Informant 1). Informantenes observasjoner understreker ikke bare de praktiske aspektene ved fysisk samarbeid, men også de psykologiske og mellommenneskelige fordelene som følger med. Å møtes fysisk gjør det enklere å utveksle ideer og løse problemer på en effektiv måte, samtidig som det kan fremme tillit og engasjement. Sammen kan disse elementene utgjøre viktige drivkrefter for både samarbeid, læring og produktivitet.

## **JOBBMESTRING**

En grunnleggende forutsetning for å tilfredsstille behovet for kompetanse er knyttet til evnen til å mestre sine arbeidsoppgaver (Molstad & Aspeli, 2020, s. 76). Sammen med hybride arbeidsmodeller har behovet for effektiv utnyttelse av digitale verktøy økt, og det er helt avgjørende at de ansatte mestrer disse utfordringene. Videre er digital teknologi også en grunnleggende forutsetning for den utvidede bruken av hjemmekontor under pandemien (Ingelsrud et al., 2022, s. 14). Mange ansatte har

derfor opparbeidet seg betydelig erfaring gjennom flere år på hjemmekontor, og den digitale kompetansen har blitt styrket. Dette er noe en av våre informanter fremhever:

Jeg tror jo det at vi, med korona og alt det der, gjorde at de aller fleste har fått mer digital kompetanse og er blitt flinkere til å både snakke på Teams og alt det tekniske det innebærer. Jeg tror det har vært nødvendig for at det skal være lettere for flere å bruke det også. (Informant 11)

Pandemien ga flere ansatte erfaring med bruk av spesifikke digitale verktøy, og bidro til å utvikle deres generelle forståelse for digitale arbeidsprosesser og kommunikasjonsformer. Ved å utvide den digitale kompetansen, har ansatte blitt bedre rustet til å håndtere utfordringer som oppstår i en digital arbeidsverden. Når ansatte føler seg tryggere og mer komfortable med digitale verktøy, blir de i stand til å utføre arbeidsoppgavene sine mer effektivt og med større selvtillit. Dette kan bidra til å redusere følelsen av stress og frustrasjon som man kan oppleve når en står overfor utfordringer knyttet til teknologi. På den måten kan økningen i digital kompetanse som følge av hjemmekontor være et positivt skritt mot å styrke ansattes mestring og trivsel i den digitale arbeidsverdenen.

Hybride arbeidsmodeller kan øke følelsen av mestring ved å tillate ansatte å velge arbeidssted basert på arbeidsoppgaven som skal utføres. Dette gir dem muligheten til å velge det stedet de føler at de presterer best. I tråd med tidligere forskning og erfaringer fra våre informanter, foretrekker de fleste å utføre oppgaver som krever konsentrasjon hjemme, der de ikke blir forstyrret av arbeidsplassens støy og aktiviteter. Oppgaver som involverer samarbeid og interaksjon med kolleger foretrekker de fleste å utføre på arbeidsplassen, der de får lett tilgang til sine kolleger. Ved å gi ansatte muligheten til å velge arbeidssted basert på deres individuelle preferanser og behov, kan de føle seg bedre rustet til å mestre oppgavene sine og oppnå høyere jobbmestring:

Fordelen når man er på jobb er at jeg har to skjermer, så det er mange ting som er praktisk enklere når jeg er på jobb. Så hjemme går det mer på, hvis det er oppgaver som handler om fokus, det å lese en PDF-fil for eksempel og jeg trenger å gå inn i en konsentrasjonsmodus. Da er det kanskje enklere hjemme. (Informant 6)

Muligheten til å velge arbeidssted basert på individuelle behov kan øke ansatte sin opplevelse av mestring. Slik som informantene over poengterer, er det noen praktiske fordeler ved å være på arbeidsplassen, som for eksempel tilgang til ekstra skjermer. Samtidig tilbyr hjemmekontoret andre fordeler som mer ro, og kan derfor være ideelt for oppgaver som krever dyp konsentrasjon og fokus. På den måten kan hybride arbeidsmodeller balansere oppgavespesifikk produktivitet med kreativitet, læring og utvikling, som er en av de store utfordringene som Chafi et al. (2022) identifiserte i deres studie om effekter av hjemmekontor (s. 7).

## **PRODUKTIVITET**

Hybride arbeidsmodeller kan være med å sikre bedre produktivitet blant de ansatte. Tidligere forskning peker særlig på forbedret produktivitet i velfungerende hjemmekontorer på grunn av mindre forstyrrelser og bedre konsentrasjon om mål og oppgaver når man jobber hjemmefra (Chafi et al., 2022, s. 6). Imidlertid var opplevelsen av produktivitet blant våre informanter ganske variert. Fem av informantene uttrykte at de følte seg mer produktive når de arbeidet hjemmefra, mens tre oppga at de var mer produktive på arbeidsplassen. To informanter bemerket at deres produktivitet var relativt lik uansett arbeidssted, og at sammenhengen mellom produktivitet og arbeidssted avhenger mer av typen arbeidsoppgaver som utføres. Dette synet ble også delt av andre informanter, som understreket at valg av arbeidssted i stor grad ble påvirket av oppgavetype:

Er det ting jeg er trygg på og bare må få gjort, løser jeg det mest produktivt hjemme i fred og ro. Jobber jeg med ting jeg er usikker på eller ønsker tilbakemelding på fra kolleger er det lettest og mest produktivt løst på kontoret. (Informant 8)

Denne informanten peker på at konsentrasjonskrevende oppgaver er best å gjennomføre hjemme på grunn av færre forstyrrelser sammenliknet med miljøet på arbeidsplassen. Dette støttes også av tidligere forskning, som Ingelsrud et al. (2022) som fant at rutineoppgaver og konsentrasjonsarbeid egner seg spesielt godt for hjemmekontor (s. 3). De fleste av våre informanter jobber i åpne kontorlandskap, der muligheten for forstyrrelser fra kolleger er større. Som en informant uttrykte det: «Vi har et åpent kontorlandskap hvor det er lett å bli forstyrret. Da passer det fint å kunne sitte hjemme og sette på «ikke forstyrret» på Teams.» (Informant 1). Denne tilpasningen av arbeidsstedet etter oppgavetype kan dermed bidra til å øke ytelse og trivsel blant ansatte i hybride arbeidsmodeller.

Imidlertid var det også noen av informantene som rapporterte om mindre produktivitet og konsentrasjon på arbeidsplassen: «Konsentrasjonen hjemme er dårlig. Jeg blir så lett distraheret, og det er litt flaut å innrømme. Jeg burde jo være god på det, men det er jeg ikke» (Informant 4). Kommentaren fra informanten understreker utfordringene knyttet til å opprettholde konsentrasjonen hjemmefra og den økte sårbarheten man har for distraksjoner når man sitter hjemme. Dermed kan individuelle forskjeller i arbeidsstil og personlige preferanser være faktorer som kan påvirke opplevelsen av produktivitet i hybride arbeidsmodeller. Mens noen ansatte kan trives med å arbeide hjemmefra og oppleve det som mer produktivt på grunn av færre forstyrrelser og mer fleksibilitet, kan andre finne det utfordrende å opprettholde fokus og motivasjon uten struktur og det profesjonelle miljøet som arbeidsplassen tilbyr. Dette er også en utfordring som en av informantene bemerket seg:

Jeg kan se problemer for de som kanskje ikke er like gode på selvregulering eller selvdisiplin. Jeg vet at mange fort kan begynne å gjøre andre ting på hjemmekontoret når det er så mye friheter (Informant 1).

Denne kommentaren peker på den mulige utfordringen med å opprettholde fokus og produktivitet når man arbeider hjemmefra, spesielt hvis man sliter med å regulere arbeidet sitt og ikke klarer å sikre en god struktur av arbeidsdagen. En annen informant bekrefter også denne bekymringen: «Når motivasjonen går litt ned, kan det fort bli en trussel. Sitter du hjemme da, blir det lettere for at du hopper innom VG for å sjekke. Da er det lettere å holde deg selv disiplinert på kontoret» (Informant 6). Dette belyser den potensielle risikoen for tap av motivasjon og selvdisciplin, som kan resultere i økt sårbarhet for distraksjoner og dermed redusert produktivitet under hjemmearbeid. Molstad og Aspeli (2020) adresserer liknende bekymringer i deres bok og konkluderer med at etablering av god struktur og forutsigbarhet er avgjørende elementer for suksess når man navigerer mellom forskjellige arbeidssteder (s. 92).

En annen informant, som opplever økt produktivitet på arbeidsplassen, fremhever fasiliteter og enkel tilgang til kommunikasjon med kolleger som viktige faktorer for dette: «Jeg tror produktiviteten er bedre på jobb. Det handler litt om fasiliteter. Og litt av at jeg er avhengig av en viss kommunikasjon med folk for å få avklaringer» (Informant 3). På arbeidsplassen har de ansatte ofte tilgang til viktige ressurser som ekstra skjermer, skrivere, større pult og bedre kontorstol som kan bidra til økt effektivitet og komfort under arbeidet. Flertallet av informantene har ikke tilgang på eget kontor hjemme, og en av informantene beskrev fasilitetene hjemme som «litt stusselig» (Informant 4). Dermed kan tilgang på kontor med riktig og tilpasset utstyr spille en viktig rolle i å påvirke produktiviteten. Videre peker informanten behovet for kommunikasjon med kolleger, og viktigheten av samhandling og tilgang til raske avklaringer som en årsak til bedre produktivitet på arbeidsplassen. Dette kan antyde at en viss grad av sosial interaksjon og kommunikasjon kan være avgjørende for å opprettholde produktiviteten og motivasjonen til ansatte.

