

ANNE-MERETE BJERKE, GUNN M. PYNTEN OG LILLY ANNE RUUD  
VEILEDER: REIDAR STAUPE-DELGADO



Universitetet  
i Stavanger

## Gir ny trend en bedre kultur? En kvalitativ undersøkelse om hybridkontorets effekt på organisasjonskultur

Bacheloroppgave 2024

Toll, vareførsel og grensekontroll - etatsvei

Institutt for sikkerhet, økonomi og planlegging

Det teknisk- naturvitenskapelige fakultet

Antall ord i oppgaven: 9849



## Sammendrag

Oppgaven fikk tittelen *«Gir ny trend en bedre kultur i organisasjonen? En kvalitativ undersøkelse om hybridkontorets effekt på organisasjonskultur»*.

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan en hybridarbeidsform kan påvirke organisasjonskulturen i Tolletaten. Etter Covid-19 pandemien fikk de fleste kontoransatte muligheten til å dele arbeidsuken sin mellom fysisk oppmøte på kontoret og 1-2 dager utenfor arbeidsgivers lokaler. Vi synes det kunne være interessant å finne ut hvilke erfaringer de ansatte har med denne arbeidsformen. Med bakgrunn i dette har vi forsøkt å besvare følgende problemstilling:

*«Hvordan påvirker hybridkontoret organisasjonskulturen i Tolletaten?»*

Oppgaven tar utgangspunkt i eksisterende teorier knyttet til organisasjonskultur og hybridkontor hentet fra bøker, artikler, rapporter og tidligere forskning. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse bestående av individuelle intervjuer og et fokusgruppeintervju for å få bedre innsikt i fenomenet.

For at organisasjonen skal lykkes med fellesskaps- og etatsfølelse i en hybrid arbeidshverdag, har vi erfart gjennom våre intervjuer at flertallet av medarbeiderne mener fleksibiliteten er viktigst, mens det mest tungtveiende for lederne er fellesskap og dialog. Derfor mener vi det er viktig å reflektere over hvordan hybridkontoret kan balansere organisasjonens kultur opp mot individuelle behov og fellesskapsfølelsen i Tolletaten.

## **Forord**

Denne oppgaven er skrevet for å markere slutten på to års studier innen Toll, vareførsel og grensekontroll – etatsvei. Det er mange som har hjulpet oss på veien til et endelig produkt. Først vil vi få takke vår veileder Reidar Staube-Delgado for mange gode råd og tilbakemeldinger underveis. Vi vil også få takke våre informanter, uten dere hadde vi ikke fått gjennomført denne studien. Videre vil vi takke Tolletaten som har gitt oss denne muligheten og en stor takk til våre familier som har vært tålmodige og støttet oss under årene med studier som til tider har vært både hektiske og krevende.

Til slutt vil vi takke hverandre for godt samarbeid både faglig og sosialt.

## Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	1
1.1 Utdypning om Tolletaten.....	2
1.2 Oppgavens avgrensninger .....	3
1.3 Oppgavens struktur.....	3
2 Teori .....	4
2.1 Organisasjonskultur.....	4
2.2 Hybridkontor .....	6
2.3 Hvordan vi skal bruke teorien .....	7
3 Metode.....	8
3.1 Valg av intervju som undersøkelsesmetode .....	8
3.2 Kvalitet på forskningen: Mer enn bare validitet og pålitelighet.....	10
3.3 Svakheter og utfordringer ved metodevalget og fremgangsmåten.....	15
4 Undersøkelsens funn .....	16
4.1 Hybridkontoret .....	16
4.2 Organisasjonskultur.....	19
5 Drøfting .....	23
5.1 Kortsiktige effekter: Hybridkontorets positive og negative påvirkninger på kulturen. 23	
5.2 Langtidseffektene av hvordan hybridkontoret kan påvirke kulturen.....	25
5.3 Oppsummering .....	26
6 Konklusjon .....	27
6.1 Forskningsspørsmål 1: «Hvordan beskriver de ansatte i Tolletaten sine erfaringer med hybridkontor?» .....	27
6.2 Forskningsspørsmål 2: «Hvordan kan hybridkontorløsningen kunne påvirke organisasjonskulturen i Tolletaten?» .....	27
6.3 Videre anbefalinger .....	28
Referanser.....	29
Vedlegg .....	32

# 1 Innledning

Den 12. mars 2020 stengte Norge ned på grunn av Covid-19. Dette var første gang i fredstid at landet måtte iverksette omfattende nasjonale tiltak med strenge restriksjoner for å hindre spredning av et virus som herjet over hele verden (NOU 2021:4, s. 7). Disse tiltakene førte til store endringer i arbeidshverdagen for de fleste i Norge, inkludert de ansatte i Tolletaten. Før pandemien var det vanlig for kontoransatte i Tolletaten å møte fysisk opp på arbeidsplassen. Det var kun få måneder før utbruddet av Covid-19 at de ansatte fikk utdelt utstyr som gjorde det mulig å jobbe hjemmefra.

I denne studien fikk vi innsikt i hvordan de ansatte i Tolletaten opplevde endring i organisasjonen og dens kultur når de gikk fra daglig oppmøte på arbeidsplassen, til hjemmekontor under Covid-19, frem til dagens løsning med tilbud om hjemmekontor inntil 2 dager i uken. Arbeidslivet gjennomgår raske endringer, både teknologisk og i arbeidsmetoder, som Tolletaten må forholde seg til for å være en attraktiv arbeidsplass i dag og i fremtiden. En av de største endringene for Tolletaten har vært muligheten til å tilby de ansatte å jobbe for eksempel på hjemmekontor og fra arbeidsgivers lokaler – det såkalte hybridkontoret. Dette er en arbeidssituasjon som ansatte i liten grad har hatt tidligere, og det blir interessant å se om dette påvirker kulturen i etaten. Med bakgrunn i det benytter vi problemstillingen fra vår upubliserte prosjektoppgave «Hvordan påvirker hybridkontoret organisasjonskulturen i Tolletaten» (Bjerke et al., 2023). Forundersøkelser viste at det var begrenset med forskning og kunnskap om akkurat denne problemstillingen. Det kan være viktig for våre ledere å få innsikt i hva de ansatte tenker om fordeler og ulemper ved hybridarbeid. Vi har derfor tatt utgangspunkt i to forskningsspørsmål:

*FS1): Hvordan beskriver de ansatte i etaten sine erfaringer med hybridkontor?*

*FS2): Hvordan kan hybridkontorløsningen kunne påvirke organisasjonskulturen i*

*Tolletaten?*

Organisasjonskultur er noe vi tenker på som organisasjonens «sjel» (Christensen et al., 2021, s. 63). Her vi finner de uformelle normene, verdiene og grunnleggende antakelsene, som forteller oss hvordan man oppfører seg i «vår» organisasjon. Kulturen kan også si noe om hvordan de ansatte føler sin tilhørighet i organisasjonen.

Hybridkontor er en arbeidsløsning hvor det er en kombinasjon av tradisjonelt arbeid på kontoret og arbeid som utføres fra en annen lokasjon, for eksempel hjemmekontor. Denne variasjonen mellom ulike arbeidssteder gir de ansatte større fleksibilitet (Myrstad, 2021, s. 1).

Organisasjonskulturen spiller en viktig rolle for hvordan en virksomhet utfører oppgavene sine og når sine mål. Vår oppfatning er at kulturen henger tett sammen med hvordan ansatte oppfatter sin identitet og tilhørighet i etaten. Kulturen påvirker også samholdet og arbeidsmiljøet. Selv om vi har valgt å forske på dette i vår egen organisasjon, tror vi at resultatene kan være relevante for andre virksomheter som også benytter seg av en hybrid arbeidsløsning. Den hybride arbeidsmåten er en økende trend i samfunnet, og det vil være interessant å se hvordan den påvirker kulturen, arbeidsmiljøet, samholdet og identiteten i organisasjonen. En rapport utarbeidet av Bernstrøm og Ingelsrud har vist at 50 prosent av norske arbeidstakere kan jobbe hjemmefra og at mer enn halvparten av disse igjen velger å gjøre dette ukentlig (Bernstrøm & Ingelsrud, 2021, s. 3-4).

## **1.1 Utdypning om Tolletaten**

Tolletaten, som er et statlig forvaltningsorgan underlagt Finansdepartementet og ledet av tolldirektøren, har som samfunnsoppdrag å sikre etterlevelse av lover og regler for grensekryssende vareførsel (Tolletaten, 2022, s. 8). Per 3. januar 2024 har etaten 1552 ansatte (Tolletaten 2024). De siste 10 årene har Tolletaten gjennomgått flere omstillinger. I 2014 startet arbeidet med å overføre særavgifter og innførselsmerverdiavgift fra daværende Toll- og avgiftsetaten til Skatteetaten som en del av effektiviseringen av offentlig sektor (Tolletaten 2014, s. 2). I 2016 endret organisasjonen navn til Tolletaten, og den 1. januar 2017 ble både arbeidsoppgaver og omtrent 300 ansatte overført til Skatteetaten. Samtidig begynte arbeidet med å vurdere etatens organisering. Etter at beslutningen om organisasjonsmodell var tatt, startet en ny omstillingsprosess. «Fase 1» av omorganiseringen ble gjennomført 1. juni 2019, der etaten gikk fra å være organisert med et nasjonalt direktorat og 6 tollregioner til at de 6 regionene ble delt inn i grensdivisjonen og vareførselsdivisjonen (Tolletaten, 2019, s.2). Trinn 1 medførte minimale endringer i lokaliseringen av arbeidsplasser. Trinn 2 ble fullført 1. oktober 2020, og etaten ble inndelt i to staber og 6 divisjoner med ulike oppgaver og ansvarsområder (Tolletaten, 2020, s.5-6). Mange ansatte og ledere opplevde endringer både i arbeidsoppgaver og arbeidssted samtidig med at pandemien preget landet og folk arbeidet hjemmefra. Dagens organisering er også noe endret fra 2020, og består nå av tolldirektørens ledergruppe med tre stabssjefer og fem divisjoner.

I forbindelse med Tolletatens omorganisering har Menon Economics<sup>1</sup> evaluert Tolletatens organisering. Tolletatens kultur var ikke et eget punkt i oppdragsbeskrivelsen, men Menon ønsket allikevel å formidle noen observasjoner knyttet til dette (Fjose et al., nr. 85/2023, s. 52-53). Undersøkelsen formidlet en opplevelse av et sterkere skille mellom de ansatte i dagens organisering enn tidligere og at det ikke lenger er en opplevelse at vi er én etat. Det har utviklet seg til en silotenkning mellom de forskjellige divisjonene og at dette påvirker samhandlingen og fellesskapsfølelsen. En annen observasjon er at tollerne opplever at kjernevirksomheten har kommet i skyggen av støttefunksjoner etter at det de siste årene har kommet inn flere ansatte med akademisk bakgrunn. Tradisjonelt har Tolletaten hatt en overvekt av ansatte med tollfaglig bakgrunn.

## **1.2 Oppgavens avgrensninger**

Med bakgrunn i at problemstillingen er omfattende og at mange har ulike meninger når det gjelder organisasjonskultur, hybrid arbeidsform og hva som påvirker dette, har vi sett oss nødt til å avgrense oppgaven. De fleste ansatte i Tolletaten jobber i turnus og har arbeidsoppgaver som krever fysisk tilstedeværelse ved grenseoverganger, båthavner og flyplasser. Disse ansatte har ikke mulighet til å benytte hybridkontor. Vi har derfor avgrenset vår undersøkelse til et utvalg av ansatte i etaten som har mulighet til å benytte seg av hybridkontorløsningen. I innledningen til kapittel 4 presenterer vi ytterligere avgrensninger som omhandler funn vi ikke har tatt med videre i undersøkelsen.

