



www.uis.no/hhuis

Erik Bjerk

**Hva har bruken av
hybridkontor gjort med
arbeidssituasjonen til
ledere og ansatte?
En kvalitativ studie av
ledere og ansatte som
bruker hybridkontor i
hverdagen.**

Masteravhandling 2022

Avhandlingen er innlevert som del av
«Executive MBA-studiet» ved
Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

Executive Master in Business Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Ja

TITTEL: Hva har bruken av hybridkontor gjort med arbeidshverdagen til ledere og ansatte hva kan forbedres og hva gjør vi bra?

En kvalitativ studie av ledere og ansatte som bruker hybridkontor i hverdagen.

FORFATTER: Erik Bjerk

VEILEDER:

Professor, Espen Olsen

Kandidatnummer:

.....

.....

Navn: Erik Bjerk

.....

.....

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en langvarig og omfattende prosess med mange utfordringer på veien. Det å jobbe fulltid samtidig som en skal gjennomføre en masteroppgave har vært utfordrende, spennende og ganske travelt. Har gjennom de 3 siste årene hatt mine mest spennende år med lærerike år på skolebenken, samt vært med å jobbe direkte inn i den pågående pandemien som vi alle har levd i. Det å være på vakt 24 timer i døgnet, med oppgaver som aldri tidligere er gjennomført noe sted har vært spennende og utfordrende på samme tid. Aldri har jeg lært og utfordret meg selv mer. Da også sjonglere studier og en masteroppgave inn i dette har vært utfordrende, men læringskurven har vært bratt og studiene har vært til god hjelp i mitt arbeid.

I den forbindelse er det en del personer som fortjener en stor takk.

Alle de som stilte til intervju, setter stor pris på at de har gitt meg noe av sin tid og at de var åpne og ærlige i sine svar.

En stor takk skal også til kona og ungene som har gitt meg muligheten til å gi alt til arbeid og studier denne perioden og selv har forsaket en del fritid og opplevelser grunnet dette.

Espen Olsen som min veileder, hadde det ikke vært for deg hadde jeg nok ikke kommet gjennom siste hinder i studien, men også de spennende ideene dine og de reflekterte samtalen vi har hatt, det har vært til stor motivasjon.

Andre lærere, og medstudenter har gitt meg et spennende løp, med mange gode diskusjoner og samtaler. Nettverk som jeg ikke hadde hatt utene dette løpet.

Sist men ikke minst Mette Høgsand ved UIS som til tross for mange utfordringer har hjulpet til å sjonglere alt fra fagvalg til sykdomsutfordringer.

Sammendrag:

Formålet med oppgaven var å finne ut hva bruken av hybridkontor har gjort med arbeidssituasjonen til ledere og ansatte. Selvbestemmelsesteorien og LMX-teorien ble i hovedsak brukt for å finne ut hvordan ansatte og ledere jobber og samarbeider, samt hvordan de trives med hybride arbeidsløsninger. For å gjennomføre dette ble det valgt kvalitativ forskning, med semi-strukturerte intervjuer av ansatte og ledere i en bedrift som kjent hadde brukt hybridkontor både før og etter pandemien stengte Norge.

Hovedpunktene som ble funnet i forskningen var:

- Høy motivasjon og trivsel hos både ledere og ansatte som hadde muligheten for hybridløsninger.
- Stor opplevelse av autonomi.
- Mye bruk av digitale løsninger.
- Overaskende lite følelse av ensomhet hos ansatte som hadde hybrid arbeid.
- Godt samarbeid og god kommunikasjon mellom leder og ansatte.
- Godt arbeidsmiljø kollegaer imellom.

Tar forbehold at studien er gjort med et begrenset utvalg og dermed ikke kan konkludere, men være en pekepinn og grunnlag for videre forskning.

Innhold

| | |
|---|---|
| INNHold..... | |
| INNLEDNING | 1 |
| OPPGAVENS OPPBYGGING..... | 2 |
| HOVEDMÅLSETNING OG TEORETISK PERSPEKTIV | 2 |
| 1.0 TEORI..... | 4 |
| 1.1 Beskrivelse av hybrid arbeid | Feil! Bokmerke er ikke definert. |
| 1.2 Selvbestemmelsesteorien..... | 6 |
| 1.3 Første, andre og tredje ordensendring | 7 |
| 1.4 LMX-ledelses teori..... | 8 |
| 1.5 Avslutning av teorikapittel | 10 |
| 2.0 METODE..... | 11 |
| 2.1 Vitenskapsteoretisk forankring | 12 |
| 2.2 Forskningsdesign | 13 |
| 2.3 Forskerens Forforståelse | 14 |
| 2.4 Metodevalg | 14 |
| 2.4.1 Reliabilitet og validitet..... | 15 |
| 2.5 Fremgangsmåte for datainnsamlingen..... | 16 |
| 2.5.1 Utvalg..... | 16 |
| 2.6 Utforming av intervjuguide | 17 |
| 2.6.1 Intervjuguide | 18 |
| 2.7 Etske aspekter ved intervju og analyse/drøfting | 21 |
| 3.0 RESULTAT OG DRØFTING | 22 |
| 3.1 Resultat | 22 |
| 3.2 Drøfting | 24 |
| 4.0 KONKLUSJON, BEGRENSENINGER OG VIDERE FORSKNING | 28 |
| 4.1 OVERORDNEDE INNTRYKK | 28 |
| 4.1.1 LEDERPERSPEKTIV | 29 |
| 4.1.2 ANSATT-PERSPEKTIV | 30 |

| | |
|--|----|
| 4.2 Begrensinger og anbefalinger til videre forskning..... | 31 |
| 4.3 Konklusjon..... | 32 |
| REFERANSER..... | 35 |
| VEDLEGG | 36 |

Innledning

Arbeidsmarked er i endring, krav fra medarbeidere endres og jakten på de beste medarbeiderne blir hardere og hardere. Bedriftenes forsøk på å beholde og rekruttere medarbeidere blir mer og mer utfordrende, per mai 2022 er arbeidsledigheten i Norge på rekordlave 2,9% og synkende, det er nå arbeidssøkers marked, så mange som en av fire ønsker å skifte jobb(Statistisk-Sentralbyrå 2022). Hvordan skal arbeidsgivere rekruttere og beholde ansatte i dette markedet, hva er viktig for de ansatte, hva skal til for å få relevante og attraktive søkere til stillinger som lyses ut. De fleste arbeidsgiverne må strekke seg langt for å få dette til, men hvor skal en strekke seg, hva er viktig for ansatte i dag, hva skal til for at de blir hos akkurat din bedrift.

Gjennom den aktuelle Covid-19 pandemien har bruken av hjemmekontor og hybridkontor økt betydelig i mange bransjer. Det er ikke tilfeldig at flere og flere bedrifter tilbyr dette og flere og flere ansatte krever hybride løsninger for å økt fleksibilitet og autonomi. En studie gjort av Accenture i flere land viser at så mye som 83% ønsker hybridløsninger velkomne(Christie Smith 2021)

Oppgavens oppbygging

I denne oppgaven vil jeg først gå gjennom valgte teorier som skal underbygge forskningen, her er selvbestemmelsesteorien, LMX ledelsesteori samt teori om første andre og tredje ordensendring teoriene som er valgt. I denne oppgaven er det brukt faglitteratur fra pensum, samt oppslagsverk fra UIS biblioteket som Oria, google scholar.

Det er gjennomført dybdeintervjuer av ansatte og ledere i en bedrift som bruker og har brukt hybridløsninger for sine ansatte over tid. Informantene og bedriften er holdt anonyme gjennom hele prosessen. Intervjuene er transkribert og bearbeidet og resultatet drøftet opp mot valgte teorier.

Hovedmålsetning:

- Skape innsikt i hvordan hybridkontor påvirker arbeidssituasjonen og motivasjonen til ledere og ansatte.
- Utforske hvordan hybridkontor påvirker utøvelse av lederrollen.