### ***LÆRINGSFELLESKAPET: SAMARBEID, INNOVASJON OG FAGLIG UTVIKLING***

En av de største bekymringene rundt hyppig bruk av hjemmekontor, er effekten det har på læringsfelleskapet. Tidligere forskning peker særlig på hvordan hjemmekontor kan representere et hinder for samarbeid og innovasjon, ettersom det blir vanskeligere å utveksle kompleks informasjon og overføre tause kunnskaper (Chafi et al., 2022, s. 2; Ingelsrud et al., 2022, s. 3). Dette synspunktet kommer også frem blant flere av våre informanter, der en uttrykker følgende:

Jeg er tilhenger av at folk kommer mest mulig på kontoret, for vi er jo ansatt på samme arbeidsplass. Arbeidsplassen er tjent med at det er et faglig felleskap der, og at det er et trivelig arbeidsmiljø. Så hvis alle satt hjemme, så ville vi mistet mye, tror jeg, som arbeidsplass. (Informant 6)

Informanten understreker hvordan en total overgang til hjemmekontor ville resultere i tap av et verdifullt fellesskap og begrense muligheten til å dyrke et stimulerende faglig miljø. Denne oppfatningen støtter de bekymringene som er blitt fremhevet i tidligere forskning, angående de mulige negative konsekvensene hyppig bruk av hjemmekontor har på både arbeidsfellesskap og innovasjon. Mange av våre informanter deler liknende tanker. En informant nevner for eksempel hvordan tilstedeværelse på arbeidsplassen kan bidra til å fange opp informasjon og impulser som ellers ville gått tapt ved å arbeide hjemmefra:

Jeg tror det er en viktig grunn til å ikke bare sitte på hjemmekontor, det der med å få impulser og meninger fra andre. Også er det en litt fasinende effekt av det å sitte i et åpent landskap, at du får med deg ting som de egentlig ikke skulle fått med deg, men som likevel kan være relevant å vite om. (...) så du går glipp av veldig mange sånne ting når man sitter hjemme. (Informant 9)

Videre understreker en annen informant at miljøet på arbeidsplassen legger til rette for spontanitet og kreativt arbeid på en unik måte:

(...) eller du får en samtale over en kaffekopp, plutselig. Og så er den samtalen i seg selv veldig interessant. Hadde man sittet hjemme, hadde man gått glipp av det, for da går man kun fra planlagt Teams-møte til planlagt Teams-møte. Du gjør riktignok noen ting spontant der også, men du får likevel ikke med deg alt snakket i korridorer og i sosiale soner, som faktisk kan være ekstremt verdifullt. (Informant 2)

Disse observasjonene peker på den verdifulle interaksjonen og informasjonsutvekslingen som oppstår naturlig i et kontormiljø, spesielt i et åpent landskap der ansatte kan dra nytte av uformelle samtaler og tilfeldige impulser. Å være til stede på arbeidsplassen kan gi ansatte muligheten til å delta i spontane diskusjoner, dele innsikt og lære av hverandre på en mer intuitiv måte. I tillegg mener flertallet at kreativt arbeid egner seg bedre på arbeidsplassen, i samvær med andre kolleger:

Og jeg føler mye av det at hvis du skal tenke litt kreativt, tenke nytt, så er det mye lettere å sparre fysisk, for du får en helt annen «connection» (...). Jeg føler mye av den energien man kan få av å være i fysiske rom forsvinner over Teams. (Informant 4)

(...) eller at du må jobbe kreativt, og da kommer Teams-møtene til sin begrensning, synes jeg. Da er det det å sitte over et bord fysisk som på en måte trumfer alt annet. Da kan man på en måte avbryte hverandre lettere. I Teams-møter må man være veldig disiplinerte og vente til man ser at den andre er ferdig å snakke, og da kan det begrense dynamikken i samtalen. (Informant 6)

Observasjonene fra de to ansatte understreker betydningen av fysisk tilstedeværelse for å stimulere kreativitet og dynamikk i samarbeidet. Den spontaniteten og den umiddelbare tilbakemeldingen som oppstår under direkte interaksjon på arbeidsplassen, kan være avgjørende for å skape og utvikle nye

ideer. Dette reflekteres også i Ingelsrud et al. (2022) sin undersøkelse, der de påpeker at hjemmekontor kan fjerne positive og produktive aspekter av arbeidet, som læring, spontanitet, kreativitet og fellesskapsfølelsen (s. 5). En gjennomgående tematikk er at digital samhandling ikke er like effektiv for kreativt og strategisk arbeid som for daglige oppgaver og rutinepreget oppgaver (Ingelsrud et al., 2022, s. 4).

En annen effekt av økt bruk av hjemmekontor og digitale verktøy er at kommunikasjonen tvinges over på andre plattformer. Dette oppleves for mange å innebære en «formalisering» av kontakten mellom ansatte som kan heve terskelen for å ta kontakt (Ingelsrud et al., 2022, s. 140). En slik formalisering kan skape større barrierer for å ta kontakt ettersom det er «litt høyere terskel for å sende tusen spørsmål på Teams» (Informant 11). Flere informanter nevner også dette, og synes det blir en enda større barriere dersom man ikke kjenner vedkommende så godt fra før:

Jeg har vært kollega med noen i fire år, og jeg kjenner de jo ikke i det hele tatt. Det ville vært litt ubehagelig å ta en telefon. Den sosiale angsten alle har når de skal ringe noen de ikke kjenner. Den hadde vært der ja. (Informant 4)

En annen informant fremhever verdien av fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen, spesielt når det gjelder samarbeid på tvers av avdelinger. Ved å sitte sammen med kolleger fra ulike avdelinger, blir samarbeidet enklere og mer naturlig:

Det er det med at man, for min del, sitter sammen med folk fra mange ulike avdelinger. Så det har gjort veldig gode ting for samarbeidet på tvers av avdelinger. Og det setter jeg veldig pris på. Da blir det ikke så skummelt, og terskelen blir ikke så høy for å kontakte noen i en annen avdeling som det kanskje hadde vært før. For du vet jo hvem vedkommende er. (Informant 9)

Informantenes beskrivelser av barrierer for å ta kontakt med andre, viser til potensielle negative konsekvenser av økt bruk av hjemmekontor og bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Denne barrieren kan resultere i færre kontaktpunkter mellom ansatte, og kan ha negative påvirkninger på samarbeidet. Som påpekt av Ingelsrud et al. (2022), kan dette også begrense muligheten til å lære hverandre å kjenne på et personlig nivå (s. 140). Uformelle kontaktpunkter spiller en viktig rolle i å bygge relasjoner på tvers av organisatoriske strukturer, og de tillater ansatte å bli kjent med hverandre som individer, ikke bare i deres formelle arbeidsroller (Ingelsrud et al., 2022, s. 141). Dette fraværet av uformell kontakt kan føre til at det oppstår et gap mellom ansatte, der kunnskap om hverandre begrenses til det som er nødvendig for arbeidsoppgavene, og ikke strekker seg til å inkludere personlige interesser, verdier eller perspektiver. Dette kan videre redusere grad av samarbeid, innovasjon og kreativitet da uformelle samtaler ofte er en kilde til nye ideer og perspektiver.

Selv om enkelte informanter har delt negative erfaringer knyttet til hjemmekontor, samarbeid og læringsfelleskapet, er det også viktige positive erfaringer å ta hensyn til. Flere av informantene opplever at samarbeidet med kolleger fungerer bra selv når de jobber hjemmefra: «Jeg opplever egentlig at samarbeidet fungerer bra. Det er veldig ofte at vi ringes hjemmefra (...) og jeg opplever at det er en veldig god kultur for det» (Informant 9). En effektiv og god kommunikasjonskultur kan bidra til å senke terskelen for å sende meldinger, og bidra til å opprettholde samarbeidet, selv når kolleger jobber fra forskjellige steder. En annen faktor kan være at man har opparbeidet seg mer erfaring gjennom flere år med hjemmekontor og en form for hybrid arbeidsmodell: «men jeg kjenner jo at det er mye lettere å samarbeide med folk når jeg treffer dem fysisk. Men vi har jo alle blitt flinkere til å gjøre det digitalt og da» (Informant 11). Ferdighetene har utviklet seg, og gjennom erfaringen har de fått innsikt i hvilke oppgaver som løses mest effektivt på arbeidsplassen og hvilke som egner seg bedre for hjemmekontoret. Dette fremmer en følelse av mestring og tilfredsstillende de ansattes behov for kompetanse.

### **DELKONKLUSJON**

Våre funn indikerer at flertallet av informantene opplevde en forbedret følelse av mestring når de fikk muligheten til å veksle mellom å jobbe fra arbeidsplassen og hjemmekontoret. Flere av informantene mente at valget av arbeidssted burde tilpasses arbeidsoppgavene for å oppnå en balanse mellom produktivitet, som ofte er knyttet til konsentrasjonsoppgaver hjemme, og kreativitet og faglig utvikling, som ofte oppstår gjennom fysisk samhandling med kolleger på arbeidsplassen. Våre funn peker også på betydningen av individuelle preferanser for opplevelsen av jobbmestring og produktivitet hjemmefra. Selv om digital kompetanse har økt og evnen til å arbeide hjemmefra har blitt forbedret, understreker informantenes erfaringer viktigheten av ansikt-til-ansikt-interaksjon og det uformelle samspillet som oppstår i et kontormiljø. For å tilfredsstille behovet for kompetanse, er det avgjørende å legge til rette for fysiske møter som sikrer tilstrekkelig kunnskapsdeling og et godt læringsmiljø.

### **TILHØRIGHET**

Hybride modeller, med hyppig bruk av hjemmekontor, kan ha negative konsekvenser for det sosiale arbeidsmiljøet og fellesskapsfølelsen på arbeidsplassen. Når ansatte ikke er til stede på arbeidsplassen i et jevnt mønster, kan tomme kontorer og mindre dynamiske omgivelser oppstå. Tidligere forskning har understreket en betydelig økning i følelsen av ensomhet og sosial isolasjon blant ansatte, som et resultat av tap på uformell interaksjon og begrenset kommunikasjon (Chafi et al., 2022, s. 8). I denne studien har vi gjennomført intervjuer for å undersøke hvordan hjemmekontor påvirker arbeidsmiljøet og relasjonene mellom kollegaene, samt hvilke faktorer som kan bidra til å skape tilhørighet i hybride arbeidssituasjoner

9 av 11 informanter nevnte at det sosiale samværet var noe de satte aller mest pris på ved å være på arbeidsplassen. Dette underbygger viktigheten av det sosiale miljøet for de ansatte: «Jeg føler jeg går glipp av noe når jeg er på hjemmekontor, spesielt når det gjelder det sosiale aspektet. Jeg føler meg litt distansert fra kollegaene mine» (Informant 8). Informanten viser til det fundamentale behovet vi har for å være sosiale og sammen med andre mennesker. Tidligere forskning støtter også dette perspektivet og konkluderer med at arbeidsplassen spiller en avgjørende rolle i å skape sosial tilhørighet (Molstad & Aspeli, 2020, s. 151).