## **1.3 Oppgavens struktur**

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. I dette kapitlet beskriver vi organisasjonen vi ønsker å studere, bakgrunnen for valg av tema og presenterer problemstillingen som skal løses. I kapittel to utforsker vi teori innenfor organisasjonskultur og hybridkontor. Kapittel tre omhandler metoden, hvor vi beskriver hvordan undersøkelsene skal gjennomføres og hvordan vi har gjennomført dem. I det fjerde kapitlet presenterer vi resultatene fra undersøkelsen, som deretter blir drøftet i kapittel fem. Det sjette og siste kapitlet inneholder en konklusjon basert på den gjennomførte undersøkelsen.

---

<sup>1</sup> Menon Economics, upublisert artikkel

## 2 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere litteraturen vi har benyttet innenfor temaene organisasjonskultur, samhold og identitet og hvordan disse aspektene kan påvirkes av hybridkontorløsningen. Vi bruker litteraturen til å diskutere våre funn i lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene.

### 2.1 Organisasjonskultur

Det finnes ulike perspektiver på organisasjonskultur og disse viser hvordan ulike teoretikere betrakter kulturen i en organisasjon. Ved å studere organisasjonskultur kan vi få økt forståelse for adferden i en organisasjon og hvordan den fungerer på godt og vondt. Organisasjonskulturen refererer til den kulturen som utvikler seg blant menneskene i en bestemt organisasjon eller gruppe og den kan være avgjørende for om den lykkes med å nå sine mål eller ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 120-121). En positiv organisasjonskultur har flere gunstige effekter på organisasjonen, de ansatte og omgivelsene. Den kan skape et miljø som fremmer trivsel, engasjement, samarbeid og innovasjon, noe som igjen kan føre til økt ytelse og suksess for organisasjonen på flere nivåer. En negativ kultur kan gi motsatte konsekvenser som redusert engasjement og motivasjon, høyere turnover blant ansatte, økt konfliktnivå og generelt dårlig omdømme – både internt i organisasjonen, men også eksternt blant kunder eller i samfunnet generelt. En av de mest refererte i organisasjonslitteraturen er Edgar Schein, som definerer organisasjonskultur som følger:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med eksternt tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene». (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 124).

Scheins modell gir oss innsikt i hvordan organisasjonskultur kan påvirke adferd, verdier og identitet i en organisasjon.

Jacobsen og Thorsvik setter søkelys på kultur ved å referere til de menneskelige aspektene av en organisasjon som ikke nødvendigvis er nedfelt i formelle strukturer eller regler. De ser på kulturen som et resultat av samspillet mellom enkeltpersoners verdier, holdninger og handlinger og hvordan disse bidrar til å skape og opprettholde kultur over tid. Verdier og holdninger kan være med på å påvirke hvordan ansatte oppfører seg og reagerer på forskjellige situasjoner i arbeidsmiljøet. Lederens adferd spiller også en viktig rolle da hen fungerer som en rollemodell for de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 120-121). Bang har en annen og alternativ tilnærming til forståelse av kultur i organisasjoner enn Jacobsen og Thorsvik (Bang,



2013, s. 327). Bangs definisjon av organisasjonskultur legger vekt på felles normer, verdier og oppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon og påvirker deres adferd og holdninger på arbeidsplassen. Christensen et al. har en institusjonell tilnærming til organisasjonskultur. De ser på kultur som en del av et større system av institusjoner og strukturer som påvirker organisasjonens adferd og beslutninger. Kulturen er av dynamisk karakter og er gjenstand for endring og påvirkning fra eksterne faktorer som politikk, teknologi og samfunnstrender (Christensen et al., 2021, s. 58-63).

Identitet i kulturen handler om å føle tilhørighet i en gruppe; hvem er vi, og hva står vi for. Den er med på å skille en organisasjon fra en annen og er knyttet til hvordan ansatte identifiserer seg med organisasjonens verdier, holdninger og handlinger. Når medarbeidere føler at de deler en felles identitet kan det styrke samholdet og motivasjonen. Identiteten kan også være knyttet til artefakter og symboler som uniformer og fagterminologi/fagspråk (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 130-131). Den kan spille en stor rolle for hvor godt en organisasjon og dens ansatte klarer å tilpasse seg endringer, men også være med på å skape motstand dersom de ansatte føler at endringer truer deres identitet eller verdier. En organisasjons identitet er ikke bare et resultat av indre faktorer, men påvirkes også av eksterne interessenter og omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 138-140). Christensen et al. har et individorientert perspektiv når det kommer til identitet i organisasjoner. De setter søkelys på hvordan individuelle egenskaper, verdier, oppfatninger og relasjoner bidrar til dannelsen av en persons identitet i en organisasjon (Christensen et al., 2021, s. 58-63).

Samhold, eller fellesskap, bidrar til å styrke en organisasjons kultur og dens evne til suksess. Når ansatte føler seg som en del av fellesskapet vil det fremme et godt arbeidsmiljø som bidrar til godt samarbeid, kreativitet og god kommunikasjon. For å lykkes med dette er det viktig at ledelsen kommuniserer organisasjonens mål og verdier til de ansatte slik at det etableres en felles forståelse av hva organisasjonen står for og hva som forventes av den ansatte. Et sterkt samhold kan føre til lavere turnover noe som er med på å bevare organisasjonens kunnskap og erfaring. En sterk fellesskapsfølelse kan bidra til å opprettholde organisasjonens verdier og tradisjoner over tid for å få til dette er det viktig med felles arrangementer og aktiviteter som de ansatte setter pris på og identifiserer seg med (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 120-122). Mangel på samhold kan føre til en rekke negative effekter som påvirker trivsel, motivasjon, kommunikasjon og organisasjonens evne til å nå sine mål.

Det skjer store endringer i arbeidslivet både som en følge av internett og digitalisering, samt internasjonalisering og globalisering. Pr i dag finnes det lite forskning som sier noe om hvordan denne endringen påvirker organisasjonene og deres evne til å bygge sterke kulturer i

en virtuell hverdag (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 148-149). Talentspeidere fra McKinsey diskuterer i en podkast behovet for radikalt å omforme kulturen for å lykkes med hybridarbeid. Noen ledere mener at alle må være tilbake på kontoret for å bevare kulturen, mens andre ser muligheten til å forme en ny kultur i den hybride verden (Hancock et al, 2021-nåtid).

## **2.2 Hybridkontor**

Hybridkontor er et forholdsvis nytt begrep i norsk sammenheng som brukes for å beskrive den fleksible arbeidshverdagen som mange forholder seg til i dag. Flexibiliteten ligger i at arbeidet fordeles mellom det fysiske kontoret og arbeid utenfor arbeidsgivers lokaler. Dette kan være hjemmefra, på hytta, på cafe, på reise, altså på steder man ikke definerer som arbeidsplassen. Kale beskriver hybrid arbeidsplass som en arbeidsordning som gir ansatte friheten til å jobbe fra forskjellige steder, for eksempel det fysiske kontoret, i hjemmet eller andre arbeidsområder (Kale, 2022, s. 199). Det er ikke noe nytt i verken norsk eller internasjonal sammenheng å arbeide fra annen lokasjon enn det faste kontoret, men utviklingen skjøt fart etter Covid-19 pandemien hvor det ble pålagt bruk av hjemmekontor for de aller fleste arbeidsplasser i Norge og i verden ellers. Dette har ført til en varig endring i hvordan vi arbeider, og vi er nå mer uavhengige av både arbeidssted og arbeidstid. Med endringer følger det nye muligheter og fordeler, men også utfordringer. I Norge har denne fleksible måten å arbeide på ført til at vi blant annet fikk en oppdatert «Hjemmekontorforskrift» for å regulere arbeid som utføres i arbeidstakerens hjem (Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem, 2002, §1). Den er et rammeverk som skal sikre at arbeidstakere har trygge og sunne arbeidsforhold, selv når de jobber utenfor den vanlige arbeidsplassen.

Arbeidsforskningsinstituttet publiserte våren 2021 et foreløpig resultat fra et utviklingsprosjekt i regi av Ingelsrud og Bernstrøm som hadde kartlagt omfang, utvikling og sentrale kjennetegn ved hjemmekontor og annet fjernarbeid våren 2021. Resultatet viste at hjemmekontor ble ansett som et fleksibilitetsgode for arbeidstakerne, forbundet med en høy grad av selvbestemmelse og at svært mange satte pris på å jobbe hjemmefra alt fra to til fire dager i uken (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 4).

Bedriftskulturen står overfor nye muligheter og utfordringer med den nye hybride arbeidsmåten. Hvordan bør organisasjoner handle for å dra nytte av mulighetene og minimere de negative konsekvensene? En studie gjort av Patil et al., avdekket flere positive fordeler ved hybridarbeid for bedriftskulturen (Patil et al., 2023, s. 256-257). Hybrid sysselsetting kan gi arbeidstakere bedre balanse mellom arbeid og privatliv, noe som igjen øker trivsel på arbeidsplassen. Samtidig kan det redusere geografiske begrensninger, slik at flere kan bidra

uavhengig av hvor de jobber fra i landet. En av utfordringene er å opprettholde en fellesskapsfølelse, spesielt når ansikt-til-ansikt interaksjonen blir mindre vanlig. Derfor er det viktig for organisasjoner å ha gode teknologiske verktøy som støtter god kommunikasjon.

Interesse for hybridkontorløsningen har økt som et resultat av Covid-19 pandemien. En australsk studie utført av Hopkins og Bardoel beskriver hvordan pandemien har påvirket arbeidsvaner og organisasjonsstrukturer. Forskerne diskuterer ulike tilnærminger organisasjoner tar for å legge til rette for den hybride arbeidsmodellen, inkludert teknologiske løsninger, tilpasning av fysiske arbeidsmiljøer og endringer i ledelsespraksis. Studien tar også for seg utfordringer knyttet til denne arbeidsmåten, som å opprettholde samhold og kultur, sikre balanse mellom arbeid og privatliv, samt håndtere ulikheter blant ansatte (Hopkins & Bardoel, 2023, s. 1).

Et annet perspektiv er å utforske hvordan teknologi kan bidra til å unngå at ansatte føler seg isolert og distansert til felleskapet når de sjelden er fysisk til stede på arbeidsplassen (Dery & Hafermalz, 2016, s. 109). Aktiv bruk av videokonferanser og visuelle kommunikasjonsverktøy i hverdagen kan bidra til å opprettholde følelsen av felleskap og tilhørighet i organisasjonen. Til tross for de positive teknologiske løsningene og fordelene ved hybridarbeid, er det en risiko for at ansatte kan oppleve ensomhet (Knight, et al., 2022, s. 4-6). Redusert spontan kommunikasjon og endret kvalitet på interaksjoner mellom kollegaer når man ikke er fysisk til stede på arbeidsplassen, kan påvirke trivsel og produktivitet negativt. Derfor er det viktig at ledelsen følger opp de ansatte for å sikre at de føler seg sett og en del av felleskapet.

### **2.3 Hvordan vi skal bruke teorien**

Det foreligger lite litteratur og forskning på «den nye hverdagen», hvor ansatte benytter seg av hybridkontorløsningen en til flere dager i uken. Den forskningen som er gjort er relatert til Covid-19 pandemien, og de konsekvensene den situasjonen fikk for arbeidstakere og bedrifter. Når det gjelder organisasjonskultur og hva som skaper positive og negative kulturer finnes det forskning, men hvilken effekt hybridkontorløsningen har på organisasjoners kultur er mer begrenset. Når ansatte og ledere ikke er til stede på kontoret hver dag vil det kreve andre måter å skape gode relasjoner og fellesskap enn det vi har vært vant til frem til nå. Ved å sammenstille litteraturen og forskningen som foreligger på temaene organisasjonskultur og hybridkontor får vi et godt utgangspunkt for å drøfte oppgavens problemstilling.