Teoretiske perspektiv anvendt i studien:

- Selvbestemmelsesteorien: Denne teorien vil anvendes for å belyse sammenhengene mellom hybridkontor og motivasjon
 - Vil komponentene i selvbestemmelsesteorien, som omhandler autonomi, sosialinkludering, og kompetanse, bli påvirket positivt eller negativt ved anvendelse av hybridkontorløsninger.
- LMX: Denne teorien vil anvendes for å belyse relasjonen mellom ledere og ansatte ved bruk av hybridkontorløsninger.
 - Vil utvekslinger og samarbeid mellom leder og ansatte styrkes eller svekkes ved bruk av hybridkontorløsninger.
- Første og andre ordensendring: Denne teorien anvendes for å belyse endringsarbeid ved anvendelse av hybridkontorløsninger.
 - Vil endringsarbeid bli påvirket ved anvendelse av hybridkontorløsninger; vil for eksempel endringsarbeid bli mer overflattisk eller vil endringsarbeidet bli effektivisert.

1.0 Teori

I dette kapitlet av oppgaven vil jeg fremlegge de teoriene som er grunnlaget for forskningen.

1.1 Beskrivelse av hybrid arbeid.

Hybridkontor, hybridarbeid eller hybridkontorløsninger er en fleksibel arbeidsmodell der arbeidstakerne bare deler av arbeidstiden arbeider på den fysiske arbeidsplassen, resterende tid brukes på distanserte lokasjoner som hjemme, hytta eller lignende. Dette ble påtvunget mange bedrifter under pandemien og flere deriblant Twitter annonserte at de ville ha hybridløsninger som et permanent tilbud(Olsen 2022).

En definisjon på hybridarbeid er: «Hybrid arbeid er en arbeidsmodell der den ansatte har fleksibiliteten til å velge å jobbe et antall dager eksternt samt et antall dager på kontoret med personlig kommunikasjon» (Olsen 2022)

Flere studier viser til at Covid-19 pandemien akselererte hybrid arbeid, men at dette ikke var noe som kom i gang grunnet pandemien.

I en studie gjort av Accenture ble det vist til at hele 58 % av arbeidstakere har jobbet hjemmefra hele eller deler av tiden gjennom Covid-19 pandemien. Enda mer spennende var det at studien viste at 83% av arbeidstakerne ønsket hybridløsninger velkomne og mente at arbeidsgiverne ville være mer attraktive hvis de hadde det(Christie Smith 2021)

I samme studie viser de flere store fordeler med hybridarbeid hvis dette er gjort korrekt. Forfatterne hevder de ansatte blir mer fornøyde av å ha fleksibiliteten med hybridløsninger, da de fleste ønsker hybridarbeid vil det tiltrekke seg de beste ansatte, det vil i seg selv bygge image for bedriften og til slutt vil det være billigere å leie lokaler for bedriften da man ikke vil trenge like store kontor fasiliteter.

Alt arbeid passer ikke til hybrid arbeid, arbeidet og organisasjonen må tilfredsstillere flere krav for å passe til hybrid arbeid. I følge Espen Olsen(2022) må virksomheten påse at:

- Oppgavene må passe til hybrid arbeid

- Produktiviteten må være kontrollert
- Tilgjengeligheten må være tilstede, med kjente tids-slotter som er kjent for alle
- Innsatsen må kunne kontrolleres.

Det vil fortsatt være behov for kontorer og samlingssteder for de ansatte og det vil fortsatt være behov for kontroll og organisering av arbeidstid.(Olsen 2022)

1.2 Selvbestemmelsesteorien

Hva driver mennesker, hva får ansatte til å gå den ekstra milen. Motivasjon er et viktig fenomen både I arbeidslivet og privat, dette er et felt som det er mye forskning på og som ledere og forskere aldri går lei av å diskutere.

Selvbestemmelsesteorien (SDT) ble introdusert av Deci og Ryan I boka Self-determination an Instrinic Motivation in Human Behavior fra 1985. I denne oppgaven er det valgt å ta utgangspunkt I selvbestemmelsesteorien (SDT) til Deci & Ryan fra 2000, denne ser på forholdet mellom menneskelig motivasjon og personlighet. Denne teorien tar for seg de medfødte psykologiske behovene hvert enkelt mennesker har. SDT fremlegger tre psykologiske behov som sammenheng med motivasjon, utvikling og velvære de er autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Hva er så disse tre viktige psykologiske behovene; kompetanse kan enkelt definers som om du har den kunnskapen og erfaringen som trengs til å utføre en gitt oppgave, tilhørighet er å føle seg tilknyttet andre mennesker eller et sted, mens autonomi er å ha kontroll over egen skjebne og egen oppførsel. Dette må ligge til grunn for at en skal kunne opprettholde og fremme motivasjon(Ryan and Deci 2000).

Hva som motiverer og hvordan vi reagerer på gitte bestemmelser varierer for hver enkelt av oss, men det som er likt er at vi reagerer mer eller mindre fysisk og psykisk når disse behovene ikke blir tilfredsstilt. Vi har de samme medfødte behovene, men vi reagerer forskjellig på denne påvirkningen. (Ryan and Deci 2000)

1.3 Første, andre og tredje ordens endring.

I denne oppgaven vil jeg se på hvilke endringer som gjennomførtes og hvordan organisasjonen eventuelt ble endret når de ansatte begynte med hjemmekontor eller hybridkontor, dette vil jeg gjøre med bakgrunn i teorien om første, andre og tredje ordens endring. Bedriften som informantene jobber er et stort konsern som er underlagt stenge lover og forskrifter fra myndighetene, store endringer skjer sjeldent på avdelingsnivå og det forventet lite kjennskap fra de ansatte om strukturelle endringer. Vil her enkelt forklare hva de tre nivåene av endring, i forskningen vil jeg avgrense ved å kun se på første og andre ordens endring.

Første ordensendring vil si å endre innenfor allerede etablert rutiner og prosedyrer, gjøre mindre forbedringer slik at systemet kan utvikle seg og vokse (Bartunek and Moch 1987). For å kunne gjennomføre første ordens endring vil kompetanseutvikling, veiledning og tid være viktige faktorer, samt at organisasjonen og individene er klar og ønsker endringen.

Andre ordens endring vil være å endre de etablerte rutinene og prosedyrene som ligger til grunn, se ting på en ny måte og løse utfordringer annerledes enn tidligere, kan være å starte helt på nytt og revolusjonere gjeldene praksis. Også her er organisasjonens og individenes endringsklarhet viktige (Bartunek and Moch 1987).

Tredje ordens endring involverer endring av hele identiteten til bedriften, dette være eierskap og overordnede strukturen som har definert organisasjonen

1.4 LMX-ledelses teori

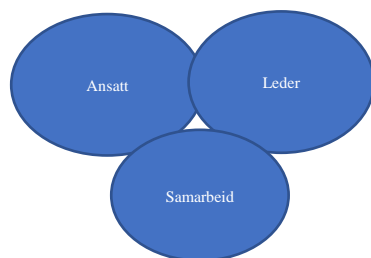
Leader-Member Exchange teorien (LMX) eller på norsk leder – medarbeider – relasjon ble utviklet på 60 tallet av Katz og Kahn, senere også utviklet videre av flere organisasjonspsykologer, i denne oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i «Relationship- Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-level Multi-domain Perspective» (Graen and Uhl-Bien 1995)

LMX teorien tar for seg relasjonen mellom leder og medarbeider og det menes at alle ansatte går gjennom tre faser når de blir ansatt,

LMX teorien er grunnet i sosial utveksling, at individer handler på bakgrunn av å få noe igjen, dette kan være; status, penger, gaver, tjenester eller lignende.

Teorien tar utgangspunkt i at ledere utvikler høykvalitetsrelasjoner med noen, mens de med andre utvikler lavkvalitetsrelasjoner dette vil være et av hovedpremissene for teorien (Buch, Thompson et al. 2016). At ansatte føler seg forpliktet til å gjengjelde den favoriserte behandlingen de har med sin overordnet og vil gjengjelde dette med høyere innsats, høyere kvalitet og god relasjon med sine overordnede (Buch, Thompson et al. 2016).

Graen og Uhl-Bien (1995) mener at for å få effektive og positive ledelsesprosesser må leder og ansatt ha gode relasjoner og prosesser seg imellom. De mener at en leder ikke alene kan utføre god ledelse, men sammen med ansatte kan danne et samarbeid som gir gode prosesser og derfra god ledelse. Figur 1.