### **SOSIALT ARBEIDSMILJØ OG FELLESKAP**

Som tidligere nevnt, har sosial tilhørighet og organisasjonskultur blitt betydelig utfordret som følge av hjemmekontor. Denne bekymringen blir tydelig gjenspeilet blant flere av våre informanter, og flere peker på de negative konsekvensene:

Sånn kollegialt, så er det ikke positivt. Det er en av grunnene til at jeg er såpass mye på jobben. I forhold til hvordan det var under pandemien og rett etterpå, så merker jeg at det var det kollegiale som var viktig for meg for å komme tilbake på arbeidsplassen. (Informant 3)

Denne uttalelsen illustrerer viktigheten av det sosiale aspektet på arbeidsplassen. For informanten var behovet for kollegialt samvær en avgjørende motivasjonsfaktor for å vende tilbake til arbeidsplassen. Videre understreker mange informanter at fysisk tilstedeværelse er avgjørende for å bygge et godt arbeidsmiljø og gode relasjoner til de andre ansatte: «Jeg tror det er veldig viktig at hvis du skal ha et godt kollegialt forhold, så må man være fysisk og møtes» (Informant 4). Flere informanter forteller at det også er enklere å opprettholde gode forbindelser med kolleger som er fysisk til stede på arbeidsplassen, mens relasjonene til de som i større grad benytter seg av hjemmekontor, er svakere:

Men så er det jo de som ikke er her da, de kjenner jeg nesten ikke. Og hvis de dukker opp, så er det nesten litt kleint. Jeg tenker at jeg burde kjenne deg bedre. Vi har jobbet sammen i fire år, men vi har aldri pratet, egentlig. (Informant 4)

Regelmessig fysisk tilstedeværelse er helt avgjørende for å opprettholde et sterkt samhold og en følelse av tilhørighet blant ansatte. Tidligere forskning peker på hvordan overdreven bruk av hjemmekontor kan hindre fysiske møteplasser som er avgjørende for effektiv kommunikasjon og samarbeid (Ingelsrud et al., 2022, s. 40). Uformelle interaksjoner og daglig kommunikasjon spiller en avgjørende rolle i å styrke båndene mellom ansatte og fremme en følelse av tilhørighet til felleskapet (Chafi et al., 2022, s. 8). Som en konsekvens kan ansatte som jobber hjemmefra oftere, havne utenfor informasjonsstrømmen og oppleve en lavere grad av samhold og tilhørighet på arbeidsplassen.

Funnene er imidlertid ikke helt entydige når det gjelder hvordan hjemmekontor påvirker ansatte når det bare gjennomføres sporadisk. Dette gjelder spesielt hvis man allerede har etablert sterke



relasjoner med de andre kollegene. Når gode bånd allerede er etablert, vil ikke disse nødvendigvis svekkes betydelig av en sporadisk dag med hjemmekontor. Dette synet deles av flere informanter, og det viser seg at hjemmekontor ikke utelukkende har en negativ effekt på arbeidsmiljøet. Som en informant poengterte: «(...) men jeg tror ikke arbeidsmiljøet har endret seg på grunn av hjemmekontor fordi vi bruker det i nokså liten grad» (Informant 7). Bekymringen knyttet til hjemmekontorets påvirkning på tilhørighetsbehovet knytter seg mer mot den utstrakte bruken av hjemmekontor, samt på nye ansatte som ikke har hatt tilstrekkelig tid til å bygge sterke relasjoner med kollegene ennå:

Så hvis du har vært her lenge og jobbet med de samme folkene lenge, så tror jeg ikke det har hatt så stor påvirkning. Men for oss som har kommet inn midt i høyden av at folk har hjemmekontor, så er det vanskelig å bli kjent med folk. (Informant 4)

Dette temaet har også blitt belyst i tidligere forskning, spesielt i artikkelen av Mazzei et al. (2023), hvor de har utforsket både fremmende og hemmende faktorer for den emosjonelle tilknytningen til nykommere i hybride arbeidskontekster. Studien peker særlig på hvordan hybride arbeidsmodeller kan reduserer mulighetene for uformelle og personlige kontakte og hvilken innvirkning dette har på nykommeres tilknytning til organisasjonen og følelsen av tilhørighet. I vår undersøkelse uttrykte en informant, som bare hadde vært ansatt i bedriften i en måned, viktigheten av å være til stede på arbeidsplassen så mye som mulig: «Som ny i jobben ønsker jeg absolutt å være mest mulig på kontoret. For å bli kjent med folk, få den opplæringen jeg trenger og for å bli sett» (Informant 11). Nye ansatte har et større behov for fysisk tilstedeværelse sammenliknet med mer etablerte ansatte når det gjelder å bygge relasjoner og få en bedre forståelse av organisasjonskulturen. Etablerte ansatte kan lettere opprettholde relasjoner, selv med hyppigere bruk av hjemmekontor, siden de allerede har et solid nettverk. Likevel er det avgjørende at nykommerne har muligheten til å lære av og sosialisere seg med etablerte kolleger, og at disse også kommer på arbeidsplassen.

Positive sosiale interaksjoner spiller en vesentlig rolle i å skape motivasjon, trivsel og ytelse blant ansatte (Chafi et al., 2022, s. 8). Flere informanter understreket betydningen av lunsj- og kaffepauser for å bygge en sosial kultur på arbeidsplassen, og den manglende muligheten til dette når man jobber hjemmefra: «Du tar jo ikke digital lunsj med noen når du er på hjemmekontor, og da går du glipp av den praten du har utenom arbeidsoppgavene. Og den er jo viktig for å bli kjent og trives» (Informant 11). Det å samles for lunsj- og kaffepauser handler om mer enn å bare fylle magen. Det handler om å skape uformelle øyeblikk der kolleger kan bli kjent og bygge relasjoner som går utover arbeidsoppgavene. Disse små samtaler og det sosiale samværet spiller en avgjørende rolle i å tilfredsstille det grunnleggende behovet for tilhørighet, ved at man får muligheten til å skape sterkere relasjoner på arbeidsplassen.

Det er jo det å spise lunsj sammen med andre og se andre mennesker og å gå og ta en kaffe som gjør at man møter på noen. Man får disse spontane møtene der folk bare kan være sosiale. Det er jo det som er fordelene med denne arbeidsformen. Når vi har åpne landskaper (...) så betyr det at man gjerne møter folk som man ikke hadde sett så ofte ellers. Folk dropper innom og sånt. Og det er jo en kvalitet i seg selv – disse spontane møtene. (Informant 6)

Denne uttalelsen understreker betydningen av uformelle og spontane møter på arbeidsplassen. Disse øyeblikkene gir muligheter til å sosialisere og knytte bånd med kolleger, samtidig som de åpner for utveksling av ideer og erfaringer utenfor formelle møter eller planlagte samlinger. Flere informanter pekte på fordelene med åpne landskaper, og mener det er enklere å møte på andre og ha uformelle samtaler i åpne kontorlandskap. I kontrast til mange av våre informanters oppfatning, peker tidligere forskning i en annen retning, og hevder at åpne kontorlandskaper faktisk kan føre til mindre interaksjon og ansikt-til-ansikt kommunikasjon (Lai, 2022). Dette skyldes at ansatte bevisst forlater de åpne områdene for å unngå å forstyrre andre eller for å hindre at andre overhører deres samtaler (Lai, 2022). En informant delte en liknende oppfatning og hevdet at de som var mindre tilfreds med kontorløsningen, trakk seg lettere tilbake til hjemmekontoret:

Men jeg føler at mange som er mindre fornøyd med åpne landskap og «free-seating», har trukket seg mye tilbake på hjemmekontor. Jeg har ikke noen statistikk som understøtter det. Jeg tror det er sånn, og det tror jeg er uheldig for arbeidsmiljøet og kulturen. (Informant 9)

Som det kommer frem av sitatet ovenfor, kan åpne kontorlandskaper føre til en splittelse blant ansatte, der de som ikke trives med ordningen, velger å jobbe hjemmefra i større grad. Dette illustrerer hvordan individuelle preferanser kan påvirke opplevelsen av åpne kontorlandskaper. Derfor er det viktig å balansere fordelene og ulempene ved slike landskap for å skape et arbeidsmiljø som imøtekommer behovene til alle ansatte og fremmer en positiv og samarbeidsorientert kultur. Det er viktig å erkjenne at individuelle behov har en direkte innvirkning på opplevelsen av det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Blant våre 11 informanter var det en som uttrykte at det sosiale aspektet ikke var så viktig, og vedkommende følte ikke at de gikk glipp av det sosiale ved å sitte på hjemmekontor:

Det sosiale aspektet rundt pauser og lunsj er kanskje ikke så viktig for meg, det er veldig hyggelig når jeg er her, men det kan være vel så hyggelig å spise lunsj hjemme og heller ringe hverandre angående jobbsamarbeid senere. (Informant 1)

Individuelle preferanser spiller derfor en avgjørende rolle når det gjelder det sosiale aspektet på arbeidsplassen. Dette kan også forklares gjennom flere roller, slik vi tidligere nevnte i analysen. Som Warner og Hausdorf (2009) påpeker i sin studie, er ikke følelsen av tilhørighet begrenset til arbeidsplassen alene (s. 377). Ansatte kan også oppfylle dette behovet på fritiden ved å ha andre sosiale sirkler og dermed føle tilhørighet utenfor jobben. Derfor kan det tenkes at behovet ikke er like presserende på arbeidsplassen og vil ikke nødvendigvis føre til mistriivsel eller redusert motivasjon.

Selv om hybride arbeidsmodeller kan utfordre det sosiale samholdet på arbeidsplassen ved at flere ansatte tilbringer økt tid utenfor kontorene, har de også positive aspekter. En informant påpekte verdien av muligheten til å trekke seg tilbake i stressende perioder som en betydelig fordel ved slike modeller:

Det er litt den der at jeg får trukket meg litt tilbake i stressende perioder. Det kan jo hjelpe for alle parter. Det er kanskje ikke så gøy å være sammen med meg heller når jeg har det sånn. Men jeg prøver jo å være bevisst på det. (...), men det er klart, for å bygge en kultur og et kollegaskap er det viktig at folk er litt til stede. (Informant 9)

Informanten fremhever den positive effekten hybride arbeidsmodeller kan ha ved å tilby ansatte fleksibilitet og valgmuligheten til å arbeide hjemmefra når det passer dem. Selv om det er fordeler med å kunne trekke seg tilbake i stressende perioder og fokusere utelukkende på arbeidet, erkjenner informanten også viktigheten av å være aktiv i fellesskapet og bidra til et positivt arbeidsmiljø. Hybride arbeidsmodeller ønsker å tilby det beste fra begge verdener, men en sentral utfordring er å finne balansen mellom individers og fellesskapets behov, der målet er å skape et godt arbeidsmiljø hvor alle partene trives og oppnår suksess.