### **3 Metode**

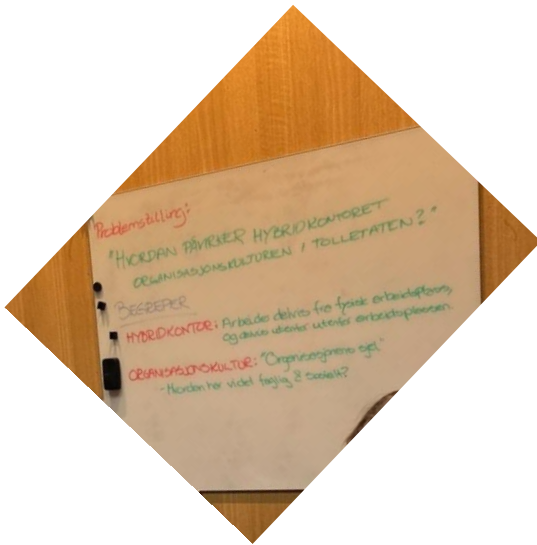
For å kunne belyse problemstillingen på best mulig måte måtte vi ta stilling til om vi skulle velge et kvalitativt eller kvantitativt undersøkelsesdesign. Siden vi har en eksplorerende problemstilling (Jacobsen, 2022, s. 66) hvor vi ønsker å få kunnskap om deltakernes opplevelser og erfaringer knyttet opp mot vår problemstilling, falt valget på den kvalitative og fortolkningsbaserte innsamlingsmetoden (Jacobsens, 2022, s. 33-34). Vi har benyttet Sarah J. Tracy sine åtte kriterier for god kvalitativ forskning for å sikre troverdighet i vårt arbeid.

#### **3.1 Valg av intervju som undersøkelsesmetode**

Vi valgte en kvalitativ tilnærming for å samle inn data, da vi anså at den mest effektive måten å innhente informasjon på var gjennom intervjuer. Siden vår problemstilling er et tema som er «i vinden» etter Covid-19 pandemien, valgte vi å gjennomføre både individuelle intervjuer samt et fokusgruppeintervju av ledere for at de kunne diskutere temaet seg imellom, dele erfaringer og få innsyn i hverandres oppfatninger. Vi mente at samlet sett ville dette gi oss en god, og helhetlig tilnærming til problemstillingen.

Vår studiegruppe består av tre medlemmer. Ved gjennomføring av intervjuene fungerte en som møteleder og de to andre tok notater ettersom det ikke ble gjort lydopptak. Vi ønsket opprinnelig å ha fysiske intervjuer, men på grunn av geografisk avstand og fulle kalendere ble dette vanskelig å få til. De individuelle intervjuene ble derfor gjennomført på Teams over tre dager og fokusgruppeintervjuet foregikk fysisk i et møterom i Tolletatens lokaler. Gjennomsnittlig varighet for individuelle intervjuer var 47 minutter. Fokusgruppeintervjuet varte i 1 time og 30 minutter.

Intervjuene startet med at vi presenterte oss selv og ga litt bakgrunnsinformasjon for undersøkelsen. Vi informerte intervjuobjektene om at vi ville benytte pseudonymer for å sikre konfidensialitet (Jacobsen, 2022, s. 50-51). Målet var å bygge tillit slik at deltakerne følte seg trygge og komfortable. Vi understreket at deltakelsen var frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg fra studien. Etter introduksjonen stilte vi noen generelle spørsmål før vi gikk inn på selve temaet for undersøkelsen. Underveis i de individuelle intervjuene forklarte vi deltakerne hva vi mente med «Hybridkontor» og «Organisasjonskultur». I fokusgruppeintervjuet ble problemstillingen og de to begrepene skrevet opp på en tavle i rommet.



**Hybridkontor:** Arbeide delvis fra fysisk arbeidsplass og delvis utenfor arbeidsplassen.

**Organisasjonskultur:** Organisasjonens «sjel» (Christensen et. al., 2021, s. 63). Hvordan har vi det faglig og sosialt?

Vi erfarte at deltakerne så jevnlig på tavlen og holdt seg innenfor temaets rammer under dialogen.

**Fig. 1:** «Innblikk i fokusgruppeintervjuet» (Forfatters eget bilde, 2024)

Under intervjuene opplevde vi at svar gjentok seg, noe som indikerte at vi hadde nådd et metningspunkt (Jacobsen, 2022, s. 203). Vår analytiske fremgangsmåte involverte skriving av notater under hvert intervju, etterfulgt av renskrivning. Vi overførte disse svarene til et Excel-ark, der vi organiserte spørsmål vertikalt og navn horisontalt. Deretter gjennomgikk vi alle svarene og oppsummerte responsene i en egen kolonne. Dette ga oss innsikt i gjengangersvarene som igjen dannet grunnlaget for våre funn. Ved å bruke temaordene som informantene selv benyttet, kategoriserte vi dataene. Basert på hyppigheten av disse gjengangersvarene, konkluderte vi med at vi hadde nådd metningspunktet i vår undersøkelse. Vi utarbeidet også en analyse-tabell og et utdrag av denne vises nedenfor.

Oppsummeringssvar	Subkategori	Kategori
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansatte liker fleksibiliteten, men ikke alle ledere har samme fleksibilitet</li> <li>• Logistikk og privatliv</li> <li>• Tillitserklæring</li> <li>• Ansatte er lite fleksible med bytte fjernledelsesdag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansattes autonomi</li> <li>• Tillit</li> <li>• Gjensynsglede</li> <li>• Ansatte lite fleksible</li> <li>• Informasjonsdelingsutfordringer</li> </ul>	Fleksibilitet

**Tabell 1:** «Eksempel på koding».

### **3.2 Kvalitet på forskningen: Mer enn bare validitet og pålitelighet**

Når det gjelder validitet og reliabilitet, så er det viktig for oss at leseren får inntrykk av at vår oppgave er basert på fakta og realitetsopplevelse. Vi har etterstrebet å gjennomføre en undersøkelse av høy kvalitet. Derfor støttet vi oss på Tracy sine åtte kriterier for kvalitative studier (Tracy, 2010, s. 837), som vi sammenlignet med vårt arbeid. Dette gjorde vi fordi vi mener at disse kriteriene gir vår undersøkelse et godt grunnlag, slik at leseren kan føle seg trygg på at forskningen er gjennomført på en tillitsfull måte. Resultatet er en forskningsoppgave av god kvalitet, basert på nøye utvalgt teori og detaljkunnskap fra innhentet empiri.

De åtte kvalitetskriteriene, som vi har anvendt i vår forskning, er som følger:

- Relevant tema
- Innholdsrik og kompleks undersøkelse
- Oppriktighet
- Troverdighet
- Resonans
- Betydelige bidrag
- Etikk
- Meningsfull sammenheng

#### **Relevant tema**

Tracy mener at kvalitativ forskning bør være relevant, tidsriktig, betydelig og interessant. Vår problemstilling er svært aktuell i dagens arbeidsliv etter Covid-19 pandemien. Hun påpeker at studier av lite kjente fenomener er interessante fordi de kan avdekke overraskelser og utfordre lesernes antakelser. Vår fokusgruppe delte denne oppfatningen og uttrykte spenning rundt hvordan hybridkontoret vil påvirke organisasjonskulturen i fremtiden. Vi mener derfor at vår problemstilling er relevant og verdifull å forske på, siden det er begrenset kunnskap om dette fenomenet i Tolletaten.

#### **Innholdsrik og kompleks forskning**

Tracy sitt andre kriterium er rik «rigor» som betyr at både det teoretiske man benytter ved studien og undersøkelsene som er gjort skal være hensiktsmessige og komplekse. For å oppfylle dette kriteriet, har vi benyttet ulike datainnsamlingsmetoder som innhenting av teori, individuelle intervjuer og fokusgruppeintervju (Jacobsen, 2022, s. 176).

Vi har undersøkt temaet hybridkontor i lys av relevante teorier og hvordan dette kan påvirke organisasjonskulturen i Tolletaten. Valget om å bruke en kvalitativ tilnærming skyldes ønsket om detaljerte opplysninger og dybdeforståelse. Vi satte opp følgende kriterier for utvalget av våre respondenter:

- Alle skulle være ansatt i Tolletaten
- Alle skulle ha mulighet for hybridkontor
- Omtrent halvparten av hvert kjønn
- Omtrent halvparten av tollfaglige kontra ikke-tollfaglige
- Omtrent halvparten ledere kontra medarbeidere.

Vi ønsket å ha representanter fra alle fem divisjonene når vi skulle gjennomføre undersøkelsen.

Vi tok utgangspunkt i organisasjonsstrukturen pr. januar 2024.

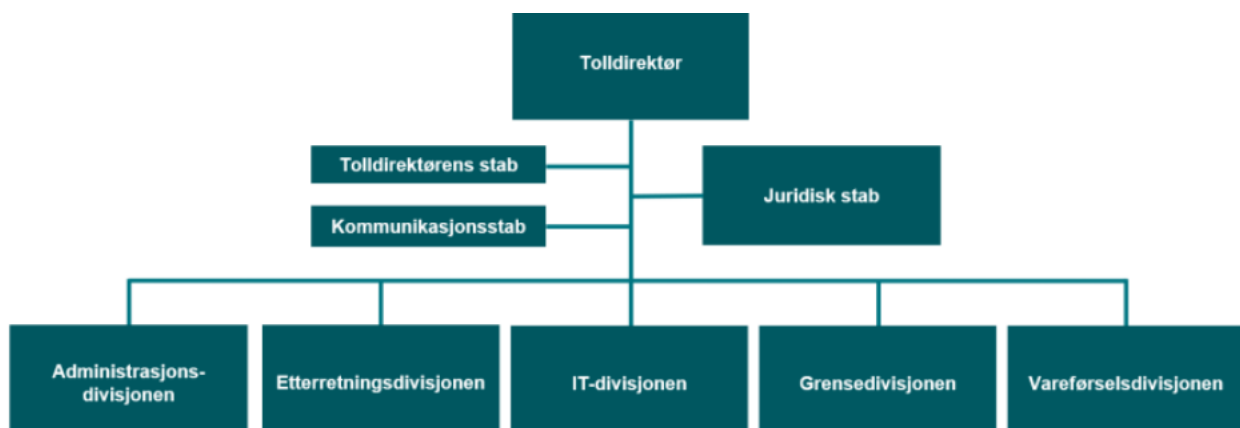


Fig. 3 «Utsnitt av Tolletatens organisasjonskart pr. 01.01.2024». Hentet fra [www.toll.no](http://www.toll.no). Gjengitt med tillatelse.

I 2024 vil det bli gjennomført noen organisatoriske endringer, men vi anser ikke at disse vil ha vesentlig påvirkning på vår undersøkelse. For å innhente synspunkter fra både ledere og ansatte, gjorde vi et tilfeldig utvalg der vi skilte på divisjoner, ledere/ansatte, kjønn og tollerudannet eller ikke. Vårt utvalg ble avgrenset til ansatte som har mulighet til å benytte seg av hybridkontorløsningen, som nevnt under kap. 1.2. De som arbeider turnus, er dermed ikke inkludert i vår undersøkelse.