Dette samarbeidet forekommer som regel i inn grupper med høy LMX

LMX-ledelse kan både være transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i den forstand at den starter som transaksjonell sosial utveksling og utvikles til transformerende sosial utveksling (Graen and Uhl-Bien 1995).

Det finnes mange ledelsesteorier der ute, Ilies et al har konkludert med at LMX teorien er en av de mest holdbare av disse (Ilies, Nahrgang et al. 2007).

Hva vil dette da ha å si for personer med hybridkontor, hva skjer hvis noen havner i en gruppe med lav-LMX, vil de ha problemer med å innordne seg arbeidet når leder ikke kan på samme måte følge med på hva de gjør. Hva med motivasjonen til disse ansatte.

1.5 Avslutning av teoridel

Det finnes mange teorier om ledelse, motivasjon og endring, men sammen med veileder falt valget ned på de tre overstående teoriene for best mulig belyse og begrense problemstillingen i denne oppgaven.

For ledere som har ansatte på hybridløsninger vil tillitt og forhold til disse ansatte være essensielt for et godt og effektivt samarbeid. Dette belyser LMX teorien godt med tanke på personer i inn gruppen og personer i ut gruppen og hvor viktig det er for ansatte som ikke er samlokalisert å være i inn gruppen med høy LMX. LMX-teorien har vist seg å være en av de mest holdbare ledelses teoriene og er fortsatt i dag veldig relevant (Ilies, Nahrgang et al. 2007)

For å belyse ansattes motivasjon ble selvbestemmelsesteorien benyttet, denne sa seg for forskeren selv da punktene i denne var autonomi, kompetanse og tilhørighet, 3 viktige punkter for alle, men spesielt viktig for ledere og ansatte med hybridløsninger.

Da bedriften er et stort konsern som er styrt i stor grad av lover og regler fra myndighetene ville det å se på de store strukturelle endringene ikke kunne komme frem i en begrenset studie som dette, derfor var ønsket å se på de endringene som var relevante og foregikk innenfor allerede etablerte rutiner og prosedyrer.

2.0 Metode

Målet med oppgaven er å se på bruken av hybridkontor, har det oppstått nye former for samarbeid, klarer ledere å ivareta de ansattes behov, hvordan er kvaliteten og hvilke former samarbeid bruker leder og ansatte ved bruk av hybridkontor. Hva fungerer, og hva fungerer ikke i måten vi nå bruker dette på. Er dette fremtiden, vil krav om fleksibilitet av både tid og sted bli et krav i jakten på de beste ansatte. I dette kapitlet vil fremgangsmåten som er valgt for å besvare problemstillingen bli gjennomgått. Samt redegjøres oppgavens vitenskapsteoretiske forankring, forskningsdesign og metodevalg for informasjons innhenting, derunder de etiske aspekter ved undersøkelsen og analysen.

2.1 Vitenskapsteoretisk forankring

I denne oppgaven skal det sies noe om forskerens vitenskapsteoretiske forankring, da dette vil ha betydning for forskningsdesignet. (Jacobsen and Thorsvik 2013). Det er i denne oppgaven valgt et fortolkningsbasert utgangspunkt, som vil si at forskeren tolker innsamlete data. Dette valget vil henge sammen med hvordan forskeren ser på mennesker og kunnskap, mennesker er unike og ulike fenomener og påvirkninger vil influere hver enkelt av oss forskjellig, dette vil kun kunne kartlegges hvis forskeren setter seg inn i hvordan hver enkelt av intervjuobjektene legger mening og fortolker spesielle fenomener (Jacobsen and Thorsvik 2013).

Den andre forankringen er at det ikke finnes lovmessigheter som vil gjelde tvers av rom og tid og at alt må forstås i en spesifikk kontekst (Jacobsen and Thorsvik 2013). Alder, hvor lenge en har vært ansatt, hvor en er i livet, kan og vil endre vår forståelse og preferanser i hva som er viktig for oss.

I fortolkningsbasert forskning er både kontekst og forskerens forståelse av betydning. Innen kvalitativ forskning er forståelse er viktig begrep, det vil være nesten umulig å se bort fra dette når data samles inn og analyseres (Jacobsen and Thorsvik 2013). Forståelse vil blant annet basere seg på erfaring, menneskesyn og kunnskap.

2.2 Forskningsdesign

Det er i denne oppgaven valgt et intensivt beskrivende design med et undersøkelsesopplegg som vil se på hva bruken av hybrid kontor har gjort med arbeidshverdagen til ansatte og ledere i en gitt bedrift. Gjennom forskningen vil det forsøkes å øke kunnskapen på dette feltet. Gjennom metoder for innhenting og tolking av empiri, vil tolkningen av informasjon være med på å forsterke eller svekke en teori, og eventuelt dannes det grunnlag for en ny teori (Jacobsen and Thorsvik 2013). I denne studien er det valgt en deduktiv tilnærming, det vil si at forskeren bruker kjente teorier og tidligere forskning for å analysere egen empiri. En avkrefter eller bekrefter, forsterker eller svekker eksisterende teori (Jacobsen and Thorsvik 2013). Det er i denne studien valgt en kvalitativ studie der forskeren utfører dybdeintervjuer av 10 ansatte i en bedrift men fra flere avdelinger, for å se på hvordan hybrid arbeid spiller inn på arbeidssituasjonen til ansatte og ledere.

2.3 Forskerens Forforståelse

Det vil være naturlig å si at forskeren møter forskingsfelter med sine grunnleggende antakelser, erfaringer og sitt faglige og teoretiske ståsted. Det er en viss fare for at forskerens ståsted vil påvirke forskningsprosessen. Det vil gjennom forskningen være viktig at forskeren gjennom intervjuene og tolkningen er så objektiv som mulig slik han får frem informantens reelle meninger og informasjon.

2.4 Metodevalg: Semi-strukturelle intervjuer

For å kunne gi svar på forskningsspørsmålet har jeg i denne oppgaven valgt kvalitativ tilnærming, andre mulige tilnærminger ville vært kvantitativ eller en hybridløsning der en bruker både kvalitativ og kvantitativ løsning. Dataene som blir samlet inn skal innhentes og tolkes systematisk og mest mulig objektivt. Valgt metode skal angi fremgangsmåten som benyttes for å undersøke virkeligheten (Jacobsen and Thorsvik 2013).

Hva skiller kvantitativ og kvalitativ tilnærming, tilnærmingene er ikke prinsipielt forskjellige, den ene er ikke bedre enn den andre, begge samler empiri om en gitt problemstilling. Kvalitativ forskning søker data gjennom ord og tekst, mens kvantitativ søker data gjennom tall. Man kan si at mens kvantitativforskning søker bredden, ønsker kvalitativforskning å se på dybden.

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke kvalitativmetode for finne ut hvordan samarbeidet mellom leder og ansatt fungerer når man er på hybridkontor.

Det finnes ulike nivåer av struktur på intervjuene i kvalitativmetode, i denne oppgaven ble det valgt semi-strukturelle intervjuer, dette for å kunne ha en viss fleksibilitet ved at oppfølgingsspørsmålene lettere kan styres ut fra hvilke data som fremkommer. En vil da kunne oppnå en dypere forståelse rundt spørsmålene en stiller og en bedre forståelse av hva som blir sagt.

2.4.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet betyr pålitelighet, det handler om at forskning må utføres korrekt, og feilmarginer må oppgis, validitet vil bety relevans og gyldighet (Dalland 2012).

Som forsker innen kvalitativ forskning skal en være nøytral og objektiv observatør, som en uerfaren forsker er dette vanskelig å overholde, men føler gjennom intervjuene at dette gikk bra og intervjuobjektene snakket fritt og åpent om det de hadde på hjerte.

Tidspunkt og sted for intervjuene ble alene styrt av informantene, dette førte til at noen var på Teams, andre på arbeidsplass i arbeidstiden, mens andre ønsket på nøytralt sted utenom arbeidstid. Dette igjen for at dette skulle gå på deres premisser og de skulle ha tid til å gi gode utfyllende svar.