### **ORGANISASJONSKULTUR**

Den skiftende dynamikken som hybride arbeidsmodeller gir, påvirker ikke bare arbeidsmiljøet isolert sett, men strekker seg også til organisasjonen som helhet og dens kultur. Opprettholdelse av en inkluderende og støttende kultur blir dermed avgjørende for å sikre trivsel og tilhørighet blant ansatte, og kan være en nøkkelfaktor for å fremme motivasjon og produktivitet. Imidlertid viser forskning at hjemmekontor muligens kan undergrave den overordnede kulturen, da det kan føre til færre sosiale interaksjoner og mindre kommunikasjon med kolleger (Chafi et al., 2022, s. 8).

Blant våre informanter var det flere som uttrykte bekymring angående den økende bruken av hjemmekontor og dens påvirkning på arbeidsplassen som en fysisk møteplass. Flere mente at hjemmekontor svekker det sosiale limet og den kollektive dimensjonen på arbeidsplassen. En informant formulerte dette slik: «For arbeidsmiljøet så tror jeg det er viktig at man er mest mulig av tiden på kontoret. Det tror jeg. Og at man ikke skal undervurdere verdien av dette» (Informant 6). Ingelsrud et al. (2022) støtter denne observasjonen og understreker viktigheten av fysisk samling for å bygge og opprettholde en solid kultur i virksomheten (s. 39). En annen informant delte liknende tanker:

Det blir færre på et sted, og den rytmen – for eksempel at alle er med på den felles lunsjen – blir borte og er noe som forsvinner med hjemmekontoret. Dette er kanskje blitt enda mer forsterket etter pandemien, da enda flere hadde blitt vant til å jobbe hjemme. Jeg tror effekten blir at vi blir i mindre grad får et enhetlig sosialt miljø. (Informant 2)

Denne uttalelsen berører en viktig bekymring knyttet til hybride arbeidsmodeller og innvirkningen slike modeller har på organisasjonskulturen. Tradisjonelle sosiale praksiser på arbeidsplassen, som felles lunsjer eller uformelle samtaler ved kaffemaskinen, fungerer som et lim som binder ansatte sammen og bidrar til å skape et enhetlig sosialt miljø. Disse rutinene kan gå tapt når stadig flere ansatte jobber fra forskjellige steder, og kan påvirke fellesskapsfølelsen i organisasjoner negativt. Pandemien har forsterket denne dynamikken ved å normalisere og øke antallet ansatte som jobber hjemmefra, noe som kan føre til økt følelse av fravær og et redusert enhetlig sosialt miljø på arbeidsplassen. Informanten forklarte videre at dette kan føre til situasjoner der folk i større grad jobber sammen i mindre, separate grupper. Det sosiale miljøet blir dermed brukt til aktiviteter der man jobber sammen mot felles mål, i stedet for å være knyttet til selve arbeidsplassen.

Under intervjuene utforsket vi også informantenes syn på hva som er avgjørende for å fremme en følelse av tilhørighet blant ansatte. Det ble tydelig at flertallet mente at faste og sosiale møtepunkter spilte en viktig rolle: «Jeg tenker det er litt det å ha faste møtepunkter. Det er litt for å være en gjeng» (Informant 5). For å styrke tilhørigheten blant ansatte, spesielt nå når de kanskje møtes mer sjeldent enn tidligere, er det essensielt å sikre regelmessige sosiale arrangementer utenfor arbeidsplassen. Dette kan inkludere lønningspils, sommeravslutninger, julebord eller mer aktive ting slik som fotball, squash eller padel. Digitale møter utgjør også en ny form for sosiale møteplasser (Ingelsrud et al., 2022, s. 74). Flere av informantene har nevnt at de har utforsket forskjellige digitale møteformer, som for eksempel digitale «catch-ups» eller kaffemøter på teams. Disse møtene omfattet ikke bare arbeidsrelaterte emner, men inkluderte også en sosial komponent. Imidlertid synes flere også at dette funket litt dårlig ettersom «alle må jo snakke en etter en, så det blir ikke det samme» (Informant 5). En annen informant påpekte at det ofte var de mest utadvendte personene som tok ordet under slike møter, og at effekten av disse møtene kanskje også var mest merkbar for dem:

Så det er jo initiativer der som fungerer til en viss grad. (...). Jeg kan jo være litt på, utadvendt, prater mye og liker å prate. Så jeg kan jo trives godt i de sammenhengende der, og det har også gjort at jeg har fått bedre forhold til mange av de som jobber på andre steder. Men jeg tror ikke det fungerer sånn for alle. (Informant 4)

Disse digitale sosiale møteplassene, som informanten refererer til, kan i stor grad bidra til å opprettholde en positiv organisasjonskultur og et sterkt fellesskap på arbeidsplassen. Det kan være et nyttig verktøy som gir de ansatte mulighet til å koble seg sammen, dele erfaringer og opprettholde forbindelser på tvers av avstander. Likevel støttes det, både av våre informanter og annen forskning, at fysiske møter er å foretrekke. Mellommenneskelige bånd bygges raskere og er enklere å opprettholde ansikt til ansikt. Digitale møter kan oppleves som mindre smidige og mer formelle, med deltakere som må vente på tur før de kan bidra. Dette kan føre til at spontaniteten og uformellheten

som ofte kjennetegner personlige samtaler, går tapt, noe som kan påvirke dynamikken og følelsen av fellesskap i møtet. Ingelsrud et al. (2022) understreker denne dynamikken i sin forskning og påpeker at mange ansatte savner den spontaniteten og kreativiteten som oppstår i kollegialt samvær (s. 75). Formålsløse øyeblikk, som er viktig for å bygge en god organisasjonskultur og gode relasjonen, fremstår enda mer formålsløst på Teams. Dette kan resultere i at ansatte opplever slike møter som bortkastet tid, og understreker behovet for å finne måter å bevare den uformelle og spontane atmosfæren som er avgjørende for et sterkt fellesskap på arbeidsplassen.

Selv om hovedformålet med jobben er å bidra til måloppnåelse og levere gode resultater, har alle et grunnleggende behov for sosiale relasjoner, tilhørighet og det å være en del av et godt sosialt miljø (Molstad & Aspeli, 2020, s. 118). Gjennom intervjuene har det blitt tydelig at dette behovet varierer fra individ til individ. Likevel er det avgjørende å sørge for at ansatte føler seg inkludert i fellesskapet og organisasjonen som helhet (Molstad & Aspeli, 2020, s. 118). Flere informanter understreker imidlertid viktigheten av fysisk tilstedeværelse og rapporterer om utfordringer med å opprettholde sosiale relasjoner når stadig mer av arbeidet utføres fra andre steder enn selve arbeidsplassen:

Hvis det blir sånn at ingen møter opp fysisk lenger, så blir det mer krevende å få til et fysisk eller sosialt arbeidsmiljø. (...), men for å bli kjent og få et mer fysisk og sosialt forhold til jobben, så er det jo en fordel å være på kontoret innimellom. (Informant 5)

En annen informant reflekterte videre over dette, og konkluderte med følgende:

Hvis jeg selv hadde vært leder, ville jeg kanskje tenkt at vi i utgangspunktet er på jobb de og de dagene. At vi er sikret et visst minimum. Og så går det selvfølgelig an å gjøre unntak fra det. Men i min avdeling opplever jeg at det er en kultur for å være mest mulig på kontoret. Også er det mer unntaksvis hjemmekontor. (Informant 9)

Det kan være hensiktsmessig å fremme en kultur eller norm som oppfordrer til fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen, og flere informanter er enige om at dette er det mest gunstige alternativet. Fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen kan styrke det sosiale miljøet blant ansatte og fremme en positiv organisasjonskultur. Samtidig kan det legge til rette for spontane samtaler og kreativt samarbeid som kan være vanskeligere å oppnå gjennom digitale plattformer. Dermed kan det å etablere en kultur som verdsetter og oppmuntrer til fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen være et viktig strategisk virkemiddel for å styrke organisasjonens samhold og ytelse.

### **ORGANISASJONSFORPLIKTELSE**

Tidligere forskning antyder at hybride arbeidsmodeller kan ha både positive og negative virkninger på organisasjonsforpliktelsen. I slike arbeidskontekster kan det oppstå utfordringer som sosial isolasjon, tap av kollegial støtte og redusert uformell kommunikasjon, noe som kan svekke den affektive

forpliktelsen (Mazzei et al., 2023, s. 4). Samtidig kan muligheten til å tilpasse arbeidsdagen etter individuelle behov og preferanser øke opplevd støtte fra organisasjonen og lederen, noe som spiller en vesentlig rolle i å fremme og styrke den affektive forpliktelsen (Mazzei et al., 2023, s. 5).

10 av 11 informanter ble bedt om å vurdere i hvilken grad de følte at organisasjonen var forpliktet til dem eller brydde seg om dem. Av disse svarte 7 at de hadde en positiv opplevelse av både organisasjonens og ledelsens støtte: «I stor grad. Vi er en ganske liten organisasjon da, så da er det kanskje lettere å føle seg ivaretatt» (Informant 11). Opplevd støtte fra både organisasjonen og lederen synes å være større for ansatte i mindre organisasjoner, enn for dem som var ansatt i større organisasjoner. Ansatte i mindre organisasjoner reagerte raskere på spørsmålet enn informantene som jobbet i større organisasjoner, og disse informantene ga ofte mer reflekterte og gjennomtenkte svar. En av våre informanter uttrykte seg slik:

Hvis jeg bare skal resonere litt kjapt rundt det da. Vi er jo en stor arbeidsplass (...), så det betyr jo at man i utgangspunktet fort kan føle at man bare er en av mange, og at du forsvinner litt i den store massen. (...). For min del har det gått litt opp og ned. (Informant 6)

Mens de fleste informantene opplevde å bli ivaretatt av organisasjonen og ledelsen, ga noen av de som jobbet i større organisasjoner uttrykk for en viss bekymring for å føle seg som en anonym del av en større enhet. Denne følelsen av å være «en brikke i det store bildet» kan ha negativ innvirkning på deres opplevelse av forpliktelse og tilhørighet. Selv om større organisasjoner kan tilby flere ressurser og muligheter, kan mangelen på personlig interaksjon og følelsen av distanse fra ledelsen føre til redusert tilhørighet og forpliktelse. På den andre siden kan den opplevde støtten i mindre organisasjoner forklares av den nærmere og mer personlige interaksjonen mellom ansatte og ledelsen, samt den generelle følelsen av samhold som ofte finnes i mindre arbeidsmiljøer. Opplevd organisatorisk støtte og støtte fra leder skal gjøre ansatte i stand til å utvikle økt affektiv tilknytning og følelser av forpliktelse til organisasjonen (Mazzei et al., 2023, s. 5), men kan imidlertid være vanskeligere å sikre i større organisasjoner.