Vi inviterte 15 intervjuobjekter, med en prosentfordeling på 54/46 ledere/ansatte, tollerudannet/ikke-tollerudannet og kjønn. Alle ble kontaktet individuelt via e-post, der vi

forklarte formålet med undersøkelsen og at vi håpet de ville delta. Vi forsikret dem om at ingen personopplysninger ville bli samlet inn, og at deres svar ville være anonyme i det endelige produktet. Av de inviterte svarte 11 positivt, 1 takket nei, og 3 svarte ikke. De intervjuede hadde ansiennitet i Tolletaten fra 2-44 år. Vi mener at 11 deltakere var tilstrekkelig fordi svarene begynte å gjenta seg. På bakgrunn av det opplevde vi at vi nådde et metningspunkt i undersøkelsen (Bowen, 2008; se også Glasier & Strauss, 1967 i Jacobsen, 2022, s. 203), som gjorde at vi fikk identifisert våre hovedfunn.

Vi lagde to intervjuguider: en for individuelle intervjuer og en for fokusgruppeintervjuet. Dette hjalp oss med å holde oss innenfor temaets rammer og fokusere på undersøkelsens formål. Samtidig ga det deltakerne muligheten til å snakke åpent om temaene, mens vi kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål. Vi valgte derfor semi-strukturerte intervjuer med bruk av intervjuguider (Jacobsen, 2022, s. 166).

Intervjuguidene følger som vedlegg 7.1 og 7.2.

Vi gjennomførte 7 individuelle intervjuer bestående av både ledere og ansatte. Jacobsen beskriver det åpne individuelle intervjuet som godt egnet når man ønsker å få frem enkeltpersoners tolkning av et fenomen (Jacobsen, 2022, s. 163). I tillegg til de individuelle intervjuene, gjennomførte vi et fokusgruppeintervju med fire ledere fra ulike avdelinger og divisjoner. Dette ga oss muligheten til å observere gruppediskusjoner om fordeler og ulemper knyttet til vår problemstilling (Jacobsen, 2022, s. 176). Denne tilnærmingen ga oss verdifull innsikt i ledernes tanker rundt temaet.

Vi benyttet semi-strukturerte intervjuer for å samle primærdata. I tillegg brukte vi organisasjonens interne kilder som virksomhetsstrategi, årsrapporter, intern rapport, hjemmekontorinstruks og Tolletatens mal for hjemmekontoravtale (Jacobsen, 2022, s. 137). Primærdataen ga oss innsikt i de ansattes erfaringer knyttet til hybridkontorløsningens påvirkning på organisasjonskulturen.

### **Oppriktighet**

Vi har etterstrebet å være åpne underveis om utfordringer, både etiske og tekniske. Som forskere reflekterte vi over vår rolle og stilte spørsmål som «har vi vært ærlige?», «har vi noen fordommer?» (Jacobsen, 2022, s. 74). Disse spørsmålene var viktige fordi det finnes fordeler og ulemper ved å forske på egen organisasjon, noe vi kommer nærmere inn på under punktet «Etikk». Vi mener vi likebehandlet samtlige deltakere fordi vi hadde fokus på profesjonalitet, og vi opplevde ingen reaksjoner fra deltakerne, verken de bekjente eller ikke-bekjente.



Deltakerne ble informert om innsamlingsmetoden, tidspunkt for makulering av notater, bruk av pseudonym og at kun forskningsgruppen har tilgang til intervjunotatene.

### **Troverdighet**

Tracy påpeker at troverdighet handler om pålitelighet, sannhet og plausibilitet når det gjelder forskningsresultatene.

For å oppfylle dette kriteriet gjennomførte vi undersøkelsen ved å bruke to ulike former for semi-strukturerte intervjuer. Målet var å skaffe grundige og detaljerte beskrivelser fra deltakerne (Tracy, 2010, s. 842), der de kunne besvare spørsmålene i dybden. Dette ga dem relativt fritt spillerom innenfor rammene av spørsmålene om hvordan de ønsket å svare. Hovedfokuset var å fange deltakernes opplevelser og refleksjoner, for å gi undersøkelsen liv og pålitelighet blant annet gjennom skildringer etter datainnsamlingen.

Vi benyttet krystalliseringsmetodikk (Tracy, 2010, s. 843) for å oppnå høy troverdighet. Denne metoden innebar datainnsamling av ulik art, inkludert primærdata som for eksempel intervjuer og sekundærdata som eksempelvis forskningsartikler (Jacobsen, 2022, s. 137). Vi gjennomførte også individuelle intervjuer og fokusgruppeintervju for å identifisere mønstre, likheter og ulikheter, for å oppnå en dypere forståelse av vår problemstilling.

### **Resonans**

*Har vi grunnlag for vår konklusjon og er våre funn til å stole på slik at det kan generaliseres eller brukes videre i annen forskning?*

Tracy hevder at resonans kan oppnås ved å presentere forskningen etisk og stemningsfullt. I tillegg bør denne presentasjonen være naturalistisk, noe som betyr at den er naturlig overførbare. Dette kan for eksempel oppnås gjennom observasjoner. Tracy påpeker også at resonans oppstår når funnene i undersøkelsen er overførbare.

Vi har studert sammenhengen mellom hybridkontor og organisasjonskultur og vi antar at våre funn kan være relevante og overførbare for både private og offentlige arbeidsgivere. Intervjuene bestod av et variert utvalg av ansatte med ulik ansiennitet, utdanning og arbeids- og livssituasjon. Dette utvalget og metoden mener vi har gitt oss detaljerte og gode svar og refleksjoner som kan være nyttig og gjenkjennbart både for Tolletaten og andre organisasjoner til eventuelt å benytte i videre forskning.

Tolletatens ledelse kan finne vår undersøkelse interessant, da den gir informasjon om effekten av hybridkontor i etaten og hvordan ansatte oppfatter kulturen etter innføring av hybridkontorløsningen.

## **Betydelig bidrag**

Slik vi har forstått Tracy sitt sjette kriteria er at hun mener at forskningen bør tilføre noe nytt og viktig til feltet. Vår studie, selv om den er liten, mener vi gir viktig informasjon om hvordan hybridkontoret påvirker organisasjonskulturen i Tolletaten. Dette kommer vi nærmere inn på i kapittel 4.

## **Etikk**

Vi forstår Tracy slik at etikk handler om etisk refleksjon og praksis gjennom hele forskningsprosessen. Vår integritet har vi ivaretatt ved å opptre profesjonelt og skape intervjuet som en trygg sone der informantene kunne være åpne med sine refleksjoner.

I Norge har vi Lov om organisering av forskningsetisk arbeid (Forskningsetikkloven, 2017). Loven sikrer at forskning, både i offentlig og privat sektor, utføres i tråd med anerkjente forskningsetiske normer. Et viktig aspekt i vår studie var innhenting av samtykke. Det etiske samtykket ivaretar deltakernes personlige integritet og rett til selv å bestemme om de ønsket å delta, hvor frivillighet er det sentrale prinsippet.

Vi benyttet Universitetet i Stavangers samtykkeerklæring for å ivareta deltakernes personvern (Jacobsen, 2022, s. 56). Denne ble sendt til de som hadde takket ja til å delta i undersøkelsen, i samsvar med forskningsetiske krav om samtykke ved innsamling av empiri (Jacobsen, 2022, s. 160-161). Informasjonen til deltakerne inkluderte opplysninger om at det ikke ville bli gjort verken film- eller lydopptak under intervjuene, og at vi ville bruke pseudonymer for konfidensialitet. De ble informert om at notater fra intervjuprosessen vil bli makulert når sensur på oppgaven foreligger. Samtykkeerklæringen ble innhentet fra samtlige deltakere i forkant av intervjuene og de fikk beskjed om at de kunne få innsyn dersom de ønsket det.

Samtykkeerklæringen følger som vedlegg 7.3.

Å forske på egen organisasjon kan by på etiske utfordringer, blant annet fordi vi har med oss våre egne meninger inn i forskningen. Vi har måttet omforme våre tanker til hypoteser, og erfaringen vi har fått er at noen av disse hypotesene stemmer overens med våre opprinnelige tanker, mens andre gjør det ikke (Jacobsen, 2022, s. 59-60). Fordelen ved å studere egen organisasjon er at vi har en førstehåndskunnskap og lett tilgang til informasjon og kilder. I tillegg så kjenner vi de uformelle strukturene, etatens historie og språk. Noen ulemper kan være at vi har forutinntatte holdninger (Bjerke et al., 2023, s. 5).

## **Meningsfull sammenheng**

Med meningsfull sammenheng mener Tracy at det skal være klarhet og sammenheng i forskningsrapporten. Vi mener at teorien vi har funnet er relevant for empirien vi har samlet inn. Dette gjelder både for oppgavens metode, intervjuprosessen og sammenstillingen og drøfting av funn og resultater. Derfor mener vi at studien har blitt gjennomført på en konsistent og god måte.

### **3.3 Svakheter og utfordringer ved metodevalget og fremgangsmåten**

Den umiddelbare svakheten vi ser ved vår undersøkelse er at vi kun har benyttet oss av kvalitativ metode, noe som begrenser synspunktene til noen få ansatte og ledere. For en mer helhetlig tilnærming ville metodetriangulering vært ideelt (Jacobsen, 2022, s. 150-151). Da kunne vi ha startet med en kvantitativ undersøkelse og sendt ut et spørreskjema med aktuelle spørsmål knyttet til problemstillingen til alle i Tolletaten for å få et større helhetsbilde og et bedre grunnlag for vår kvalitative undersøkelse.

En annen svakhet ved undersøkelsen er at vi kun har benyttet informanter fra et avgrenset geografisk område. Dette skyldes vårt opprinnelige ønske om fysiske intervjuer, men dette viste seg ikke mulig å få til på grunn av logistikk og møteplanlegging etter at deltakerne hadde takket ja.

Vi støtte også på noen tekniske utfordringer under de individuelle Teams-intervjuene. I ett tilfelle slo møtelederens PC seg av midt under intervjuet, og i et annet tilfelle hadde en deltaker problemer med et ikke-fungerende kamera. Å lese personer via Teams er generelt utfordrende, og dette ble forsterket av kameraets manglende funksjonalitet.

## 4 Undersøkelsens funn

I denne studien har vi avgrenset funnene til det vi mener er relevant for undersøkelsen. Derfor kan vi ikke si så mye om funn som handler om effekten av Tolletatens hybride arbeidshverdag for nyansatte eller funn som handler om utfordringer med å skille mellom arbeid og privatliv. Dette valget er basert på studiens omfang og for å fokusere på det som er relevant for vår problemstilling. I dette kapitlet vil vi ta for oss vårt første forskningsspørsmål om hvordan de ansatte beskriver sine erfaringer med hybridkontor.

### 4.1 Hybridkontoret

I intervjuene fikk vi mange gode refleksjoner. Alle informantene i vår studie er positive til hybridkontorløsningen og det var ett ord som gikk igjen blant alle svarene. Det var *fleksibilitet*.

Vi innledet intervjudelen med å forklare hva vi la i begrepet hybridkontor og at «*Hybridkontoret er blitt «hot» og en trend i arbeidslivet etter pandemien, også i Tolletaten. Vi vil spørre deg om dine opplevelser angående hybridkontor.*»

«*Hva tenker du er fordelen ved bruk av hjemmekontor?*»

Medarbeider Kjell er veldig fornøyd med den fleksibiliteten som hybridkontoret gir. Han har små barn og at det er mulig for han å jobbe hjemmefra et par dager i uken gjør logistikken på hjemmebane veldig mye enklere. I tillegg får han mer tid sammen med barna sine.