Alle informantene fikk informasjon og innføring i forskningens tema før intervjuene slik de kunne tenke litt rundt temaet før intervjuene startet, med dette fikk informantene en mulighet for bevisstgjøring ang temaet og forhåpentligvis fikk jeg bedre og mer gjennomtenkte svar fra dem (Jacobsen and Thorsvik 2013).

Under gjennomføringen av intervjuene var det viktig for forskeren å opptre vennlig, åpen og tillitsfull slik at informantene skulle ha tillitt gjennom intervjuene og svarene skulle være mest mulig åpne og ærlige. Transkribering av intervjuene ble foretatt snarlig etter gjennomført intervju, slik at forskeren skulle få med alle detaljer fra gjennomføringen (Jacobsen and Thorsvik 2013).

2.5 Fremgangsmåte for datainnsamlingen

Forskeren tok kontakt med flere bedrifter som hadde ønsket profil og kjent hadde brukt eller brukte en eller annen form for hybridkontorløsning. Måten bedriftene ble kontaktet på var gjennom en innledende telefonsamtale og hvis de opplevdes positive en oppfølgende mail med informasjon om studie, den aktuelle forskingen og målet med denne oppgaven. Det ble også spesifisert at bedrift og personer ville bli anonymisert i oppgaven.

Det var flere bedrifter som besvarte positivt og sammen med veileder ble den beste kandidaten valg. Ut fra dette fikk jeg aktuelle kandidater sendt fra HR avdeling i bedriften for selv å kontakte dem. Intervjuobjektene ble kontaktet med en mail med informasjon om meg, oppgaven, formålet med oppgaven og at alle svar ville gis frivillig og anonymt. Samtlige 12 kandidater takket ja til å stille til intervju, 3 av dem gjennom Teams.

2.5.1 Utvalg

Det ble tidlig i prosessen bestemt at forskingen hvis mulig skulle gjennomføres i en bedrift ikke splittes opp i flere, da dette ville gi et bedre og mer representativt utvalg for denne bedriften og forskingen kunne avdekke ønsker og behov ved hybridkontor. Det kunne også gi meg et bredere utvalg og flere detaljer i hva som var bra og hva som kunne forbedres i denne bedriften og få et mer korrekt resultat.

Informantene ble valgt ut fra flere avdelinger i bedriften med forskjellig utgangspunkt, alder, ansiennitet og forutsetninger for bruk av hybridkontor. Dette gjorde utvalget interessant og representativt for denne bedriften, svarene som kom frem differensierte trolig også mer enn det ville gjort om en avdeling, aldersgruppe eller utdanningsnivå hadde blitt valg.

Fikk også etter hvert flere enn 10 kandidater slik at et tilfeldig utvalg ble plukket ut og bedriften og de andre intervjuobjektene ikke kan vite nøyaktig hvem som har svart på intervjuene, dette vil øke anonymiteten og det vil også øke kredibiliteten til forskningen.

2.6 Utforming av intervjuguide

Det ble brukt mye tid i starten på oppgaven å utforme en god intervjuguide som skulle dekke inn det som var ønskelig å forske på i oppgaven. Tok deretter utgangspunktet i valgte teorier for å kunne avdekke om disse var relevante for min forskning slik alle ønskede elementer ble implementert.

Det var viktig i intervjuene at det ble understreket at det var frivillig å medvirke til forskningen slik at det var personer som ønsket å meddele og ønsket å være ærlig som medvirket. Intervjuobjektene ble også bedt om lese gjennom og signere eller bekrefte på bånd at dette var ønskelig. Under utarbeidelsen av intervjuguiden var det også viktig at gjennomføringen ikke tok for lang tid, da kandidatene gjorde dette frivillig i arbeidstiden eller på fritiden og lengden på dette måtte oppleves som adekvat. Så hvert intervju tok mellom 40 min til 1 time og 20 min alt etter hvordan og hvor mye som ble fortalt.

2.6.1 Intervjuguide

Introduksjon av meg selv

Innledende informasjon til intervjuobjektene:

I denne samtalen ønsker jeg å finne ut om hybridkontor har skapt nye former for samarbeid på arbeidsplassen, har dette ført til store endringer i arbeidsmengde eller arbeidsmetoder for lederne og medarbeiderne. Klarer arbeidsgiverne motivere og dekke de psykologiske behovene til de ansatte og hva gjør lederne for å motivere, engasjere og lede ansatte på desentraliserte kontorer og hjemmekontor. Jeg kommer til å gå gjennom ulike temaer, og vil starte med å stille åpne spørsmål som etter hvert vil gå dypere for å prøve å fange essensen i svarene. Underveis kan jeg komme til å komme med oppfølgingsspørsmål og kanskje be deg om å utdype. Målet er å få fatt i dine tanker og refleksjoner.

Intervjuet vil bli anonymisert slik at ingen annen en meg selv kommer til å vite hvem som har besvart spørsmålene.

1. Bakgrunn

- Kjønn:
- Fortell litt om din karriere
 - Nåværende Stilling
 - Utdanning
 - Ansiennitet i firmaet
 - Hvor lenge har du hatt muligheten til å utføre hele eller deler av ditt arbeid fra hjemmekontor?

Hvordan er det å lede en arbeidsgruppe som er på hybridkontor med noen dager på kontoret og dager desentralisert eller hjemme?

Prøv å beskrive situasjon

Hjelpespørsmål

2. Kan du beskrive hvordan endringer i arbeidsmengde eller innhold når mye av arbeidet ble flyttet til hjemmekontor
3. Ble lederstrukturen i bedriften endret når hybridkontor ble en mulighet for dere?
4. Er det innført nye digitale verktøy på bakgrunn av økt bruk av hjemmekontor?
5. Hvordan legges det fysisk til rette for kontorfasiliteter andre steder enn hovedkontor?
 - a. Gir dere ansatte utstyr til bruk hjemme?
 - b. Blir HMS ved desentralisert kontor kontrollert?
 - c. Kan ansatte be om særskilte løsninger som å slippe å være på hjemmekontor, eller få spesial tilpassede ordninger.
6. Hvordan får du «oppdrag» når du er på hjemmekontor?
 - a. Er dette eventuelt tilsvarende de du ville fått hvis du var på arbeidsplassen.
7. Hvordan motiveres du når du sitter alene?
8. Hvordan får du hjelp når du sitter desentralisert/hjemmekontor
9. Hvordan gjøres relasjonsbygging?
 - a. Klarer dere skille mellom individenes forskjellige behov når det gjelder sosialisering, samhandling og dens behov for oppfølging når det fysiske møtet uteblir.
 - b. Finnes noen fysiske arenaer for de ansatte
10. Hvordan får du ledet dine ansatte skikkelig når du ikke er samlokalisert.
 - a. Motivert dem
 - b. Kontrollert innsats
 - c. Hvor mye av arbeidsoppgavene styrer de selv.

11. Har jobb en positiv effekt på din helse og privatliv? I så fall kan du fortelle om det?
 - a. Har dette endret seg etter innføringen av hjemmekontor
 - i. Hvis ja hvordan.
 - ii. Har endringen hatt noen negativ effekt på helse og privatliv

12. Hva er det beste med jobben hjemmekontor

13. Hva er det beste med dagene på kontoret?

14. Hvordan er møtekulturen når dere ikke er samlokalisert, samsvarer denne med det dere har når dere sitter på samme lokasjon.
 - a. Hvis endring, har dere flere eller færre møter
 - b. Er det god struktur på møtene?
 - c. Har dere møter som enkle treffpunkt for eventuelt brainstorming/sosialt treffpunkt.

15. Hvis en vurderer å bytte jobb, vil det å ha muligheten for hybridkontor/ fleksibel arbeidstid/sted være viktig for deg.

16. Hvis du skal fortsette å lede arbeidsgruppe (jobbe) på hybridkontor, hva ville du endret på?

17. Hvis du skal fortsette å lede arbeidsgruppe (jobbe) på hybridkontor, hva synes du fungerer godt?

2.7 Etske aspekter ved intervju og analyse/drøfting

Etikk er læren om rett og galt, dette står sentralt innen forskning og vitenskapelig praksis (Askheim and Grenness 2008).