Sosial isolasjon fra kolleger og arbeidsmiljøet er en betydelig utfordring ved hyppig bruk av hjemmekontor og hybride arbeidsmodeller. Dette kan ha negative konsekvenser for de ansattes affektive forpliktelse ved at ansatte kan utvikle en følelse av manglende støtte og sjeldne sosiale interaksjoner på arbeidsplassen (Mazzei et al., 2023, s. 10). En informant understreket også dette poenget ved å si:

Hvis man har oppgaver der man i stor grad samarbeider med kolleger fra andre byer, noe stort og litt perifert der ute, så får man jo på en måte mindre kolleger rundt seg. Da kan det være en trussel både mot motivasjon og tilhørighetsfølelsen. (Informant 6)

Som det kom frem av sitatet ovenfor kan hybride arbeidsmodeller true ansattes motivasjon og tilhørighet ved å legge til rette for færre sosiale interaksjoner på arbeidsplassen. Dette kan potensielt undergrave både den affektive forpliktelsen og trivselen blant de ansatte. Forskning indikerer tre faktorer som sannsynligvis påvirker forholdet mellom sosial isolasjon og affektiv forpliktelse, hvor den første er mengden tid brukt på hjemmekontor (Mazzei et al., 2023, s. 4). Jo mer tid som tilbringes på hjemmekontoret, desto sterkere blir opplevelsen av både faglig og sosial isolasjon. Dette støttes også av Ingelsrud et al. (2022), som fant at ansattes opplevelse av mening i jobben synker ved økende bruk av hjemmekontor (s. 7). De fleste av våre informanter uttrykte en preferanse for å være til stede på jobben så mye som mulig, der mange valgte å tilbringe omtrent en dag i uken på hjemmekontoret. Sosial isolasjon utgjør dermed ikke en betydelig trussel blant våre informanter, da de i aller høyeste grad foretrekker å være fysisk på arbeidsplassen. Dermed vil ikke sosial isolasjon bli en faktor som negativt påvirker den affektive forpliktelsen våre informanter har til arbeidsplassen. Likevel har mange av våre informanter betydelig samarbeid med andre ansatte som er lokalisert på forskjellige arbeidsplasser rundt om i landet. På tross av dette får de likevel oppfylt mye av sitt sosiale behov av de andre kollegaene som kommer fysisk på arbeidsplassen.

Informantene ble også spurt om hvordan ordningen med hjemmekontor påvirket deres beslutning om å bli i eller forlate jobben. En tidligere undersøkelse presentert i denne oppgaven, utført av GlobalConnect, indikerer at ønsket om fleksibilitet har påvirket nesten halvparten av respondentene til enten å bytte jobb eller vurdere å gjøre det (Tagholdt, 2024). De fleste av våre informanter forteller at det ikke har en direkte påvirkning og de viser lojalitet ovenfor jobbene sine: «Det påvirker ikke mitt ønske om å bli eller slutte. Jeg trives veldig godt i min jobb» (Informant 7). Samtlige anser alle det som en betydelig fordel og mener det er viktig å ha muligheten der. En informant reflekterte følgende: «hvis jeg hadde hatt to likeverdige jobbmuligheter, ville jeg valgt jobben med mulighet for hjemmekontor» (Informant 7). En annen informant uttrykte det på følgende måte:

Det hadde nok kanskje det, eller jeg liker jobben såpass godt at jeg hadde nok beholdt den uansett. Men jeg trives nok bedre i jobben fordi jeg har denne valgmuligheten. Det kan tenkes at jeg ville søkt andre jobber hvis ordningen endret seg. Det ville vært avgjørende i en eventuell jobbsøking med denne valgmuligheten. (Informant 9)

Observasjonen om at flere informanter indikerer at de ville vurdert å søke andre jobber dersom hjemmekontorordningen ble endret, bringer frem et interessant fenomen knyttet til ansattes kalkulerende forpliktelse. Kalkulerende forpliktelse innebærer som sagt at ansatte velger å bli i en organisasjon ikke på grunn av en dyp følelsesmessig tilknytning eller identifikasjon med organisasjonen, men heller på grunn av praktiske og kalkulerende vurderinger av kostnader og fordeler knyttet til å forlate jobben. For informantene virker det som at muligheten for hjemmekontor

representerer en viktig faktor, og kan være med å bygge både affektiv og kalkulerende forpliktelse til organisasjonen.

### ***DELKONKLUSJON***

Behovet for tilhørighet ser ut til å lide under hyppig bruk av hjemmekontor, da det kan føre til økt følelse av isolasjon fra kolleger, reduserte uformelle interaksjoner og begrenset kommunikasjon. Det sosiale samværet på arbeidsplassen er spesielt viktig for våre informanter og utgjør en betydelig motivasjonsfaktor for å jobbe fysisk fra arbeidsplassen. Effekten av hybride arbeidsmodeller, som inkluderer sporadisk bruk av hjemmekontor, på de ansattes tilhørighetsbehov er ikke fullstendig entydig, men det er bred enighet fra informantene om at tilstedeværelse på arbeidsplassen i størst mulig grad fremmer det sosiale samværet. Dette innebærer at å jobbe hjemmefra en dag i ny og ne ikke vil ha vesentlig innvirkning på det sosiale miljøet og de mellommenneskelige relasjonene med kolleger. Bekymringen knyttet til hjemmekontorets påvirkning på tilhørighetsbehovet retter seg særlig mot den hyppige bruken av hjemmekontor, samt mot nye ansatte som ennå ikke har hatt tilstrekkelig tid til å etablere sterke relasjoner med kollegene.

### **SAMLET DISKUSJON**

For å tiltrekke og beholde kompetent arbeidskraft i dagens arbeidsmarked, må virksomheter i stadig større grad skape arbeidsmiljøer som fremmer og opprettholder jobbmotivasjon, ytelse og trivsel. Hittil har vi presentert og diskutert sentrale funn på hvordan hybride arbeidsmodeller kan styrke motivasjon, ytelse og trivsel ved å undersøke de tre grunnleggende behovene - autonomi, kompetanse og tilhørighet - individuelt. Nå vil vi utforske den overordnede sammenhengen mellom disse behovene, og hvordan samspillet mellom disse kan bidra til å fremme autonom motivasjon, i tråd med prinsippene fra selvbestemmelsesteorien.

Gjennom intervjuene med informantene har vi også undersøkt hvilke utfordringer de anser som viktige i en hybrid arbeidshverdag, samt hvilke faktorer de mener er avgjørende for deres interesse i en slik modell. Dette har gitt verdifull innsikt til vår problemstilling, og vi vil derfor inkludere noen av disse perspektivene i den følgende diskusjonen.

### ***SAMMENHENGEN MELLOM BEHOVENE***

I tråd med selvbestemmelsesteorien vil arbeidsplasser som støtter tilfredstillelsen av de tre grunnleggende behovene, fremme autonom motivasjon, trivsel og ytelse. Samlet indikerer tidligere forskning at autonomt motiverte ansatte kan redusere problemer med utbrenthet, samt øke



arbeidstilfredsheten, jobbengasjementet og ytelsen (Deci et al., 2017, s. 25). På den andre siden har kontrollert motivasjon en tendens til å vise motsatte resultater (Deci et al., 2017, s. 25).

Relatert til hybride arbeidsmodeller er det lett å tenke at autonomibehovet er oppfylt ved å bare være i situasjonen, mens behovene for kompetanse og tilhørighet er de som krever oppmerksomhet (Molstad & Aspeli, 2020, s. 81). Det er likevel viktig å være like bevisst på alle tre og sikre en hensiktsmessig balanse mellom dem. Omfanget av behovene og styrkeforholdene mellom dem vil imidlertid variere fra person til person, men det er en felles forståelse at manglende tilfredstillelse av behovene vil undergrave den indre motivasjonen (Molstad & Aspeli, 2020, s. 80).

Gjennom vår presentasjon og analyse av funn, ser vi flere sammenhenger mellom de tre grunnleggende behovene. Blant våre informanter synes tilhørighetsbehovet å være spesielt avgjørende, og det behovet som har størst innvirkning på deres motivasjon, ytelse og trivsel, samt deres opplevelse av autonomi og kompetanse. Når dette behovet er tilfredsstilt, legger det til rette for en mer positiv og støttende arbeidskultur som fremmer individuell vekst, læring og utvikling.

Et positivt arbeidsmiljø og sterke relasjoner til kolleger kan bidra til å fremme kompetansebehovet på flere måter. I et slikt miljø legges grunnlaget for en kultur der kunnskap, erfaringer og ressurser deles fritt blant ansatte. Denne åpne delingen av informasjon og støtte kan påvirke kompetanseutviklingen positivt ved å gi ansatte tilgang til et verdifullt nettverk av læring som styrker deres ferdigheter og kunnskaper. Imidlertid er tilstrekkelig fysisk tilstedeværelse en viktig forutsetning for å oppnå dette. Det sosiale arbeidsmiljøet og fellesskapet på arbeidsplassen er enklere å vedlikeholde når man møtes fysisk. Samtidig er det noen type arbeidsoppgaver som er bedre å gjennomføre i fred og ro. En utfordring som fort kan oppstå i hybride arbeidsmodeller er balansen mellom fysisk samvær og individuell konsentrasjon på kompetansebehovet. Mens samhandling og deling av kunnskap egner seg best i et fysisk sosialt miljø, kan behovet for uavbrutt fokus også være avgjørende for effektiv ytelse og kvalitet i visse arbeidsoppgaver. Derfor krever et ideelt arbeidsmiljø en fleksibel løsning som balanserer behovet for fellesskap med behovet for individuell konsentrasjon og refleksjon.