Ingunn fortalte at hun syntes det er veldig godt å benytte seg av hjemmekontoret de dagene hun har arbeidsoppgaver hvor hun har behov for å konsentrere seg. De har tilgang på «stillerom», men terskelen for å booke et av disse er høy for henne. Hun syntes også det er fint å ha muligheten til hjemmekontor dersom håndverkere eller lignende kommer hjem til henne.

Anne har inntrykk av at hybridkontorløsningen fungerer bra i hennes avdeling og at enkelte kollegaer gir uttrykk for at de får mer overskudd av å jobbe hjemmefra noen dager i uken.

Flere av informantene fremhever at de opplever økt effektivitet når de jobber hjemmefra. De foretrekker å sitte hjemme med arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon fordi det ikke er like lett å få konsentrert seg når de er på kontoret på grunn av kontorfellesskap.

Medarbeider Kine mener at hybridkontoret gjør at folk gleder seg mer til å se hverandre siden de ikke er sammen hver dag. Det er inntrykket hun sitter igjen med fra sine kollegaer også. Hun vet at flere ser på det som en tillitserklæring fra arbeidsgiver at vi får jobbe hjemmefra. Selv

opplever hun ikke det på samme måte da hun mener at arbeidsgiver kan overvåke de ansatte digitalt om de ønsker det.

Fokusgruppen er enige i at fleksibiliteten som hybridkontorløsningen gir er positiv. Det er en del ansatte som har fått lenger reisevei etter omorganiseringen, og den positive effekten den hybride arbeidshverdagen gir, har kanskje bidratt til at ansatte velger å bli i etaten. Det å tilby muligheten til å jobbe hybrid er med på å gjøre Tolletaten til en attraktiv arbeidsplass. Gruppen er enige om at enkelte arbeidsoppgaver egner seg godt for hjemmekontor og muligheten til å jobbe uforstyrret. En av lederne har fått tilbakemelding fra sine ansatte at de opplever en bedre hverdag, både fysisk og psykisk etter at de fikk muligheten til å jobbe hjemmefra et par dager i uken.

Selv om alle er positive til den hybride arbeidshverdagen har flere av informantene tanker om at fleksibiliteten kan få konsekvenser for arbeidsmiljøet i fremtiden.

En av lederne uttrykker at hybridkontoret har ulik betydning for ham som leder sammenlignet med hans rolle som arbeidstaker. Som arbeidstaker setter han pris på fleksibiliteten hybridkontoret gir i hverdagen, da det bidrar til en god balanse mellom jobb og fritid. Imidlertid ser han som leder ingen store fordeler med hybridkontorløsningen. Dette tyder på at ledere ser fordeler og ulemper ved den nye hybride arbeidshverdagen på samme måte som diskusjonen mellom Mayor, Blomberg, Branson og Pisoni (Dery & Hafermalz, 2016, s. 110), som vi viser til i vårt drøftingskapittel, om at det tradisjonelle arbeidshverdagen blir utfordret av en ny arbeidsform, noe som kan skape spenninger og påvirke Tolletaten som organisasjon.

En negativ side ved den hybride arbeidshverdagen som både fokusgruppen og ledere/medarbeidere i de individuelle intervjuene var enige om, er at mangel på daglig kontakt kan påvirke det naturlige samspillet mellom kollegaer.

*«Hvordan opplever du at hybridkontoret påvirker det sosiale blant kollegaer?»*

Leder Hans mener at folk er mer sosiale når de er til stede på kontoret og undrer seg over om de som er ofte på kontoret er mer sosiale sånn generelt? Han opplever at de ansatte er veldig fornøyde med å treffes og mener at dette er viktig for å få et sosialt fellesskap.

Espen derimot mener at mange syns hybridkontor er negativt og han syns i hvert fall ikke at arbeidsgiver skal øke antall hjemmekontordager. Det sosiale fellesskapet blir redusert med hybridkontorløsningen. Selv er han en sosial person som tenker at vi mister mye av det sosiale aspektet ved at ansatte sitter på hjemmekontor.

Kjell som anser seg selv som relativt introvert, og han er mer sosial når han arbeider hjemmefra. Han har god kontakt med sine nærmeste kollegaer, selv i den virtuelle arbeidshverdagen. Hans erfaring er at når de er på kontoret må de være stille fordi de arbeider i et kontorfellesskap. Dette kan tyde på at fysisk oppmøte også kan ha en effekt som reduserer den sosiale, kollegiale interaksjonen i enkelte miljøer.

En av ulempene ifølge fokusgruppen er at det blir mye sosialt som skal tas igjen de dagene man er samlet på kontoret, slik at disse dagene kan gå «skravling» og derav kan verdifull arbeidstid gå tapt.

*«Hvordan opplever du at hybridkontoret påvirker det faglige blant kollegaer?»*

En av lederne i fokusgruppen mener at det er utfordrende å få alle med på den «faglige reisen» som etaten er inne i nå, med store endringer knyttet til digitale arbeidsprosesser. Det kan også være utfordrende å nå ut med lik informasjon til alle ansatte hvis man ikke er veldig bevisst ved informasjonsdelingen. Alle lederne er enige i at dialogen er bedre når alle er fysisk til stede.

Leder Hans mener at Tolletaten mister noe ved ikke å ha fysisk oppmøte på kontoret. Den uformelle praten forsvinner, og det kan påvirke kreativiteten til de ansatte. Han opplever at når alle er samlet på kontoret og de har felles møter, blir det et større engasjement enn det er på Teams. Han tenker at alle fordelene med hybridkontor ligger i behovet som arbeidstakere har, men at det ikke alltid samsvarer med behovet til ledelsen og organisasjonen. Vi tenker at redusert fysisk oppmøte kan resultere i færre lokasjoner, noe som kan gi lavere husleiekostnader. Dette kan igjen påvirke det økonomiske regnestykket for Tolletatens øverste ledelse, noe vi ikke kommer ytterligere inn på i denne undersøkelsen.

Ingunn mener at det er enklere å dele kunnskap når man er til stede på kontoret. Hun tror at i den hybride arbeidshverdagen er det fort gjort å gå glipp av faglige oppdateringer og hun mener det blir spennende å se hvordan etaten løser kunnskapsdeling i fremtiden.

*«Hva tenker du er andre ulemper ved bruk av hybridkontoret?»*

Cathrine er opptatt av at det er fort gjort å bli ensom på hjemmekontor. Det får konsekvenser for mange når de mister den daglige sosiale omgangen på jobben. Hun mener at det er viktig at lederne er oppmerksomme på hvordan folk egentlig har det i en hybrid hverdag. Det er veldig fort gjort å bli usynlig. Det med usynlighet kan også gjelde ved fordeling av arbeidsoppgaver og karriere, slik at ikke ansatte blir forbigått fordi de er på hjemmekontor.

Kjell tenker at det kan være vanskelig å være nyansert når mange av ens kollegaer ikke er på kontoret. Dette er noe han mener at organisasjonen bør ha et bevisst forhold til hvordan de skal håndtere best mulig.

Anne tenker at hybridkontoret kan føre til at folk blir mer sosiale. Terskelen for å delta på spontane sosiale happenings minsker når man ikke er på kontoret.

Fokusgruppen mener at den hybride arbeidshverdagen kan gjøre at det blir vanskeligere å skille mellom jobb og privatliv. Dette er kanskje mest en konsekvens av pandemien for da arbeidet mange til forskjellige tider på grunn av barn hjemme osv. Som ledere mener de det er viktig å signalisere til sine ansatte at de ikke forventer svar på en e-post utenfor arbeidstid selv om den blir sendt på kvelden. De pratet også om at det må være en bevissthet rundt dette med sykefravær. Det må ikke bli sånn at man jobber på hjemmekontor i stedet for å ta en sykedag, samtidig så er det en fin løsning dersom man er i ferd med å bli syk, men har muligheten til å jobbe hjemmefra uten fare for å smitte andre. En viktig balansegang å være bevisste på. Det er også en oppfatning i gruppen at hybridkontorløsningen blir praktisert forskjellig både blant ledere og ansatte. Enkelte avdelinger har faste oppmøtedager, mens andre praktiserer at ansatte får velge dager selv og dette kan føre til misunnelse/misnøye.

## **4.2 Organisasjonskultur**

Hvilke tanker gjorde informantene seg om kulturen i Tolletaten før og etter muligheten til å jobbe hybrid? Føler de at arbeidsmiljøet og samholdet påvirkes av denne måten å jobbe på? En av utfordringene vi møtte når vi skulle undersøke sammenhengen mellom hybridkontorløsningen og organisasjonskulturen i etaten, var det faktum at etaten også har gjennomgått en omfattende omorganisering. Denne førte til store organisatoriske endringer hvor mange ansatte både har fått nytt geografisk arbeidssted og arbeidsoppgaver, samtidig som det har vært økt bruk av hybridkontor. Vi ønsket derfor å ha med oss dette inn i intervjuene da vi antok at flere av informantene hadde blitt berørt av omorganiseringen.

Et av spørsmålene vi stilte var:

*«Hvordan opplever dere at dagens organisasjonskultur er kontra hvordan den var før omorganiseringen og pandemien?»*

Deltakerne i fokusgruppen diskuterer dette litt frem og tilbake, men de mener at Tolletaten har hatt en sterk organisasjonskultur som nå er i endring. Det er flere faktorer som spiller inn og hybridkontoret er kanskje den faktoren som har minst betydning for den endringen som de føler

er i gang. En av lederne påpeker at etaten i mange år bare har bestått av tollere, både i ledelse og blant ansatte. De siste årene har dette gradvis endret seg ved at vi fått tilførsel av ansatte med akademisk utdanning og innleide konsulenter. De har en annen bakgrunn enn de som har gått tollskolen og kommer inn med andre synspunkter og måter å arbeide på. I tillegg er tollskolen erstattet av bachelorutdanningen som vil gi ansatte med en annen kompetanse enn det vi har hatt tidligere. På grunn av ressursmangel i grensedevisjonen har etaten også måttet innføre en «intensiv tollfaglig opplæring», ITO. De som blir ansatt i disse stillingene kommer ofte fra andre offentlige etater som forsvarret, politiet og kriminalomsorgen. Fokusgruppen mener at disse faktorene på sikt vil føre til at kulturen i etaten endrer seg fordi folk kommer inn med andre referanser enn det vi «gamle» i etaten hadde. En av dem påpeker at organisasjoner er i endring hele tiden så det vil også gjelde hos oss. Fokusgruppen kjenner på at etaten har utfordringer med å være én etat for øyeblikket og at det har oppstått avstander mellom divisjonene som ikke er gunstig for kulturen og fellesskapsfølelsen. De er enige med hverandre i at de som ledere har et selvstendig ansvar for å ta vare på sine medarbeidere for å bygge samhold og godt arbeidsmiljø.

Medarbeider Espen føler at kulturen i etaten ikke er som tidligere. Det mener han kan ha flere forklaringer og hybridkontoret er en av dem. Når folk kommer på kontoret, er det for å gjennomføre møter og da blir det lite sosialt. I tillegg reflekterer han over at det har vært vanlig å være ansatt i Tolletaten gjennom en hel yrkeskarriere, noe dagens nyansatte sannsynligvis ikke vil være.

Både Anne og Kine er av den oppfatningen at kulturen har endret seg mye på grunn av omorganiseringen. De kjenner på følelsen av å ikke være én etat lenger. Alle fem divisjonene «lever» sine egne liv og den fellesskapsfølelsen som var der tidligere smuldrer bort. Kine kjenner også på at omorganiseringen hadde vært en langvarig prosess som har påvirket det lokale miljøet der hun jobber. Kine mener at tollernes identitet er i ferd med å bli svekket ettersom de tollfaglige titlene er i ferd med å bli erstattet av eksterne titler. Det har også blitt en mer ensformig og kjedelig hverdag ved at de har «mistet» oppgaver til andre steder i landet. Kine tror at kulturen blir svekket når man kjenner på faglig svekkelse.