Denne oppgaven ble søkt godkjent gjennom NSD som ble vurdert nødvendig da opptak og personopplysninger skulle innhentes, søknad ble ved søknad godkjent med NSD nr 208701.

Det ble i denne oppgaven innhentet 12 dybdeintervjuer med frivillige informanter som bedriften hadde fremlagt. For å tilfredsstille de etiske aspektene samt kravene fra NSD ble det innhentet samtykke fra informantene, krav til privatliv ble overholdt og at innhentet data ble presentert korrekt.

Ved å søke forskningen godkjent gjennom NSD har planen og planlagt gjennomføring av forskningen blitt godkjent og vurdert etisk og juridisk, NSD sin oppgave er å sørge for at data om mennesker og samfunn kan hentes inn, bearbeides , lagres og deles trygt og lovlig i dag og i fremtiden(NSD 2022)

3.0 Resultat, Analyse og Drøfting.

I dette kapitlet skal resultatene fra empiri fremlegges og funnene presenteres og drøftes. Notater, opptak og transkribering er gjennomgått flere ganger og kvalitetssjekket for å sikre at informantens synspunkter og meninger kommer korrekt frem.

3.1 Resultat

Forskningen viste at til tross for forskjellige stillinger var utdanningen til informantene minimum bachelor nivå, da i hovedsak rettet mot økonomi, 2 av respondentene var utdannet innen markedsføring. Ansienniteten deres var minimum 16 måneder, mens snitt ansienniteten var 10 år. Så flere av informantene hadde lang erfaring og mye kunnskap om bedriften.

Ingen av respondentene hadde lagt merke endring i lederstruktur eller arbeidsmengde når arbeidet ble flyttet fra kontor til hybridløsninger. Noe mer spesialiserte oppgaver hadde 60% av dem opplevd, da de fikk spesifikke ansvarsområder som de ikke hadde før.

Det hadde heller ikke som informantene kjente til blitt innført nye digitale verktøy, men mer aktivt bruk av eksisterende da spesielt teams.

De ansatte var ikke kjent med at de kunne få kontorutstyr til bruk på hjemmekontoret, de hadde heller ikke kjennskap til at HMS avdeling var aktiv for dem på hjemmekontor. Dette var noe alle respondentene ønsket mer av ved fremtidig bruk av hybridløsninger.

Bedriften hadde vært aktiv med å informere gjennom intranett og leder at personer med spesielle behov, kunne få avtaler om å være på kontoret, alle respondentene kjente til dette og 2 av dem hadde i perioder benyttet seg av tilbudet.

Det å få oppdrag på hjemmekontoret er tilsvarende både i utførelse og mengde som om de var på kontoret hver dag, de samme programmene og forventningene lå til grunn.

Hvordan hver enkelt ble motivert var selvfølgelig noe variert, samtlige hevdet at jobben i seg selv var motiverende og det å levere på resultat gav dem mye, ut over det varierte svarene.

- Lønn
- Få jobben gjort
- Ansvar overfor arbeidsgiver
- Flere fremsatte intensiver som ansattgoder og mulighet for forfremmelse som motiverende tiltak fra bedriften.

Flere hadde ikke et direkte svar på hva som motiverte, men at de på generelt grunnlag var indre motivert og hadde ingen problemer med å motivere seg selv ved arbeid hjemmefra.

Ut over dette kom det frem i alle intervjuene at samtaler med leder og leders oppfølging var med på å øke motivasjonen.

Møte kulturen hadde ikke endret seg betydelig, informantene hadde ikke sett store endringer i antall møter, men plattformen for møtene var endret fra fysiske møter til teams.

Ved spørsmål om relasjonsbygging hevdet alle at dette var lettere og mer effektivt når alle var lokalisert samme plass, men at ledelsen tok og hadde tatt mange grep for å bedre dette ved bruk av hybridløsninger.

- Turer
- Brainstormingsmøter på teams.
- Uformelle samlinger på teams.
- En til en samtaler på teams.
- Samt alle avdelinger hadde egne chat kanaler for samtaler og spørsmål.

Ingen av informantene i forskningen fremsatt negativ innvirkning på helse og privatliv når de direkte ble spurt om dette, men tidligere i intervjuet hadde 40% fremsatt utfordringer med muskel og leddsmerter ved arbeid på ikke egnede stasjoner.

Fleksibiliteten og autonomien som kom gjennom bruk av hjemmekontor mente 100% hadde positiv effekt på privatlivet, helsen og motivasjonen for å yte det lille ekstra.

Det beste med hjemmekontor var for informantene

- Fleksibilitet
- Autonomien
- Friheten
- Muligheten for arbeid når det passet best for hver enkelt
- Mer effektive

Det beste med dagene på kontoret

- Kollegaer
- Samhold
- Kantinen
- Personlige treffpunkt.

80% av informantene ønsker videre hybridarbeid som en del av arbeidshverdagen, ingen ønsket bare hjemmekontor og alle ønsket muligheten for å kunne jobbe hjemmefra hvis en i perioder skulle ha behov for dette. 60% hevdet at det å kunne fortsette med denne løsningen ville være et absolutt krav til en eventuell ny arbeidsgiver.

Alle informantene var veldig samstemte om at løsningen med hybrid/hjemmekontor hadde vært løst bra av arbeidsgiver og det var ikke mange punkter de ansatte og deres ledere ville endre på i fremtiden, men det som de mente kunne forbedres var.

- Flere planlagte felles treffpunkt på kontoret.
- Kurs og oppfølging i fysisk arbeidsmiljø
- Mer moderne it utstyr hjemme.

3.2 Drøfting.

- Hvordan hybridkontor påvirker arbeidssituasjonen og motivasjonen til ledere og ansatte.

For flere ansatte og ledere i denne bedriften var ikke det å kunne ha fleksible løsninger noe nytt, flere av dem hadde brukt denne løsningen i flere år før pandemien og dette intervjuet ble gjennomført. De opplevde det ikke som en stor endring av hverken arbeidssituasjon, mulighet for hybridløsning eller kommunikasjon mellom leder og ansatt. Endringen for denne bedriften lå mer på at de fleste ikke hadde mulighet til fysiske kontorer og møter og treffpunkt ble gjort digitale fremfor fysiske slik det ofte hadde vært gjort tidligere.

- Som leder kan det være utfordrende å lede personer som ikke fysisk er til stede, hvordan gjøres dette på best mulig måte og hva skal leder gjøre for å kunne beholde motivasjonen, kompetansen og levere på resultatene når de ansatte har fysisk kontor andre plasser enn dem selv. Gjennom intervjuene viste det tydelig at det å levere på resultat og det å kontrollere resultater vil variere ut fra hvilke arbeid de ansatte utførte. Leders mulighet for kontroll kan oppleves som mindre når ansatte ikke er samlokalisert og fysisk er til stede hver dag, men dette gjelder ikke alle, flere grupper i denne forskningen viser at leders mulighet var like om de befant seg på kontoret eller på hybridløsninger.

Flere av de ansatte i forskningen jobbet på kundesenter, her var kontrollen av både mengde jobb som ble utført og kvaliteten på denne kontrollert på samme måte som tidligere, de digitale løsningene bedriften hadde her var tilrettelagt for hjemmekontor og desentraliserte avdelinger. Da svarprosent, effektivitet og arbeidstid var fastsatt og kontrollert var det denne gruppen som ikke så noen endring i autonomi og fleksibilitet. Denne gruppen anså jobben som mer eller mindre den samme gjennom perioden med hjemmekontor, endringen opplevdes ikke så stor som en skulle forvente når en går fra å være lokalisert på et kundesenter i åpent kontorlandskap til å sitte alene hjemme. Dette betyr ikke at de ikke var fornødt med løsningene, det å minimere tiden som brukes før og reisetid til arbeid var punkter som gikk igjen, noe som førte til at noen av informantene sparte over 45 minutter hver vei, dette hadde stor betydning for flere av dem, da spesielt småbarnsforeldre.