Ifølge Molstad og Aspeli (2020) er de daglige samtalene avgjørende for å fremme mestring, bygge relasjoner og sikre god kommunikasjon (s. 101). Ofte er de korte, daglige samtalene, som kanskje bare varer et par minutter, viktigere enn lengre samtaler som skjer sjeldnere. Det er nettopp de uformelle og korte samtalene som gir mer støtte, trygghet og utvikling enn de lengre, faglige diskusjonene (Molstad & Aspeli, 2020, s. 101). Denne innsikten belyser betydningen av å balansere digitale kommunikasjonsverktøy med ansikt-til-ansikt-interaksjon for å opprettholde en effektiv og sterk

arbeidskultur. Selv om digitale kommunikasjonsverktøy er nødvendige og hjelpsomme, må man ikke undervurdere viktigheten av å møtes fysisk.

I forbindelse med hybride arbeidsmodeller knytter behovet om autonomi seg til valgmuligheter i selve jobbsituasjonen, og inkluderer et vesentlig aspekt for motivasjonen (Molstad & Aspeli, 2020, s. 80). Det er en gjensidig avhengig relasjon mellom tilhørighet og autonomi på arbeidsplassen. Når ansatte føler seg tilknyttet og en del av fellesskapet, føler de seg ofte tryggere på å utforske og ta initiativ til egne prosjekter og ideer. De føler seg mer motiverte til å bidra aktivt til organisasjonens mål og utvikling. På samme måte kan opplevelsen av autonomi styrke tilhørigheten ved å gi de ansatte følelsen av å bli sett og verdsatt som en viktig del av teamet. Når individene får lov til å uttrykke sine egne meninger og ta del i beslutningsprosesser, føler de seg ofte mer engasjert og investert i organisasjonen.

Likevel er det viktig å merke seg at denne balansen mellom tilhørighet og autonomi kan være skjør. For stort fokus på autonomi kan føre til isolasjon og fragmentering i arbeidsmiljøet, mens for mye vekt på tilhørighet kan begrense individets handlefrihet og initiativ. En informant ga uttrykk for bekymring knyttet til dette ved å si: «Jeg tror det er fort gjort å «gro seg fast» på hjemmekontor og dermed gå glipp av det sosiale på jobben» (Informant 10). Det er dermed viktig å være bevisst på denne utfordringen, og skape en arbeidskultur som fremmer tilhørighet og autonomi i riktig balanse, der man oppmuntrer til samarbeid og åpen kommunikasjon samtidig som individuelle bidrag og ideer blir verdsatt og respektert. En ytterligere utfordring knyttet til hybride arbeidsmodeller er behovet for å opprettholde effektiv oppfølging av ansatte som arbeider hjemmefra, og å få innsikt i deres trivsel og arbeidsforhold når fysiske møter er begrenset (Ingelsrud et al., 2022, s. 4). En informant uttrykte bekymring rundt dette og reflekterte over «hvor lang tid som kunne gått på hjemmekontor før noen lurte på hvor jeg var» (Informant 10). Dette fremhever en viktig utfordring knyttet til utstrakt bruk av hjemmekontor, der følelsen av tilhørighet blir tydelig svekket når fysisk kontakt er begrenset.

Flere av våre informanter har bemerket en forbedret mestringsevne som et resultat av å jobbe i hybride arbeidsmodeller. Flexibiliteten som disse modellene tilbyr gjør at ansatte kan balansere personlige forpliktelser, familieliv og jobb på en mer hensiktsmessig måte. Som nevnt tidligere, kan selvbestemmelsesteorien brukes som et rammeverk for å forklare sammenhengen mellom tilfredsstillelsen av de tre grunnleggende behovene og en sunn arbeidslivsbalanse. Å inneha flere roller gir psykologiske fordeler, ettersom det gir oss flere muligheter til å tilfredsstille våre behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Warner & Hausdorf, 2009, s. 377). For eksempel kan vi tilfredsstille behovet for tilhørighet gjennom eksponering for et større og mer mangfoldig utvalg av mennesker å sosialisere oss med og føle tilhørighet til. På samme måte kan vi tilfredsstille behovet for kompetanse ved å engasjere oss i flere roller og ha muligheten til å føle oss kompetente i en rolle, for

eksempel foreldrerollen, selv når vi føler oss mindre kompetente i en annen, for eksempel i arbeidslivet (Warner & Hausdorf, 2009, s. 377). På den måten tillegges en ny dimensjon som også påvirker motivasjon, ytelse og trivsel blant ansatte. Det er derfor viktig for arbeidsgivere å legge til rette for en sunn arbeidslivsbalanse, da det muliggjør tilfredsstillelsen av ulike behov på en mer effektiv måte og dermed kan bidra til økt trivsel og produktivitet blant de ansatte.

Videre har flere bemerket verdien av å kunne velge arbeidssted basert på de konkrete arbeidsoppgavene de har foran seg. Dette gir dem muligheten til å tilpasse arbeidssituasjonen til deres behov og preferanser, noe som igjen kan føre til økt produktivitet og trivsel. Det er likevel viktig å være klar over mulige utfordringer knyttet til for mye fleksibilitet, som en av våre informanter påpekte:

Jeg tror det handler mye om personen, ansvaret og eierskapet du selv føler over arbeidsoppgavene dine. Men jeg tror også det er viktig at ledere stoler på de ansatte. At de stoler på at de gjør det de skal gjøre, og leverer på det de skal levere, og at de selv vet hva som passer dem. For jeg har jo en ekstremt fleksibel hverdag, men jeg er jo her nesten hver dag, for jeg vet selv at det er bedre for meg å være her enn å være hjemme. (Informant 4)

Denne kommentaren reflekterer behovet for en balanse mellom fleksibilitet og ansvar. Mens hybride arbeidsmodeller kan gi en unik mulighet til å tilpasse arbeidssituasjonen til individuelle behov, er det avgjørende at både ansatte og ledere er tydelige på forventningene og ansvarsfordelingen. Dette krever en høy grad av selvinnsikt hos den enkelte, hvor man er klar over sine egne preferanser og arbeidsmønstre. En bevissthet om hva som fremmer ens egen trivsel og produktivitet kan være avgjørende for å oppnå en vellykket arbeidslivsbalanse.

### **INDIVIDUELLE VS. FELLESKAPETS BEHOV**

Et gjentakende dilemma som ble fremhevet både gjennom analysen av dataene og uttalelsene fra informantene, er balansen mellom individuelle behov og fellesskapets behov. Kompetanseheving og den sosiale omgangen mellom kolleger er avhengig av fysisk tilstedeværelse, samtidig som man må ta hensyn til individers rett og preferanser til hjemmekontor. En gjennomgående observasjon blant våre informanter er tanken om at fleksibilitet bør reguleres innenfor visse rammer for å sikre at det ikke går på bekostning av verken det faglige eller det sosiale fellesskapet:

Det er noe med å gi fleksibilitet innenfor en viss ramme. Hvis det blir for fleksibelt så kan vi risikere, sånn teoretisk, at folk nesten ikke er på kontoret lenger. Og da går vi tapt av mye, tenker jeg. For at vi skal rekruttere, det er jo viktig at vi klarer å rekruttere de beste personene, ved å for eksempel tilby fleksible ordninger. (Informant 6)

Denne observasjonen fremhever betydningen av å opprettholde en god balanse mellom de tre grunnleggende behovene og hvordan overdreven fleksibilitet og en ubalansert vektlegging av

individuelle behov kan gå på bekostning av det faglige og sosiale felleskapet. Tidligere forskning og erfaringer fra informantene fremhever viktigheten av fysisk tilstedeværelse for å fremme en følelse av tilhørighet og sikre et effektivt læringsmiljø (Forner et al., 2020, s. 84). Mangelen på tilstrekkelig fysisk tilstedeværelse kan føre til redusert samarbeid, begrenset kunnskapsdeling og økt avstand mellom de ansatte, noe som eventuelt kan gå på bekostning av motivasjonen. Informanten peker også på betydningen av fleksible arbeidsordninger for rekruttering av talentfulle ansatte. I dagens konkurransepregede arbeidsmarked forventer et betydelig antall potensielle ansatte fleksibilitet både med hensyn til arbeidstid og -sted. Derfor kan tilbudet av fleksible arbeidsordninger være avgjørende for å tiltrekke seg og beholde de beste talentene.

Flere informanter deler også det samme synet om at de tror hybride arbeidsmodeller fungerer best dersom de ansatte har en oppfatning av at det beste er å møte opp på arbeidsplassen:

Folk føler at det aller beste er å komme på jobb. For hvis man føler at det er aller best å sitte hjemme, så tror jeg det er litt skummelt. Både for egen utvikling, psyke og arbeidsmiljøet. Sånn at man har som utgangspunkt at man skal komme på jobb, og så kan man heller flekse ved behov. (Informant 9)

(...), men når ting fungerer normalt, så tror jeg man er best tjent med at man er på kontoret. Og det kan jo være at det kanskje ikke er mest for sin egen del, at man vinner noe på å komme på kontoret, men det kan være at man representerer en kunnskap som andre, som kolleger, har store glede av. At du er til stedet og kan dele av din kunnskap. (Informant 6)

Begge informantene fremhever sentrale poenger knyttet til hybride arbeidsmodeller, der de understreker viktigheten av å sikre fellesskapets beste samtidig som de tar hensyn til individuelle behov. Den første informanten er opptatt av å opprettholde en kultur der fysisk tilstedeværelse på jobben prioriteres. Dette understreker betydningen av å være til stede på arbeidsplassen for personlig utvikling, mental helse og et positivt arbeidsmiljø. Den andre informantens synspunkt supplerer dette ved å hevde at tilstedeværelse på arbeidsplassen ikke bare gagnar den enkelte, men også fellesskapet. Det er viktig å erkjenne at individet også er en integrert del av fellesskapet og vil dra nytte av det som gagnar fellesskapet. Gjennom direkte kunnskapsdeling og erfaringsamling med kolleger kan man både bidra til individets og teamets suksess og effektivitet.

For å gjennomføre vellykkede hybride arbeidsmodeller som balanserer felleskapets og individets behov, er det avgjørende å ha klare retningslinjer og retningsgivende prinsipper på plass. Dette inkluderer å etablere tydelige retningslinjer for tilstedeværelse på arbeidsplassen og hjemmekontor, samtidig som man er åpen for å imøtekomme individuelle behov for tilrettelegging. Det er også viktig å ha systemer på plass for å fange opp og støtte ansatte som sliter, spesielt når det kan være vanskelig å oppdage tegn på belastning eller utfordringer når de arbeider eksternt. Våre informanter gir uttrykk

for ønsket om å praktisere hybride arbeidsmodeller, men med en sunn balanse som ikke gir for mye frihet. Dette innebærer å oppmuntre til fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen for å fremme samarbeid og fellesskap, samtidig som man gir rom for fleksibilitet og individuelle tilpasninger. Ved å ta hensyn til både fellesskapets behov og de individuelle behovene til hver ansatt, kan en hybrid modell være en gunstig løsning for å skape et dynamisk og produktivt arbeidsmiljø.