På den annen side så er det nykommere i etaten som opplever kulturen og arbeidsmiljøet som svært positivt. De føler at uansett hvem de tar kontakt med, uavhengig av landsdel, er folk veldig imøtekommende og inkluderende.



*«Hvordan opplever du at arbeidsmiljøet påvirkes av at dere ikke er samlet alle sammen fysisk hver dag?»*

Medarbeideren Kjell opplever ikke at arbeidsmiljøet i hans seksjon påvirkes noe særlig av at de ikke treffes hver dag. Teamene han tilhører jobber tett sammen og de avtaler å møte på jobb de samme dagene slik at de kan være sosiale og kreative sammen.

Leder Hans derimot føler at arbeidsmiljøet og det faglige utvekslingen svekkes ved at de ikke er sammen i det daglige. De mister den daglige praten ved kaffemaskinen som er viktig både for arbeidsmiljøet, men også for det faglige på arbeidsplassen.

Ingunn tror at fleksibilitet er positivt for kulturen og at arbeidsmiljøet ikke blir veldig påvirket av at man ikke møtes hver dag fordi de ansatte er fornøyde med denne måten å jobbe på.

Espen føler at han blir mindre kjent med kollegaene rundt seg fordi det er så mange som benytter seg av hjemmekontor og at dette på sikt vil være negativt for arbeidsmiljøet. Når de er til stede på arbeidsplassen går dagene med til møter.

*«Opplever du at det er noen grep som Tolletaten i dag gjør for å ivareta det sosiale og faglige miljøet på arbeidsplassen, evt. hva?»*

Hovedinntrykket til medarbeiderne er at ledelsen i etaten ikke gjør noen konkrete grep for å ivareta det sosiale og faglige på arbeidsplassen.

Anne kan ikke sette fingeren på noen spesielle tiltak, men hun føler at hennes nærmeste leder er bevisst på at de må ha sosiale sammenkomster for å bli kjent med hverandre og bygge relasjoner.

Kine mener at det ikke er etatens ansvar å gjøre noe for det sosiale på arbeidsplassen. Hun mener at vi alle har ansvaret for arbeidsmiljøet og det sosiale. Det blir arrangert fagsamlinger årlig og dette mener hun også er sosialt.

Leder Hans opplever at den øverste etatsledelsen ikke gjør spesielle grep for å ivareta det sosiale og faglige miljøet på arbeidsplassen. Det mener han heller ikke er deres ansvar. Det ansvaret ligger på lederne på hans nivå og under. Selv er han bevisst på å ha jevnlig sosiale samlinger, og ofte kommer initiativet fra medarbeiderne.

Våre informanter delte mange av de samme tankene og opplevelsene rundt bruken av hybridkontor. De opplevde alle en fleksibilitet i den hybride hverdagen som de satte stor pris

på. Samtidig havde de fleste også tanker om hvilke konsekvenser denne måten å jobbe på kunne få for arbejdsmiljøet og kulturen i fremtiden. Den vil stille store krav til både ledelse og ansatte.

## 5 Drøfting

I dette kapitlet diskuterer vi de hovedfunn som vi anser som relevante i forhold til det teoretiske rammeverket vi har benyttet, og vi ser det opp imot vårt andre forskningsspørsmål som omhandler hybridkontorets effekt på Tolletatens organisasjonskultur.

### 5.1 Kortsiktige effekter: Hybridkontorets positive og negative påvirkninger på kulturen

#### Fleksibilitet

Patil et al. påpeker at hybridkontoret kan føre til en bedre balanse mellom arbeid og privatliv (Garg, 2022, i Patil et al., 2023, s. 256). Dette funnet stemmer også overens med våre egne resultater. Hovedfunnet i vår undersøkelse dreier seg om fleksibilitet. Flere av informantene nevner at hybridkontoret gir dem fleksibilitet som hjelper dem i hverdagen, spesielt med logistikk knyttet til hjemmet, for eksempel omsorg for små barn. Tilbakemeldingene indikerer at dette fører til mindre stress sammenlignet med tiden før pandemien, da Tolletaten ikke tilbød hjemmekontor. I tillegg blir tidsbesparelse på reisevei fremhevet som en positiv faktor for de ansatte. Dette samsvarer også med funnene til Hopkins og Bardoel, som bemerker at mange ansatte har netto ressursgevinst i form av autonomi og redusert pendlingstid (Hopkins & Bardoel, 2023, s. 5, oversatt av Google Oversetter).

Et annet funn knyttet til fleksibilitet er at lederne synes det er positivt å kunne tilby de ansatte denne muligheten. Samtidig opplever de at de ansatte er lite fleksible når det gjelder å bytte fjernarbeidsdager, hvis det skulle være nødvendig i forbindelse med fysiske møter, kurs eller lignende. I tillegg har hybridkontorløsningen blitt en samfunnsnorm der arbeidsgivere må tilby en hybrid arbeidsløsning for å være attraktive arbeidsgivere. Dette er noe Tolletaten ønsker å være og som kommer frem i etatens instruks for hjemmekontor (Personlig kommunikasjon, 26. april 2024).

#### Arbeidsmiljø

Det er ulike perspektiver når det gjelder digital kommunikasjon versus fysisk oppmøte på arbeidsplassen og hvordan det påvirker arbeidsmiljøet.

I sammendraget til Dery og Hafermalz fremheves identifiseringen av nye teknologiske praksiser for å opprettholde sosiale forbindelser på tvers av organisasjonen (Dery & Hafermalz, 2016, s. 1). Vi kan ikke konkludere med det samme basert på våre funn. I vår undersøkelse fikk vi tilbakemelding om at svært få kollegaer tar kontakt med andre kollegaer digitalt kun for en sosial dialog, noe som kan påvirke det sosiale aspektet i Tolletaten negativt. Derimot ser vi oftere at samtaler med en faglig agenda kan utvikle seg til en sosial dialog. En positiv

korttidseffekt på det sosiale miljøet kan for eksempel være at man føler seg inkludert, selv ved sykdom.

Når det gjelder fysisk oppmøte, har vi funnet at gjensynsgleden er mer fremtredende når man ikke ser hverandre hver dag. Denne gleden gir oss energi til å være sosiale med kollegaene våre, noe som igjen styrker samholdet og bidrar til et godt arbeidsmiljø. Undersøkelsen viser at dersom man møtes daglig har ikke alle den samme energien å gi til sine kollegaer.

Et annet aspekt er at sosiale oppdateringer kan ta mye tid når man først møtes fysisk, og dette kan gå på bekostning av arbeidsinnsatsen. Her må man vurdere arbeidsmiljøet i forhold til arbeidsoppgavene, og avgjøre hva som bør prioriteres der og da. Flere ledere uttrykker bekymring for at informasjonsdeling, både planlagt og spontan, ikke fungerer like godt digitalt som ved fysisk oppmøte. Det er en opplevelse av at man misforstår eller ikke forstår like godt via digitale kanaler. Dette kan muligens skyldes at man ser mindre av hverandres kroppsspråk. Knight et al. hevder at nevrovitenskapelig forskning viser at personlig samhandling er nøkkelen som skaper tillit og menneskelig kommunikasjon, og at digitale kanaler, som Teams, kan forstyrre kommunikasjonsprosessen gjennom statiske og forvirrede samarbeidsnettverk (Knight, 2022, s. 4).

Noen informanter bemerker at de er mer produktive når de arbeider hjemme i fred og ro, spesielt når de har arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon. Imidlertid uttrykker en leder bekymring for at effektiviteten kan reduseres når ansatte ikke er fysisk til stede på kontoret. Det er ulike meninger om dette, og det kan muligens avhenge av individets personlighet og arbeidsdisiplin.

### **Ulik praksis**

Ulik praksis rundt hjemmekontoravtalen kan oppleves som en ulempe for noen. Dette gjelder både på avdelings- og seksjonsnivå, samt i forholdet mellom ledere og ansatte. Et viktig spørsmål som oppstår er: «Er det rettferdig å behandle folk ulikt, og hvilke konsekvenser kan det ha?»

Korttidseffekter av ulik praksis i arbeidsmiljøet kan variere. Noen avdelinger har autonome team som selv koordinerer fysiske møter og dager med fjernledelse. Denne autonomien gir teamene fordelen av å oppnå best mulig effektivitet og flyt i samarbeidet. Andre ansatte har faste dager for enten fysisk oppmøte eller fjernarbeid, mens noen har friheten til å velge det som passer dem best.

Ulik praksis kan føre til misunnelse og misnøye på kort sikt, og denne misnøyen kan etter hvert bli en del av arbeidsmiljøets atmosfære. Hvis vi ser på et arbeidsområde der sammenligning er

naturlig, for eksempel to saksbehandlere i ulike seksjoner, kan det oppstå spørsmål om hvorfor det er forskjellsbehandling dersom utgangspunktet for arbeidsoppgaven er den samme. Dette kan skape frustrasjon og gi grobunn for tvil om likebehandling i avdelinger og seksjoner med relativt like arbeidssituasjoner. I vår undersøkelse har vi ikke oppfattet at det er misunnelse mellom ansatte med ulike arbeidsoppgaver. Likevel er det utfordrende å oppnå fullstendig lik behandling, selv uten underliggende behov som for eksempel ved sykdom. Dette skyldes ulike arbeidsoppgaver og individuelle behov.

Når det gjelder ledere, er det en «uskreven regel» at de møter fysisk opp på kontoret hver dag, uavhengig om de har fått tilbud om hjemmekontor eller ikke. Noen ledere har opplevd å sitte alene på kontoret eller kun med en medarbeider. Spørsmålet blir da: «Hvorfor er det strengere krav til ledere når det gjelder benyttelse av hybridkontor?»

## **5.2 Langtidseffektene av hvordan hybridkontoret kan påvirke kulturen**

Kortsiktige effekter kan påvirke de langsiktige effektene, for eksempel når en arbeidstaker trives med fleksibiliteten som dagens færre oppmøter på arbeidsplassen gir. Dette kan ha konsekvenser for de kulturelle langtidseffektene i en organisasjon, spesielt når det gjelder fellesskap og tilhørighet. Ifølge Jacobsen og Thorsvik kan følelsen av tilhørighet og fellesskap redusere usikkerhet og utrygghet for enkeltindividet når man føler seg som en del av en gruppe (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 120). På den annen side påpeker Patil et al. at begrenset ansikt-til-ansikt-interaksjon kan føre til mindre følelse av fellesskap, noe som igjen kan påvirke organisasjonskulturen negativt (Cobo, Lopez-Herrera, og Herrera-Viedma, 2011, i Patil et al., 2023, s. 256).

For Tolletaten kan fleksibilitet være positivt for enkeltindividet, men overdreven bruk av fjernledelse kan samtidig føre til en lavere følelse av tilhørighet og fellesskap. Dette kan skyldes at ansatte ikke blir like integrert i den familiære organisasjonskulturen som har preget Tolletaten gjennom årene. Til sammenligning opplevde de som ble ansatt for 20 år siden en sterkere fellesskapsfølelse i kulturen.