- Selvbestemmelsesteorien: Denne teorien vil anvendes for å belyse sammenhengene mellom hybridkontor og motivasjon og var viktig i forskningen. Det å se på hvordan autonomi, sosialinkludering og hvordan kompetanse blir opprettholdt og utviklet når

mer og mer digitale løsninger blir brukt og mindre og mindre fysiske møter blir opprettholdt.

- Ved bruk av hybridkontor vil autonomien til hver ansatt være betydelig høyere og fleksibiliteten til den ansatte også være større, dette kan for mange være viktig i en travel hverdag, dette opplevdes for informantene i denne studien som noe av det viktigste i arbeid – familie balansen. Det å få frihet og fleksibilitet i arbeidshverdagen gir også den ansatte et stort ansvar for å levere forventet resultat til arbeidsgiver. For noen av informantene opplevdes dette som vanskelig å motivere seg selv og for andre var det vanskelig å begrense arbeidstiden til de gjeldene timene når arbeidsstasjonen var så lett tilgjengelig både på hjemmekontor og e-post på telefon. Et annet viktig punkt her var sykefravær, nivået for å melde seg syk var økt betydelig når muligheten for arbeid hjemme var en mulighet, og når en utførte arbeidet ikke ble kontrollert. De 7 som hadde fleksibel arbeidstid hadde ingen sykefravær de årene de hadde hatt muligheten for arbeid hjemmefra, heller ingen fri for lege, tannlege eller andre spesialister som ansatte lokalisert på kontor til tider har. Et redusert sykefravær er ønskelig både fra arbeidsgiver og myndigheter, men er man syk så er det viktig at det er åpning hos arbeidsgivere å melde dette på tross av muligheten for arbeid hjemmefra. Her vil leder ha et stort ansvar både i oppfølging, ved medarbeidersamtaler, og ved utvikling av arbeidsmiljø. Dette punktet var ikke noe ledene i denne bedriften under intervjuene reflekterte noe over, det var stort fokus på lavt eller ikke eksisterende sykefravær uten noen tiltak eller fokus på om de ansatte jobbet på tross av sykdom.
- Sosialinkludering og hybridkontor er et av punktene som var vanskelig å konkludere i denne forskningen, da det kun var 10 informanter som var valgt ut av arbeidsgiver viste det seg at alle var godt inkludert, det var normalt sosiale individer som samarbeidet godt med sin leder og sine kollegaer. I intervjuene ble de spurt om tiltak gjort da spesielt under pandemien for å opprettholde eller etablere sosiale møteplasser. Her hadde lederne gjort mye bra, turgrupper var etablert, utendørs treffpunkt for avdelinger var jevnlig på agendaen og invitert til som et møte. Lederne hadde også faste Teams møter der agendaen kun var kaffeprat, eller andre ikke formelle tema. Alle ansatte hadde også alene samtale med leder ukentlig gjennom perioden der det ikke var mulig med fysisk oppmøte på arbeidsplassen. Arbeidsgiver gav også hver avdeling noen få plasser til rulling eller til personer som ikke klarte eller kunne tilpasse seg hjemmekontor. Slik som vist ovenfor gjorde bedriften og lederne flere tiltak for å styrke og opprettholde den sosiale inkluderingen av de ansatte, slik som med personer som er lokalisert i kontorlandskap kan man heller ikke her vite om personer føler seg inkludert eller ekskludert, men på hybridløsninger og spesielt ved hjemmekontor er det

vanskeligere å observere dette, så igjen hviler et større ansvar på leder for å fange dette opp.

- Hvordan klarer bedriften og lederne å påse at kompetanse behovene ble opprettholdt når den direkte kompetanseoverføringen ansikt til ansikt blir redusert eller i noen tilfeller forsvinner helt. De fleste av informantene hadde vært ansatt før pandemien og grunnopplæring og nødvendige kurs var gjennomført på normal måte. De ansatte i bedriften som var ansatt i pandemien var fornøyd med opplæringen da de hadde hatt noen dager på kontor sammen med en erfaren kollega eller leder og det resterende gikk gjennom digitale kurs og opplæring gjennom teams. For disse hadde lederne noe dårligere samvittighet og var usikker på om alt var blitt lært og om de reelt var blitt inkludert i gruppen. Ser man på dette i en normalsituasjon der hybridløsninger blir brukt, har bedriften gode rutiner for både opplæring og kompetanseheving for disse ansatte, dette er en opplevelse som deles av både ansatte og ledere i bedriften. De er på tilbudssiden ved videreutdanning, kurs interne og eksterne, de gjennomfører ofte fagdager eller fokusdager for å øke kompetansen og trivselen blant de ansatte, ofte med mulighet for å delta både fysisk og digitalt. Alle informantene var klar over hvor de kunne forespør eller få hjelp hvis det var noe de trengte svar på.
- For å se på relasjonen mellom leder og ansatt har jeg brukt LMX-teorien i denne forskningen hvordan dyaden mellom ansatte og leder utvikler seg og hvordan de kommuniserer. Gjennom intervjuene kom det tydelig frem at bedriften bevist eller ubevist hadde valgt individer med høy LMX og var inkludert hos nærmeste leder. Dette gjorde at de fleste spørsmålene ble besvart positivt ang forholdet og samarbeidet med nærmeste leder.

Ser man på dette i fra ledernes perspektiv kom det frem i intervjuene at det var veldig viktig, spesielt gjennom pandemien at lederne klarte å inkludere flest mulig i inn gruppen for å kunne ha gode samarbeidsforhold og gjensidig avhengighet og tillit til hverandre. Det kom også frem at personer som ble oppfattet som ikke inkludert ofte sluttet raskt, enten innad i organisasjonen eller til tilsvarende jobber hos andre aktører. Informantene og deres kolleger var som kjent høyt utdannede med god erfaring, dette førte nok til at personer som var misfornøyd i en avdeling eller i organisasjonen ville være attraktiv hos andre og ble ikke værende over tid. I alle yrker men spesielt hos arbeidsgivere med mulighet for hjemmekontor og hybridløsninger vil forholdet mellom leder og ansatt ha stor betydning, at lederne er oppmerksomme på dette og har kunnskap om ledelsesteorier og fallgruver som en kan gå i er viktig for gode og langvarige ansettelsesforhold og effektiv drift av avdelinger og bedrifter. Det at ledere ser den ansatte, utfordrer og hjelper vil bety mye for hvordan hver enkelt av dem har

det i arbeidshverdagen. At den ansatte har et forhold og føler på den sosialutvekslingen med sin leder og ønsker å gå den ekstra milen som trengs for å skape noen unikt.

- Vil endringsarbeid bli påvirket ved anvendelse av hybridkontorløsninger; vil for eksempel endringsarbeid bli mer overflattisk eller vil endringsarbeidet bli effektivisert. I denne oppgaven har jeg brukt teorien om første, andre og tredje ordensendring for å belyse dette. Gjennom intervjuene kom det tydelig frem at endringene hadde vært små og for det meste ubetydelige, ingen strukturelle endringer var blitt iverksatt når hybridløsninger ble implementert i bedriften. Endringen som av de ansatte hadde blitt observert var kun å flytte fra fysisk kontor til å kunne velge hvor en oppholdt seg hver dag. Dette er i seg selv en strukturell endring og inngår i andre ordensendring, men ble gjennomført for så lenge siden at ingen av informantene var i stand til å beskrive hvordan prosessen var gjennomført eller hvordan dette gikk. I en hverdag som innebærer små endringer innenfor gjeldene rutiner og strukturer ser både de ansatte og lederne det som en fordel med hybridkontor. Alle er vant med digitale løsninger, de har allerede rutiner for å tilegne seg informasjon og kompetanse på egenhånd, leder er vant med å kommunisere digitalt og til flere på en gang. En kan raskt og effektivt iverksette og gjennomføre endringen. Når så mye av arbeidet foregår gjennom digitale løsninger vil ofte flaskehalsen være å få implementert endringene i programmene ikke få de ansatte til å gjennomføre dem. Hvordan endringsprosesser i konsernledelsen foregår og hvordan disse løses har ikke denne forskningen sett på, så store konsernendring er ikke og endringer i andre orden er noe som må ses på i en annen forskning.