## KONKLUSJON OG AVSLUTNING

I den siste delen av denne bacheloroppgaven vil vi presentere våre viktigste funn og gi en avsluttende konklusjon. Til slutt vil vi presentere oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning.

### KONKLUSJON

*Hvordan påvirker hybride arbeidsmodeller motivasjon, ytelse og trivsel blant ansatte?*

I det moderne samfunn søker stadig flere ansatte etter hybride arbeidsmodeller, som tillater dem å balansere arbeid mellom det tradisjonelle kontoret på arbeidsplassen og andre eksterne lokasjoner som for eksempel hjemmet. I denne oppgaven har vi sett hvordan slike modeller kan bidra til å tilfredstille de tre grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, samt hvordan oppfyllelsen av disse behovene skaper motiverte ansatte som både presterer og trives bedre.

Våre informanter har fremhevet flere fordeler med hybride arbeidsmodeller. Dette inkluderer større fleksibilitet, bedre arbeidslivsbalanse og muligheten til å jobbe uforstyrret. Større fleksibilitet tillater ansatte å tilpasse arbeidstiden etter personlige behov og forpliktelser. Dette kan bidra til å redusere stress og øke trivselen ved å gi ansatte mer kontroll over sin egen arbeidshverdag. Videre kan dette også bidra til en god arbeidslivsbalanse ettersom det tillater ansatte å unngå pendling slik at de kan bruke mer tid hjemme med familie og på fritidsaktiviteter. Hybride arbeidsmodeller gir ansatte en økt følelse av mestring ved å kunne velge arbeidssted basert på arbeidsoppgavene. Dette muliggjør en balanse mellom produktivitet, som ofte oppnås gjennom konsentrasjonsoppgaver hjemme, og kreativitet og faglig utvikling, som ofte oppstår gjennom fysisk samhandling med kolleger på arbeidsplassen. Samtidig legger vi merke til flere tegn som antyder en gråsoner når det gjelder graden av autonomi knyttet til valget om hjemmekontor. Dette er hovedsakelig knyttet til trender innen kontordesign, for eksempel åpne kontorlandskap, som generelt ikke tilbyr tilstrekkelig gode arbeidsmiljøer for konsentrasjon og uavbrutt arbeid.

På den andre siden blir det også pekt på betydelige utfordringer knyttet til hybride arbeidsmodeller. Arbeidslivsbalansen kan også bli dårligere, spesielt når grensene mellom arbeid og fritid blir utydelige og man ender opp med å jobbe lengre timer hjemmefra. Videre kan den spontane kreativiteten som ofte oppstår i uformelle situasjoner på arbeidsplassen gå tapt i slike modeller. En annen bekymring er det sosiale aspektet ved arbeidet. Flere av informantene har uttrykt bekymring for et potensielt dårligere sosialt arbeidsmiljø når ansatte ikke deler samme fysiske plass. De mener at det kan være vanskeligere å opprettholde sterke bånd med kolleger og at samarbeidet kan bli hemmet når man ikke har den daglige interaksjonen som arbeidsplassen vanligvis tilbyr. Dette tapet av fellesskap kan føre til

en følelse av isolasjon og redusert motivasjon blant ansatte som trives med sosial interaksjon på arbeidsplassen. Likevel fremstår ikke dette som en betydelig utfordring ved sporadiske bruk av hjemmekontor, særlig ikke mellom kolleger som allerede har etablert sterke relasjoner.

For våre informanter ser det ut til at det er den kalkulerende organisasjonsforpliktelsen som i størst grad påvirker deres lojalitet til organisasjonen. Flexibiliteten som slike modeller tilbyr er et attraktivt gode for de fleste ansatte, og bidrar til å øke deres organisasjonsforpliktelse. Den potensielle sosiale isolasjonen fra andre medarbeidere og ledelsen som hybride arbeidsmodeller kan medføre, kan imidlertid svekke den affektive, følelsesmessige tilknytningen til organisasjonen. Likevel utgjør ikke dette den største utfordringen når ansatte velger å tilbringe mesteparten av arbeidsdagene på kontoret.

Til tross for de mulige negative konsekvensene, var alle våre informanter enige om den betydelige verdien og fordelene som hybride arbeidsmodeller har å tilby, og dette er noe de ønsker å videreføre i fremtidens arbeidsliv. Hybride arbeidsmodeller gir et ekstra konkurransefortrinn i dagens arbeidsliv og er en nøkkelfaktor for å sikre motiverte og produktive ansatte som trives på jobben. Det ble også understreket at for å opprettholde en god balanse er det avgjørende at ansatte fortsatt anser det som gunstig å tilbringe tid på kontoret, både for sin egen trivsel og for fellesskapets skyld, og at dette opprettholdes som en norm. Samlet sett blir det derfor viktig at hybride arbeidsmodeller mestrer balansekunsten mellom individuelle behov og fellesskapets behov for å sikre at ansatte fortsetter å trives og prestere på et høyt nivå.

## VIDERE FORSKNING

Med vår studie har vi forsøkt å bidra med innsikt i hva som motiverer ansatte til å prestere på arbeidsplassen, samt hva som bidrar til trivsel i hybride arbeidsmodeller. Likevel erkjenner vi at det fortsatt er flere områder som krever ytterligere forskning før vi virkelig forstår hvilke løsninger som er best. Vår analyse har først og fremst vært konsentrert om de ansattes perspektiv, men det ville vært interessant å undersøke lederperspektivet også. Dette kunne gi oss en dypere forståelse av hvordan man mest effektivt kan lede ansatte i en hybrid arbeidsmodell, samt hvordan man kan tilby nødvendig støtte og oppfølging til de ansatte som ikke er fysisk til stede på arbeidsplassen.

Gjennom analysen har vi sett at et positivt arbeidsmiljø er avgjørende for de ansattes motivasjon, ytelse og trivsel. Dette reiser spørsmål om hvordan man kan opprettholde et sterkt sosialt fellesskap når de ansatte stadig jobber fra ulike lokasjoner. I en slik forskning ville det vært spennende å se hvordan bedrifter kan legge til rette for trivsel og sosialt samhold i en slik hybrid arbeidsmodell. Sentrale spørsmål i en slik forskning kunne vært; hvordan kan man bygge et sterkt fellesskap og sosialt

samhold når deler av arbeidsstyrken ikke er fysisk til stede, samt hvordan man kan tilrettelegge for god trivsel og tilhørighet hos ansatte.

Som vi har nevnt tidligere i oppgaven, ser vi en økende tendens til arealmessig mindre og mer åpne arbeidsmiljøer. Hybride arbeidsmodeller fører med seg nye behov når det gjelder kontororganisering, og virksomheter med åpne kontorlandskaper må i større grad legge til rette for mer skjermede soner for konsentrasjonskrevende oppgaver. Samtidig handler det også om å gjøre arbeidsplassen til et sosialt sted der de ansatte ønsker å være. I tillegg blir flere arbeidsplasser i dag utarbeidet med underdekning. Dersom alle de ansatte er til stede samtidig, vil det oppstå plassproblemer. Det kan derfor være spennende å undersøke problemstillinger knyttet til underdekning på arbeidsplassen. Hva er et akseptabelt nivå av underdekning, hva mener de ansatte om underdekningsgraden og hvordan kan man håndtere situasjoner hvor ansatte opplever å møte opp til ingen ledige plasser.

Det er åpenbart at hybride arbeidsmodeller er her for å bli. Likevel gjenstår det mye forskning for å finne rett balanse og metoder for bruk. Det vil være fasinerende å følge utviklingen av hybride arbeidsmodeller fremover, samt å se hvordan balansen av alle mulighetene til slutt vil maksimere ansattes motivasjon, ytelse og trivsel.



## REFERANSELISTE

Arbeidstilsynet. (u.å. a). *Medvirkning*. Hentet 9. februar 2024 fra

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/medvirkning/>

Arbeidstilsynet. (u.å. b). *Utforming av arbeidsplassen*. Hentet 20. april 2024 fra

<https://www.Bo.no/tema/utforming-av-arbeidsplassen/>

Bolstad, B. (2023, 20. februar). *Motivasjonsteori: Selvbestemmelse og tre grunnleggende behov*. Universitetet i Oslo.

<https://www.uv.uio.no/forskning/satsinger/fiks/kunnskapsbase/elevmedvirkning/relevans-og-motivasjon/33-selvbestemmelse-og-tre-grunnleggende-behov.html>

Chafi, M. B., Hultberg, A. & Yams, N. B. (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1), 29

<https://doi.org/10.3390/su14010294>

Cherry, K. (2022, 8. november). What Is Self-Determination Theory?.

<https://www.verywellmind.com/what-is-self-determination-theory-2795387>

Christoffersen, L. & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Abstrakt forlag.

Chung, H. & Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>

Dagens Næringsliv. (2014, 1. januar). Ekstrem oppussing på jobben. <https://www.dn.no/d2/ekstrem-oppussing-pa-jobben/1-1-5020319>

Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2018). *Self Determination Theory*. The Guilford Press.

EURES. (2021, 4. november). *Fremtidens arbeidsliv er hybrid: en blanding av arbeid fra forskjellige steder*. [https://eures.europa.eu/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04\\_no](https://eures.europa.eu/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_no)

Forner, V. W., Jones, M. & Berry, Y. (2020). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76-94.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/OMJ-03-2020-0891/full/html>

Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Engeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme – Borte – Uavgjort* (AFI-rapport 2022:04). OsloMet: Arbeidsforskningsinstituttet og Handelshøyskolen <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2992422>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Jakhelln, H. (2020, 11. november). Fjernarbeid. I *Store norske leksikon*. Hentet 4. mars 2024 fra <https://snl.no/fjernarbeid>

Kelliher, C., Richardson, J. & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human resource management journal*, 29(2), 97-112.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>

Kontochristos, I, L. (2021, 17. november). Selvbestemmelse gir god motivasjon. *Ledernytt*.  
<https://www.ledernytt.no/selvbestemmelse-gir-god-motivasjon.6359562-112537.html>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.