Langtidseffektene av hybridkontoret på organisasjonskulturen kan tenkes å bli mer individfokusert og mindre fellesskapsorientert. Mens den enkelte medarbeider kan oppnå en bedre balanse i hverdagen, er det en risiko for at fellesskapsfølelsen og tilhørigheten reduseres, spesielt når nyansatte kommer til. Integrering i organisasjonskulturen er kanskje ikke like enkel som den var for 10 år siden. Samtidig kan det hende at dagens arbeidssituasjon ikke krever det samme nivået av fellesskap og samhandling som tidligere? Kanskje det er på tide å utfordre gamle tankemønstre? Dette temaet ble også diskutert av Dery og Hafermalz, der Marissa

Mayer, direktør i Yahoo!, kalte sine medarbeidere tilbake til kontoret. Hun understreket viktigheten av å være sammen for kreativiteten og samholdet. New York ordfører Michael Bloomberg støttet Mayer og synes at fjernarbeid var en dum idé. På den andre siden mente Virgin Group PLC-grunnleggeren Richard Branson at Mayer og Bloomberg hadde en gammeldags tankegang. Branson spådde at når teknologien vokser frem om 30 år, så vil man lure på hvorfor kontorer noen gang har eksistert. Medgründer i Yammer, Adam Pisoni, antyder at denne debatten er oppstått fordi tradisjonelle organisasjonsformer blir utfordret når man nå prøver å få nye måter å jobbe på (Dery & Hafermalz, 2016, s. 110).

### **5.3 Oppsummering**

Når det gjelder hovedfunnet vårt om «fleksibilitet», ser det ut til at individuelle behov vil få større fokus i fremtiden enn den tradisjonelle organisasjonskulturen i Tolletaten. Den gamle kulturen var preget av inkludering, samhold og en følelse av å være «en familie». Flere faktorer kan bidra til denne endringen, som økt arbeidspress, økt geografisk spredning og økt digitalt arbeid. Diskusjonen om hvordan hybridkontoret har påvirket organisasjonskulturen og ansattes holdninger vil nok pågå i flere år fremover.

I dagens divisjonsbaserte organisasjon, der avdelinger opererer på tvers av geografiske grenser, kan det være utfordrende å organisere sosiale aktiviteter utover digitale møter og sporadiske samlinger. Dette kan føre til redusert fellesskapsfølelse og mer individuell tilpasning.

## 6 Konklusjon

Vi utarbeidet vår forskningsoppgave med utgangspunkt i ønsket om å undersøke hvordan en hybrid arbeidssituasjon påvirker organisasjonskulturen i Tolletaten. Da vi begynte å søke etter litteratur til undersøkelsen, fant vi lite om kombinasjonen av hybridkontor og organisasjonskultur. Dette gjorde temaet ekstra spennende å forske på. Vi opplevde at problemstillingen ble veldig omfattende. Derfor har vi i undersøkelsens innledning vist til begrensninger vi har sett oss nødt til å ta på grunn av oppgavens omfang. I dette kapitlet ønsker vi å oppsummere våre funn basert på problemstillingen: «Hvordan påvirker hybridkontoret organisasjonskulturen i Tolletaten?» Vi har, som nevnt i innledningen, formulert to forskningsspørsmål som tar utgangspunkt i problemstillingen.

### 6.1 Forskningsspørsmål 1: «Hvordan beskriver de ansatte i Tolletaten sine erfaringer med hybridkontor?»

De ansatte beskriver sin erfaring med hybridkontoret som overveiende positiv. De setter pris på fleksibiliteten, og også lederne ser verdien av å tilby denne arbeidsformen. Samtidig har hybridløsningen ført til at ledere må være mer oppmerksomme for å unngå at ansatte som jobber hybrid ikke føler seg utelatte og ensomme.

Når det gjelder det sosiale miljøet i en hybrid arbeidssituasjon, kommer det frem at noen ansatte opplever flere fordeler ved hybridkontoret utover fleksibiliteten. Dette inkluderer stressreduksjon, muligheten til å arbeide uforstyrret med konsentrasjonsoppgaver og et mer balansert privatliv. Dette støttes også av forskning, der Patil et al. påpeker lignende positive effekter (Garg, 2022, i Patil et al., 2023, s. 256).

Hybridkontoret har også noen ulemper, blant annet redusert sosial interaksjon og manglende fellesskapsfølelse. Dette støttes også av Patil et al. (Cobo, Lopez-Herrera & Herrera-Viedma, 2011, i Patil et al., 2023, s. 256). Andre ulemper som nevnes er utfordringer med kunnskapsdeling, ensomhet og vanskeligheter med en god integrering av nyansatte.

Ved å tilby hybridkontor fremstår Tolletaten som en konkurransedyktig organisasjon og en attraktiv arbeidsplass. Dette er også et mål i henhold til punkt 1 i Tolletatens instruks for hjemmekontor (Personlig kommunikasjon, 26. april 2024).

### 6.2 Forskningsspørsmål 2: «Hvordan kan hybridkontorløsningen kunne påvirke organisasjonskulturen i Tolletaten?»

Diskusjonen om hvordan hybridkontoret påvirker organisasjonskulturen er relevant. Spørsmålet er om det vil bli mer fokus på individet og dets velvære, og om dette kan erstatte den tidligere familiære organisasjonskulturen som bygget på fellesskap? Undersøkelsen

indikerer en bekymring for at fellesskapet slik vi kjenner det kan bli historie, og dette kan føre til en følelse av tap av samhørighet og fellesskapsfølelse i Tolletaten. Teoretikere som Jacobsen og Thorsvik støtter dette, da de mener at tilhørighet og fellesskap kan redusere usikkerhet og utrygghet for den enkelte, nettopp fordi man er en del av en gruppe (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 120).

Noen hevder at hjemmekontoret har blitt en ventil for å hjelpe enkelte ansatte til å fungere, mens andre ønsker å være fysisk til stede. Basert på undersøkelsen, ser det ut til at det er et ønske om forbedringer i organisasjonskulturen, spesielt når det gjelder fleksibilitet, tilhørighet og misunnelse.

Vi tenker at det er viktig å reflektere over hvordan hybridkontoret kan balansere individuelle behov og fellesskapets trivsel. Å ha en proaktiv plan for kulturendringer og å opprettholde fysiske møteplasser kan være suksessfaktorer for å skape en god organisasjonskultur tilpasset hybridkontoret. Dette vil bidra til å ivareta både den enkeltes behov og fellesskapets samhørighet.

### **6.3 Videre anbefalinger**

I tiden fremover kan hjemmekontoret påvirke det sosiale aspektet og skape et mer fragmentert arbeidsmiljø, der kollegaer ikke lenger kjenner hverandre like godt. Dette kan resultere i at det blir vanskeligere å ta kontakt med hverandre.

Etter å ha studert vår egen organisasjon, har vi ikke støtt på noen begrensninger fra vår egen etat. Imidlertid har vi lagt merke til at mange finner temaet svært interessant. Selv om vi ikke hadde kapasitet til å gjennomføre en kvantitativ brukerundersøkelse, etterfulgt av en kvalitativ analyse, mener vi at dette er et område som kan forskes videre på i Tolletaten. I tillegg, som vi nevnte i innledningen, er den hybride arbeidsmåten er en økende trend i samfunnet og resultatene fra undersøkelsen kan derfor være interessante for andre virksomheter som også benytter seg av en hybridarbeidsløsning.

Forskningsgruppens tanker er at det bør være fokus på å tilrettelegge for enkeltindividet samtidig som det bør jobbes med tilhørighet og fellesskapsfølelse i én Tolletat. Dette med tanke på trivsel, samhold og identitet som er viktig i den hybride arbeidshverdagen. Vi mener at slike tiltak kan bidra til at ansatte ikke søker seg bort fra Tolletaten, men heller blir værende. En god organisasjonskultur er selve pulsen i det moderne arbeidslivet og en god kultur er viktig i samspillet mellom digitale møter og fysiske kaffepauser. Det er der de ansatte knytter bånd av tillit, forståelse og fellesskap.



## Referanser

Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 2013 (50), 326-336

<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>

Bernstrøm V.H. & Ingelsrud M.H. (2021). Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021 (AFIs FoU-resultat 2021:04). Arbeidsforskningsinstituttet AFI OsloMet.

<https://hdl.handle.net/11250/2756692>

Bjerke, A.M., Pynten, G.M & Ruud, L.A. (2023). *Hvordan påvirker hybridkontoret organisasjonskulturen i Tolletaten* [Upublisert prosjektoppgave]. Universitetet i Stavanger.

Christensen, T, Lægreid, P. & Røvik, K. J. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4.utg.). Universitetsforlaget.

Dery, K., & Hafermalz, E. (2016). *Seeing is belonging: Remote working, identity and staying connected*. The impact of ICT on work, 109-126.

[https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6_6)

Forskningsetikkloven (2017). *Lov om organisering av forskningsetisk arbeid* (LOV-2006-06-30-56). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23?q=forskningsetikkloven>

Hjemmekontorforskriften. (2002). *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem* (FOR-2022-03-18-409). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715>

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.) Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2022). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget.

Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). *The Future Is Hybrid: How Organizations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia*. Sustainability. 15 (4): 3086.

<https://doi.org/10.3390/su15043086>

Hancock et al. (2021) *Culture in the hybrid workplace*. McKinsey & Company.

[Culture in the hybrid workplace | McKinsey](#)

Kale, A. (2022) Hybrid Workplaces: Employee Perception and all the Overall Impact W.R.T. it Sector. *Enhancing Productivity in Hybrid Mode: The Beginning of a New Era*, 198-203

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8096542>

Knight C., Oлару D., Lee J. A. & Parker S.K. (2022). *The Loneliness of the Hybrid Worker*. MIT Sloan Management Review.

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-loneliness-of-the-hybrid-worker/>

Myrstad, M. (2021) Det hybride kontoret – mange gevinster, men også store utfordringer underveis. *The New Company*.

<https://www.thenewcompany.no/post/det-hybride-kontoret-mange-gevinster-men-ogs%C3%A5-store-utfordringer-underveis>

NOU 2021:4 (2021) *Norge mot 2025*. Finansdepartementet

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-4/id2841052/?ch=2>

Regjeringen (2014). *Årsrapport Toll- og avgiftsetaten 2014*

[https://www.regjeringen.no/contentassets/5bafee03762f4ed8bb97f52472ce60ab/2014\\_aarsrapport\\_toll.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/5bafee03762f4ed8bb97f52472ce60ab/2014_aarsrapport_toll.pdf)

Patil, G., Dongare, S. & Shastri A. (2022) A Study of Hybrid Work Model and its Impact on Organizational Culture - A Bibliography Based Article. *Enhancing Productivity in Hybrid Mode: The Beginning of a New Era*, 253-259.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8096542>

Tolletaten (2019) *Årsrapport 2019*.

[https://www.toll.no/contentassets/629a376e84ad4c20aa21f76e07a0bc4a/nn\\_tolletatens-arsrapport-2019\\_endeleg.pdf](https://www.toll.no/contentassets/629a376e84ad4c20aa21f76e07a0bc4a/nn_tolletatens-arsrapport-2019_endeleg.pdf)

Tolletaten (2020) *Årsrapport 2020*.

<https://www.toll.no/contentassets/34b0bebc65884c2492b90c1a13acbbf2/arsrapport-tolletaten-2020.pdf>

Tolletaten (2022) *Årsrapport 2022*.