4.0 Konklusjon, inntrykk og Begrensinger

4.1 Overordnede inntrykk: Er hybrid kontorløsninger bra eller dårlig?

For de fleste er hybridløsning være ønskelig og bra, forskingen på dette utvalget viste at alle var fornøyde med det å ha muligheten til hybridkontor, 80 % av informantene mente at det å kunne fortsette med denne løsningen var viktig for dem for å fortsette i jobben og viktig for en ny arbeidsgiver å tilby hvis de skulle bytte arbeidsgiver. Det som forsterker dette bildet, er at like mange så på muligheten for fleksibilitet og autonomi som like viktig eller viktigere enn lønnsøkning og ville ha dette som sitt viktigste forhandlingsmål ved eventuelt skifte av jobb.

Hva da med sosialinkludering, kompetanseheving og en til en samtaler med kollegaer og leder. Dette vil jo være en av styrkene til hybridløsning i motsetning til rene hjemmekontor, at en faktisk har muligheten for disse treffpunktene, oppfølgingen og kompetansehevingen som trengs eller er ønskelig. For å få til dette kreves noe mer av bedriften og leder gjennom gode rutiner og avtaler med de ansatte, det er også viktig at leder kjenner sine ansatte og ser behovene deres og kan bistå når dette trengs. En åpen og god dialog mellom kollegaer og en god dialog med leder er viktig for å kunne gjennomføre gode og effektive hybridløsninger.

4.1.1 Lederperspektiv:

Om hybridløsninger er bra eller dårlig for en leder finnes mange meninger om. Det å lede personer som ikke er til stede der du er, er ikke nødvendigvis noe nytt, flere yrker har i all tid drevet oppsøkende virksomhet, hatt distriktskontorer eller avdelinger som ikke er samlokaliserte med lederen. Men planlagte hjemmekontor eller hyttekontor, der kontoret flyttes der den ansatte ønsker krever en ny form for tillitt og struktur for både leder og ansatt.

Slik det vises i denne forskningen er det et ønske da spesielt fra ansatte om å fortsette med fleksible løsninger, der noen dager er fastsatt på kontor mens andre dager kan en velge hvor en skal oppholde seg i arbeidstiden.

Å lede ansatte som er i inn gruppen når man ser på LMX-ledelse vil i de fleste tilfeller være enklere enn å lede personer med lav LMX, da de med høy LMX ofte er opptatt av å gjengjelde lederens tillitt og oppmerksomhet, dette gjøres ofte med økt innsats og engasjement. Personene med lav LMX vil derimot ikke gå denne ekstra milen, og vil ofte være på utkikk etter noe nytt eller bare la dagene gå uten det store engasjementet (Graen and Uhl-Bien 1995).

Leder må være forberedt på å lede ansatte som har arbeidshverdager som er i hovedsak basert på hybridløsninger. Flere og flere ansatte krever fleksible løsninger også foran økt lønn i rekrutteringsprosessen. Forskningen viste det seg at samtlige under 35 år ønsket muligheten for hybridkontor foran økt lønn.

Dagens digitale samfunn gir oss muligheter til å kunne løse de fleste utfordringer fra hjemmekontor, hva med ledelsesprosessen kan denne også løses fra hjemmet, svaret i forskningen er ikke entydig, noe av prosessene kan og løses allerede hjemmefra, men det er og vil være behov for personlig oppfølging, opplæring og flere ansatte vil ha behov for leder tilstede noe av tiden i allefall.

Er det de samme lederne som er gode på å lede arbeidsplasser med hybridløsninger, som de som lokalisert på et kontor. Dette fikk jeg ikke noe klart svar på i oppgaven da alle hadde vært gjennom samme prosess med Covid-19 pandemien som den utløsende årsaken til hjemmekontor.

4.1.2 Ansattperspektiv:

Flere og flere ansatte ønsker seg fleksibilitet, tillit og ansvar i sin arbeidshverdag, ser man tilbake på selvbestemmelsesteorien samsvarer dette på flere områder med punktene i denne, her er autonomi, kompetanse og tilhørighet viktig for motivasjon og trivsel. Dette vil si at hybridkontorløsninger kan dekke inn deler av behovene ansatte har og øke trivsel og motivasjon. Utfordringen for den ansatte er å få tilfredsstilt økt eller opprettholdt kompetanse, samt å føle en tilhørighet hvis en sjeldent eller aldri treffer sin leder eller kollegaer.

Har den ansatte høy LMX og er i inn gruppen vil leders tilstedeværelse og mulighet til kurs og kompetanseheving også i de fleste tilfeller bli tilfredsstilt. Men skulle en være i ut gruppa med lav LMX kan en bli oversett og bli veldig alene når arbeidet blir utført andre steder enn kontoret.

Det blir viktigere enn noen gang med gode løsninger for ansatt samtaler, oppfølging av ansatte og faste treffpunkter for alle. For informantene i denne forskningen var det tydelig at bedriften hadde økt fokuset på dette med formelle og uformelle treffpunkt, både med turer, teams møter, og fysiske møter var blitt gjennomført. Informantene var tydelige på at behovet for faste treffpunkt økte, ved økt bruk av hjemmekontor. De avdelingene som løste dette best var også der de ansatte var mest fornøyd med lederen sin og trivselen og motivasjonen var høyest.

Det var tydelig i denne forskningen av bruk av hybridkontor fra et ansatt perspektiv var ønskelig og dette var viktig for dem for i jobben de hadde i dag, men også et krav ved ansettelse i en eventuell ny stilling eller ny bedrift.

4.2 Begrensinger og anbefalinger til videre forskning

Denne forskningen har sine begrensinger, det er en liten studie som inkluderer 10 personer med sine erfaringer og opplevelser av det å jobbe på hybridkontor. Det er foretatt intervjuer i en virksomhet med personer med like eller tilsvarende utdannelse og erfaring. Det kan ikke automatisk generaliseres til andre utvalg eller populasjoner. For å få et bredere utvalg og mer nøyaktig resultat bør flere og bredere utvalg ses på før en kan konkludere med funnene i denne forskningen.

Utvalget som ble brukt for intervjuene er gitt fra bedriften selv, det er naturlig at de fleste som blir spurt og takker ja til et slikt ekstra oppdrag vil befinne seg i gruppen med høy LMX og tydelig være i inngruppen.

Intervjuene er foretatt rett etter den foreløpig siste store Covid-19 toppen. dette førte jo som kjent til tvunget hjemmekontor og noen av svarene kan være farget av raske endringer og lite planlagte hjemmekontorløsninger samt at personer som ikke trivdes eller ønsket hybrid/hjemmekontor løsninger ble satt på dette.

Temaet er etter mitt syn veldig viktig, interessant og for mange den fremtidige kontorløsningen, så videre forskning på temaet er viktig for bedrifter og fremtidige generasjoner ansatte og ledere.

4.4 Konklusjon

Utgangspunktet til denne studien var å se på hva hybride kontorløsninger hadde gjort med arbeidssituasjonen til ansatte og ledere, og tok utgangspunktet i flere teorier som LMX ledelsesteori, selvbestemmelsesteorien, samt endringsteori for å se hva og hvordan arbeidshverdagen for ledere og ansatte ble endret.

Mange yrker og bedrifter har ikke muligheten til å tilby hybridløsninger, dette være seg yrker og oppgaver som krever fysisk oppmøte som for eksempel håndverkere eller direkte personkontakt som helsearbeidere, butikkansatte eller lærere. For mange andre vil muligheten for frihet, fleksibilitet og autonomi veie tungt når yrke og studieretninger skal velges i fremtiden.

Informantene kan i denne forskningen deles i to grupper, 7 av dem jobbet i service avdelinger som gav støtte til andre interne avdelinger, disse hadde lang erfaring, høy utdanning og hadde gjennom de siste årene hatt mulighet hybridløsninger, dette også mange år før Covid-19 pandemien gjorde hjemmekontor til den nye normalen.

De siste 3 informantene jobbet på et kundesenter, hadde også høy utdanning med minimum bachelor nivå, men var nyutdannet og hadde liten eller ingen erfaring med hybridløsninger før pandemien. Avdelingen hadde en politikk som innebar fysisk oppmøte på kontoret hver dag.