Lai, L. (2022, 11. desember). Kontorlandskap neppe verd besparelsen. *Dagens næringsliv*.  
<https://www.dn.no/ledelse/ledelse/kontorleie/hjemmekontor/kontorlandskap-neppe-verd-besparelsen/2-1-1369429>

Lied, R. (2022, 7. mars). Kampen om kompetanse. *Dagens perspektiv*.  
<https://dagensperspektiv.no/2022/kampen-om-kompetansen>

Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S. & Fisichella, C. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*, 13:987976.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976>

Microsoft. (2022). *Stor undersøkelse: Hybrid arbeid er kommet for å bli – men gapet mellom ledere og ansatte må tettes*. <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/17941483/stor-undersokelse-hybrid-arbeid-er-kommet-for-a-bli-men-gapet-mellom-ledere-og-ansatte-ma-tettes?publisherId=17847653>

Molstad, M. H. & Aspeli, A. K (2020). *Fjernledelse – Fred, frihet og ensomhet?*. Gyldendal Norsk Forlag.

Nadim, M. (2015, 16. september). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 23(3), 129-148. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2015-03-01>

Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*. <https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>

Olafsen, A. H., Stenling, A., Tafvelin, S. & Bentzen, M. (2023). Muligheter og utfordringer ved fjernarbeid og hybride arbeidsordninger post-pandemi (F). *Magma*. <https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/1-2023/muligheter-og-utfordringer-ved-fjernarbeid-og-hybride-arbeidsordninger-postpandemi-f/>

Olsen, K. M. (2024). *HR i den norske arbeidslivsmodellen*. Cappelen Damm Akademisk

Posey, C., Roberts, T. L. & Lowry, P. B. (2016). The Impact of Organizational Commitment on Insiders' Motivation to Protect Organizational Information Assets. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 179-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1138374>

Samdal, O., Torsheim, T., Harris, A. & Wold, B. (2017, august). *Stress og mestring* (IS-2655) Helsedirektoratet. [https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/stress-og-mestring/Stress%20og%20mestring.pdf/\\_attachment/inline/11df8af9-831e-4535-aaef-43178fa9b389:faf7b30a63b6004ff91eb7d4bbf2c6a89c4d4718/Stress%20og%20mestring.pdf](https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/stress-og-mestring/Stress%20og%20mestring.pdf/_attachment/inline/11df8af9-831e-4535-aaef-43178fa9b389:faf7b30a63b6004ff91eb7d4bbf2c6a89c4d4718/Stress%20og%20mestring.pdf)

Tagholdt, M. (2024, 9. januar). Synspunkt | Margrete Tagholdt: Fleksibelt arbeidsliv er mer enn hjemmekontor. *Dagens perspektiv*. <https://dagensperspektiv.no/synspunkt/2024/synspunkt-margrete-tagholdt-fleksibelt-arbeidsliv-er-mer-enn-hjemmekontor>

Tjora A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

Thorley, J. (2023, 3. august). *What Are The Benefits of Hybrid Working?*. <https://www.changingworkplace.com/cwp-insights/what-are-the-benefits-of-hybrid-working/>

Warner, M. & Hausdorf, P. (2009). The positive interaction of work and family roles: Using need theory to further understand the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 372-385. <https://doi.org/10.1108/02683940910952732>

## VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

### Innledning

Presentere oss og forklare om hybride arbeidsmodeller. At du har muligheten til å veksle mellom å jobbe på kontoret og hjemme/borte. Forklare at hjemmekontor ikke nødvendigvis må være i eget hjem, men andre steder som hytta, på kafé osv. Gi muligheten til å avbryte når som helst eller velge å ikke svare på spørsmål. Oppfordre til å uttrykke seg fritt. Bekrefte om det er greit vi tar lydopptak av intervjuet.

### Hoveddel

#### Generelt

1. Hva slags type arbeidsoppgaver har du?
2. Kan du gi en kort oversikt over den nåværende ordningen dere har for hjemmekontor?
  - a. I hvilken grad kan du bestemme når du jobber hjemmefra?
3. Hvor mange dager i uken har du hjemmekontor?
4. Hvordan jobber du når du er på hjemmekontor?
5. Hvordan er fasilitetene på hjemmekontor?
6. Hvordan er fasilitetene på kontoret?

#### Autonomi

1. I hvilke situasjoner synes du det er best å være på arbeidsplassen?
  - a. I hvilke situasjoner synes de det er best å jobbe hjemme?
2. Hvilke faktorer spiller inn for at du ønsker å jobbe hjemmefra?
3. Hva setter du ekstra pris på når du er på hjemme?
  - a. Hva setter du ekstra pris på når du er på kontoret?
4. I hvor stor grad kan du bestemme arbeidsoppgaver/tid på hjemmekontor?
5. Hvordan påvirker hjemmekontor muligheten til å skille jobb/fritid?

#### Kompetanse

1. Hvilke oppgaver er lettere å løse når du er hjemme?
  - a. Hvilke oppgaver er lettere å løse på kontoret?
2. Hvordan føler du at produktiviteten påvirkes av arbeidstedet? Enten om du jobber hjemmefra eller på kontoret.
3. Hvordan opplever du at jobbsamarbeidet med kollegaene dine fungerer når du jobber hjemmefra?
  - a. Hvordan fungerer kommunikasjonen?

- b. Hvordan er samarbeidet med kolleger som er på hjemmekontor?
4. Hvordan opplever du mulighet til å utvikle deg og nye kompetanse når du jobber på hjemmekontor?
  - a. Hvilke utfordringer anser du som viktige?
  - b. Føler du at du får god nok oppfølging av leder når du jobber hjemmefra?
5. Hvordan opplever du muligheten for å utvikle din kompetanse på kontoret? På hvilke måter?

### **Tilhørighet**

1. Hvordan synes du det å være på hjemmekontor påvirker forholdet til kolleger?
2. Hvordan opprettholder eller styrker du forbindelser med de andre kollegaene når du er på hjemmekontor?
3. Hvilke faktorer tror du er viktige for å skape en følelse av tilhørighet når kolleger veksler mellom å jobbe hjemme og på kontoret?
4. Hvordan føler du at arbeidsmiljøet har blitt påvirket av hjemmekontor?
5. I hvilken grad opplever du at organisasjonen er forpliktet til deg eller bryr seg om deg?
6. Påvirker muligheten for å ha hjemmekontor ditt ønske om å bli eller slutte i jobben? Anser du det som en fordel å ha en slik ordning?

### **Annet, endringer**

1. Ønsker du noen endringer i den ordningen dere har i dag?
2. Hvilke faktorer tenker du blir avgjørende for denne modellen fremover?
  - a. Hvilke fordeler ønsker du å oppnå med modellen?
3. Er det noen utfordringer som du ser med modellen?
4. Har du lært noe om deg selv som følge av å jobbe på hjemmekontor?

### **Avslutning**

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

## VEDLEGG 2: SAMTYKKESKJEMA

### Vil du delta i forskningsprosjektet «Hybrid arbeid og motivasjon»

#### **Formålet med prosjektet**

Formålet med dette prosjektet er å undersøke hvilken påvirkning hybride arbeidsmodeller har på motivasjon, ytelse og trivsel hos ansatte. Hybride arbeidsmodell vil si at det er fleksibilitet i hvor arbeidsoppgavene utføres, enten det er kontoret eller andre lokasjoner, eksempelvis hjemme.

Prosjektet er en bacheloroppgave, vi vil samle inn personopplysninger i form av intervjusvar, opplysningene vil kun bli brukt til denne bacheloroppgaven. All innsamlet informasjon vil bli behandlet i tråd med personvernreglene og deltakerne vil anonymiseres i oppgaven.

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

Du får denne forespørselen fordi du jobber i en organisasjon som har implementert hybride arbeidsmodeller, der dere har mulighet til å veksle mellom å jobbe på kontoret og hjemme.

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

Høgskolen på Vestlandet er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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

Dersom du takker ja til å delta i dette forskningsprosjektet, vil det innebære å delta på et intervju. Intervjuet vil ta i underkant av en time, og vil handle om dine opplevelser med å med hybrid arbeid. Vi vil ta lydopptak av intervjuet, dette er for å sikre at relevant informasjon blir fanget opp på en korrekt måte. Deretter transkriberes lydopptaket, før det blir slettet. Hvis det blir aktuelt å gjennomføre digitalt intervju vil vi ta opp ved både lyd og bilde. Dette er for å sikre god nok lyd kvalitet.

## **Kort om personvern**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under.

Med vennlig hilsen

Tina Åsgård    Camilla Berg    Julie Victoria Gjermundrød    Andrea Espelid Pedersen  
(Veileder)    (Student)    (Student)    (Student)

## **Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Personer med tilgang til opplysningene er personene ovenfor.

Intervjusvarene anonymiseres i transkriberingen og beskrives som for eksempel «person 1». Lyd og bildeopptakene er lagret på en passordbeskyttet enhet. Lyd og bildeopptak vil slettes etter transkribering. Deltakeren anonymiseres i oppgaven og vil ikke kunne gjenkjennes.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har personverntjenestene ved 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:

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og 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.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

## Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 13. juni. Opplysningene vil anonymiseres når prosjektet avsluttes. Ved endt prosjekt vil alle personopplysninger og lydopptak bli slettet.

### Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Studenter: Andrea Espelid Pedersen: 47 34 38 62, epost: [andreapedersen5@gmail.com](mailto:andreapedersen5@gmail.com)  
Julie Victoria Gjermundrød: 95 03 97 10, epost: [600812@stud.hvl.no](mailto:600812@stud.hvl.no)  
Camilla Berg: 98 00 63 28, epost: [camiberg8@gmail.com](mailto:camiberg8@gmail.com)
- Veileder: Tina Åsgård, telefonnummer: 55 58 76 51, epost: [Tina.Asgard@Hvl.no](mailto:Tina.Asgard@Hvl.no)
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen, telefonnummer: 55 58 76 82, epost: [Trine.Anikken.Larsen@hvl.no](mailto:Trine.Anikken.Larsen@hvl.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40.

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hybrid arbeid og motivasjon», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

-----



# VEDLEGG 3: SIKT GODKJENNING

03.05.2024, 10:31

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

106127

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

21.02.2024

**Tittel**

Bacheloroppgave om den hybride arbeidsmodellen

**Behandlingsansvarlig institusjon**

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

**Prosjektansvarlig**

Tina Åsgård

**Student**

Andrea Espelid Pedersen

**Prosjektperiode**

01.03.2024 - 13.06.2024

**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 13.06.2024.

[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 personvernregelverket.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Lovlig grunnlag for behandlingen av personopplysninger vil være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a).

**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!