<https://www.toll.no/contentassets/dd39adea80a14840b5f0fd41971656e1/tolletaten-arsrapport-2022-02.05.pdf>

Tolletaten (2022). Tolletaten mot 2030: *Virksomhetsstrategi for Tolletaten pr. mai 2022*.  
<https://www.toll.no/contentassets/ab1cde2a68b248eeb5b0afa25878579a/tolletatens-virksomhetsstrategi-2022-2030.pdf>

Tolletaten (2024). Fig. 3 «*Utsnitt av Tolletatens organisasjonskart pr. 01.01.2024*» [Bilde].  
Tolletaten.  
<https://www.toll.no/contentassets/cd9aed2355d7460688a2c083a1a7b8f7/nytt-organisasjonskart-fra-01.04.2024.pdf>

Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851.  
<https://doi.org/10.1177/1077800410383121>

# Vedlegg

## Vedlegg 7.1: Intervjuguide individuelle intervjuer

Velkommen!

Vi takker intervjuobjektene for oppmøte og deltagelse. Deretter presenterer vi oss selv, nevner hvor vi er studenter, bacheloroppgavens tema og også understreker at dette er helt frivillig og at deltakeren kan når som helst trekke seg som også står i samtykkeskjemaet som deltakeren har mottatt.

Vi informerer også om at vi ikke bruker lyd- eller filmopptak, men kun noterer underveis i intervjuet. Vi informerer også om at vi benytter alias-navn uten å henviser til hvor de ulike personene jobber, stilling osv.

### **Først en liten begrepsgjennomgang for denne oppgaven:**

- **Hybridkontor** = noen dager på kontoret og noen dager arbeid utenfor kontoret (hjemme, hytta, stranden etc.)
- **Fjernledelse** = betyr i denne oppgaven 100% arbeid på annet sted enn i arbeidsgivers lokaler f.eks. hjemmekontor/hyttekontor etc.

*Vi starter først med noen spørsmål rundt din arbeidssituasjon slik at vi får kartlagt litt generelle opplysninger.*

#### **1. Din arbeidssituasjon**

**1.1** Hvor lenge har du vært ansatt i Tolletaten?

**1.2** Er du leder eller medarbeider?

**1.3** Er du toller eller eksternt ansatt?

**1.4** Benytter du deg av hybridkontorløsningen?

*Nå vil vi prate litt om din opplevelse av arbeidsplassen siden det nå kan variere fra ansatte til ansatte, der noen møter opp hver dag, andre har en mer hybrid løsning med noen dager på kontoret og noen dager arbeid utenfor kontoret, og noen har kun fjernledelse*

## **2. Ditt arbeidssted**

- 2.1 Hvor mange dager i arbeidsuken arbeider du utenfor arbeidsgivers lokaler?
- 2.2 Hvorfor legger du opp arbeidsuken din sånn?
- 2.3 Hvor mange dager kunne du tenke deg å jobbe utenfor arbeidsgivers lokaler og hvorfor?
- 2.4 Opplever du at kollegaer er på arbeid mindre tid enn det man var før pandemien og har du noen tanker på hvorfor det er slik?

*Hybridkontoret er blitt «hot» og en trend i arbeidslivet etter pandemien, også i Tolletaten. Vi vil spørre deg litt dine opplevelser angående hybridkontor*

## **3. Hybridkontoret**

- 3.1 Hvordan opplever du at hybridkontoret påvirker det sosiale blant kollegaer?
- 3.2 Hvordan opplever du at hybridkontoret påvirker det faglige blant kollegaer?
- 3.3 Hva tenker du er andre fordeler/ulempes ved bruk av hybridkontoret for deg?
- 3.4 Hva tenker du er fordeler/ulempes ved bruk av hybridkontoret for organisasjonen i fremtiden?
- 3.5 Opplever du det som positivt/negativt å ha hybridkontor?

*Nå har vi noen spørsmål videre der vi har organisasjonskulturen i bakhodet, og med kultur i dette tilfellet så mener vi hvordan ansatte føler sin tilhørighet i organisasjonen og de man jobber sammen med, altså både det sosiale og det faglige.*

## **4. Trivsel og arbeidsmiljø**

- 4.1 Har du noe sosial omgang via det virtuelle? Tar du kontakt eller tar andre jevnlig kontakt med deg for kun å slå av en prat, slik man ofte gjør ved kaffemaskinen? Altså hvordan opplever du den virtuelle, sosiale interaksjonen mellom kollegaer eller mellom kollegaer og ledere?
- 4.2 Hvordan opplever dere at dagens organiseringskultur er kontra hvordan den var før omorganiseringen og pandemien?

- 4.3** Har dere noen faste sosiale møter på din seksjon/avdeling? Hvilke og hvordan opplever du disse? Er det mange som møter til dem?
- 4.4** Er det noe du savner eller ønsker som kunne gitt etaten en bedre organisasjonskultur?
- 4.5** I løpet av en typisk arbeidsdag; hvordan opplever du samhandlingen med andre kollegaer som f.eks. kaffeprat eller oppringing på teams o.l.?
- 4.6** Hvordan opplever du at arbeidsmiljøet påvirkes av at dere ikke er samlet alle sammen fysisk hver dag?
- 4.7** Opplever du at det er noen grep som Tolletaten i dag gjør for å ivareta det sosiale og faglige miljøet på arbeidsplassen, evt. hva?

## **5. Avslutningsvis**

- 5.1** Hva opplever du som den største utfordringen med hybridkontor-løsningen?
- 5.2** Er det noe mer du ønsker å belyse på dette temaet?

Takk så mye for deltakelsen.

## **Vedlegg 7.2: Intervjuguide fokusgruppe-intervjuet**

Velkommen!

Vi takker intervjuobjektene for oppmøte og deltagelse. Deretter presenterer vi oss selv, nevner hvor vi er studenter, bacheloroppgavens tema og bakgrunnen for temaet. Vi understreker også at dette er helt frivillig og at deltakeren kan når som helst trekke seg som også står i samtykkeskjemaet som deltakeren har mottatt.

Vi informerer også om at vi ikke bruker lyd- eller filmopptak, men kun noterer underveis i intervjuet. Vi informerer også om at vi benytter alias-navn uten å henvise til hvor de ulike personene jobber, stilling osv.

Bakgrunnen for at vi har samlet noen få ledere, er fordi vi ønsker ulike typer informasjonsinnhentinger. Vi gjennomfører også noen individuelle intervjuer med andre deltagere i dette forskningsprosjektet. Da tenkte vi at det er fint å samle noen ledere fra ulike steder og på ulike nivåer til en prat om dette temaet for å høre om de har noen felles opplevelser eller om deres opplevelser er ulike. Her er det ingen rette eller gale svar og det er jo deres personlige tanker og opplevelser vi er ute etter, og gjerne en liten diskusjon rundt spørsmålene der de også kan lære litt av hverandres erfaringer. Forhåpentligvis går de også ut herfra med noe mer innblikk i hvordan kulturen oppleves i andre arbeidsmiljøer enn deres egen.

### ***SPØRSMÅL TIL FOKUSINTERVJU***

1. Når dere fikk invitasjonen vår der dere så problemstillingen «*Hvordan tenker dere at hybridkontoret påvirker organisasjonskulturen i Tolletaten?*»
  - a. Noe spesielt dere tenker på?
2. Opplever dere at det er OU eller hybridkontoret som har påvirket kulturen mest på deres arbeidsplass? Hvorfor?
3. Hvordan opplever dere at dagens organisasjonskultur er kontra hvordan den var før OU & pandemien? Syns dere at organisasjonskulturen har endret seg, evt. hvordan?

4. Hva tenker dere om deres egen rolle, som leder, er deres påvirkningskraft på organisasjonskulturen?
5. Hvordan opplever dere overgangen til hybridkontorløsningen for Tolletaten?
  - a. Hva har hybridkontoret gjort med kommunikasjonen?
6. Opplever dere at det er noen grep som Tolletaten i dag gjør for å ivareta det sosiale og faglige miljøet ved dagens arbeidsløsning der mange har hybridkontor?
7. Det har skjedd litt i Tolletaten de siste 5-6 årene, og dersom vi f.eks. ser 5-6 år frem i tid: Hvilken påvirkning tror dere at hybridkontoret har for kulturen i Tolletaten i fremover, og hvordan tror dere at kulturen i Toll ser ut da?
8. Hvordan bør Tolletaten få rigget en best mulig tilhørighetsfølelse hos de ansatte i fremtidens Tolletat, og hvilke konkrete tiltak tenker dere at kan bidra til dette?
9. Hva tenker dere er de(n) største utfordringen med hybridkontor i dag og for fremtiden, og hvordan tenker dere at vi som organisasjon kan overvinne utfordringen(e)?
10. Er det noe mer dere ønsker å frem på dette temaet?



## Vil du delta i forskningsprosjektet

### «Hvordan påvirker hybridkontoret organisasjonskulturen i Tolletaten?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å komme nærmere en forståelse på hvordan hybridkontoret påvirker organisasjonskulturen i Tolletaten. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Kontoransatte i Tolletaten arbeidet i forkant av COVID-19 pandemien med fysisk oppmøte på arbeidsplassen. Da pandemien 12. mars 2020 var et faktum, ble alle pålagt hjemmekontor og i løpet av denne perioden så man ganske fort at dette fungerte. Da restriksjonene i forbindelse med pandemien og pålegget om hjemmekontor var over hadde Tolletaten gjort seg en erfaring med at dette var noe som fungerte for organisasjonen og de ansatte fikk tilbud om muligheten til å søke om hjemmekontor 1-2 dager i uken. Med bakgrunn i tilbudet om hybridkontorløsningen ønsker vi i vår bacheloroppgave å forske på hvordan eller om de ansatte i Tolletaten opplever at organisasjonskulturen blir påvirket av at et stort antall ansatte benytter seg av muligheten til å jobbe hjemmefra noen dager i uken.

Vi ser på dette som et første ledd for Tolletatens del å forske på dette temaet, så det kan være at vår bachelor-oppgave kan bli brukt som inspirasjon for noe andre kan forske videre på siden vi kun kan ta oss av en liten del av dette temaet.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

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

Vi ønsket å ha representanter fra alle fem divisjonene i etaten med i vår undersøkelse. For å få til dette har vi valgt ut 14 tilfeldig/vilkårlig personer fra hele etaten med en 50/50 fordeling på kjønn og ansatte/ledere

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

Våre metoder er en fokusgruppe og resten individuelle intervjuer. Vår bachelorgruppe består av 3 personer. I forbindelse med intervjuene vil 1 fungere som møteleder og de to andre vil ta notater. Det vil ikke bli gjort verken film- eller lydopptak. Både fokusgruppeintervjuet og de individuelle semistrukturerte intervjuene antas å ta maksimalt en time.

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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 opplyst om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Vedlegg 7.3:

## Samtykke for behandling av personopplysninger i forskningsprosjekt



Det er kun Gunn Pynten, Anne Merete Bjerke og Lilly Anne Ruud som vil ha tilgang til notatene som blir skrevet i forbindelse med intervjuene.

Det vil bli benyttet aliaser som erstatter ditt navn og vi sier kun antall kjønn. Vi samler ikke inn personopplysninger som f.eks. arbeidssted og du/dere vil ikke være gjenkjennelig i vår publikasjon.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15 mai 2024.

Notatene vil bli makulert etter sensur av bacheloroppgaven.

### Hvor kan du finne ut mer?

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

- Universitetet i Stavanger, veileder: Reidar Staupe Delgado.
- Bachelorgruppen består av Anne Merete Bjerke, Gunn Pynten og Lilly Anne Ruud fra Tolletaten.

Med vennlig hilsen

Reidar Staupe-Delgado

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Anne-Merete Bjerke, Gunn Pynten og Lilly Anne Ruud

Studenter

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan påvirker hybridkontoret organisasjonskulturen i Tolletaten?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i fokusgruppeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15 mai 2024.

-----  
(Prosjektdeltakers navn med blokkbokstaver)

-----  
(Sted /dato /prosjektdeltakers signatur)