På tross av forskjellig utgangspunkt, samsvarer mye av empirien fra begge grupper. Konklusjonen i denne forskningen blir med dette tydeligere på at hvor forberedt og hvordan bedriften og lederne løste utfordringer med hjemmekontor påvirket resultatet i positiv retning.

De ansatte i denne bedriften jobbet allerede med digitale løsninger som med små endringer var tilrettelagt for bruk utenfor kontorlandskapet, alle ansatte hadde bærbare PCer og andre hjelpemidler som gjorde det mulig å jobbe hjemmefra. Kontrollrutinene lå digitalt implementert i programvaren de allerede brukte, og endringen av arbeidsted medførte ingen direkte endring på arbeidshverdagen. Denne bedriften viste seg å være klar for den digitale fremtiden.

Ser man på utveksling og samarbeid mellom ledere og ansatte viser tydelig gjennom intervjuene at denne var nøye planlagt, mer enn hva som skulle være forventet. Bedriften virket til å være klar for denne måten å drive kontor på, erfaringer fra avdelinger som allerede hadde innført dette, ble raskt og vellykket overført til avdelinger som hadde liten eller ingen erfaringer med hybride løsninger.

Som tidligere nevnt kan det begrensede utvalget og deres klare plassering i inn gruppen med høy LMX være noe skjevt for å representere hele bedriften. Men gjennom intervjuene var det tydelig at kommunikasjon og inkludering var viktig for alle avdelinger og skulle noen mistrives eller ikke passe inn var mulighetene for overflytting og tilrettelegging store hvis dette var ønskelig. Det var et uttalt ønske om at alle skulle trives og alle skulle utvikle seg.

Lederne som ble intervjuet var tydelige på en del forventninger bedriften hadde til dem som ledere, det var å påse at alle ansatte ble fulgt opp, trivsel og motivasjon skulle opprettholdes gjennom i hverdagen, men fokuset ble enda høyere perioden med påtvunget hjemmekontor. Bedriften var også tydelig på at personer som hadde vanskelig hjemmesituasjon, kunne få tilrettelegging slik de kunne jobbe på kontoret. Hver avdeling fikk et gitt antall plasser som kunne fordeles mellom de ansatte enten permanent eller rullerende på kontoret. Dette opplevdes som trygt og tilfredsstillende for både dem som var i utsatt situasjon og for deres kollegaer.

Små grep ble gjennomført fra bedriften og lederne for at de ansatte skulle føle på inkludering og lederne trygt og effektivt kunne følge opp sine ansatte. Dette var ukentlige en til en samtaler på teams, ukentlige brainstormings møter på teams og lunch eller kaffeslabberas også dette på teams. De fleste avdelingene hadde også gjennom pandemien flere treffpunkt på stranden, skogen eller andre egnede plasser for å kompensere for den manglende daglige kontakten som de var vant med fra kontoret. At bedriften på sosiale medier gikk ut og anbefalte å gå seg en tur, få brudd i arbeidsdagen når ting ikke var som normalt ble også positivt lagt merke til av de ansatte, og dette gjorde at flere var stolte av arbeidsgiveren sin.

Utfordringen som viste seg med det fysiske arbeidsmiljøet ved overgang til hjemmekontor var kontorutstyr og den fysiske arbeidsplassen hjemme som ikke var tilrettelagt for daglig og fulle dager med jobb, dette ble for mange utfordrende. Mange ble sittende på dårlig tilrettelagte bord og stoler lange dager og mange måneder i strekk. Noe som for en del førte til lite tilfredsstillende arbeidsstillinger, med påfølgende muskel og leddsmerter og for noen en utfordrende arbeidssituasjon. Andre igjen hadde barn og ektefelle hjemme som gjorde det vanskelig å konsentrere seg og utføre jobben slik de selv ønsket. Små ikke tilfredsstillende rom ble for noen brukt som kontor, som også førte til problemer med konsentrasjon og effektivitet. Bedriften selv opplevde å gi tilbud om kontorpulter og tilrettelagte stoler for bruk hjemme hvis den ansatte hadde behov for dette, men dette virket ikke til å være godt nok kommunisert ut, da ingen av informantene var kjent med dette tilbudet eller hadde benyttet seg av det. Ingen av informantene var heller kjent med en mulighet eller ble kontaktet av HMS avdeling for kartlegging av

hjemmekontoret. Dette ser jeg på som en mulighet til forbedring i videre arbeid med hybridløsninger i denne og andre bedrifter.

Av de 10 som til slutt ble intervjuet ville 8 av dem fortsette med hybridkontor, de to som ikke ønsket dette hadde over 25 års erfaring i bedriften og var få år fra å gå av, årsaken til ønsket om kontor var vane og det sosiale felleskapet var særdeles viktig for dem, de opplevde arbeidskollegaer mer som venner og familie enn bare arbeidskollegaer.

Referanser

Askheim, O. G. A. and T. Grenness (2008). Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Oslo, Universitetsforl.

Bartunek, J. M. and M. K. Moch (1987). "First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach." The Journal of applied behavioral science **23**(4): 483-500.

Buch, R., et al. (2016). "Transactional Leader–Member Exchange Relationships and Followers' Work Performance: The Moderating Role of Leaders' Political Skill." Journal of leadership & organizational studies **23**(4): 456-466.

Christie Smith, Y. S., David Shaw, Kent Mcmillan (2021). "The Future Work 2022." Retrieved 30.04.2021, 2021.

Dalland, O. (2012). Metode og oppgaveskriving for studenter. Oslo, Gyldendal akademisk.

Graen, G. B. and M. Uhl-Bien (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective." The Leadership quarterly **6**(2): 219-247.

Ilies, R., et al. (2007). "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis." J Appl Psychol **92**(1): 269-277.

Jacobsen, D. I. and J. Thorsvik (2013). Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen, Fagbokforl.

NSD (2022). "Norsk senter for forskningsdata."

Olsen, E. (2022). CIAM - Cluster on Industrial Asset Management. CIAM seminar, Universitetet i Stavanger.

Ryan, R. M. and E. L. Deci (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." Am Psychol **55**(1): 68-78.

Statistisk-Sentralbyrå (2022). "Arbeidskraftundersøkelsen." Retrieved 25.05, 2022.

Vedlegg

Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet Hybridkontor

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å Få økt innsikt i digitalt samarbeid ved hybridkontor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Gjennom pandemien er bruk av hjemmekontor blitt utbredt mange har variert mellom fysisk oppmøte på arbeidsplassen og hjemmekontor. I denne oppgaven vil jeg finne ut om hybridkontor har skapt nye former for samarbeid på arbeidsplassen, har dette ført til store endringer i arbeidsmengde eller arbeidsmetoder for lederne og medarbeiderne. Klarer arbeidsgiverne motivere og dekke de psykologiske behovene til de ansatte og hva gjør lederne for å motivere, engasjere og lede ansatte på desentraliserte kontorer og hjemmekontor. Hvilke tiltak har fungert og hvilke tiltak har ikke fungert. Hva kan vi ta med oss videre og på hvilke områder kan vi forbedre

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen UIS er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du vil bli intervjuet i ca 45 min, jeg vil ta opptak av samtalen for å kunne bearbeide informasjonen til oppgaven.

Svarene din vil bli anonymisert slik at ingen andre enn jeg vet hva du har svart. Spørsmålene vil innebære hvordan hybridkontor er gjennomført hos dere og hva det har medført av positive eller negative konsekvenser for dere. Du vil også få komme med refleksjoner hva som kan forbedres i fremtiden.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er bare jeg som vi tilgang til dine personopplysninger.
- Ingen personopplysninger om deg vil bli digitalt lagret.
- I oppgaven vil alle svar være anonymisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres umiddelbart etter intervjuet. Digitale opptak fra intervjuene slettes i August 2022.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Universitetet i Stavanger ved
- Espen Olsen - espen.olsen@uis.no Veileder
- Erik Bjerk – erikb@lyse.net – 90994499 Student
- Vårt personvernombud kan kontaktes på mail - personvernombud@uis.no
- Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Espen Olsen
Prosjektleder/Veileder

Erik Bjerk
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet hybridkontor og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i Intervju.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)