



Universitetet
i Stavanger

NAVN PÅ KANDIDAT(ER)

ERLING GRESVOLL OLSEN & HANNE GURI BOGE-JAKOBSEN

VEILEDER: PROFESSOR, PHD, ESPEN OLSEN

En studie av hvordan hybridkontoret påvirker våre grunnleggende psykologiske behov og bruk av jobbskaping: En kvalitativ studie i to kompetansebedrifter

Masteroppgave, 2024

Executive Master in Business Administration

Handelshøgskolen UiS



Forord

Dette er en avsluttende masteroppgave i studieprogrammet Executive Master in Business Administration ved UiS. Studiet har pågått i overkant av to og et halvt år. Det har vært et krevende utdanningsløp i kombinasjon med fulltidsstilling, men masterprogrammet har gitt oss verdifull kunnskap som vi tar med oss videre i arbeidslivet. Takk til arbeidsgiverne våre som har tilrettelagt og støttet oss.

Vi ønsker å takke vår veileder, Espen Olsen, som har vært behjelpelig gjennom hele prosessen med god faglig hjelp. Det har vært fantastisk med en så tilgjengelig og engasjert veileder som har utfordret og hjulpet oss gjennom oppgaven. En spesiell takk til alle som bidro inn i oppgaven i form ved å sette av tid til å bli intervjuet i en ellers travel hverdag, og ikke minst til de som har bidratt med korrektur, tips og råd langs veien.

En stor takk til nærmeste familie som har tilrettelagt slik at det har vært mulig å studere ved siden av jobb og familieliv. Vi ønsker også å takke medstudenter og venner for sosial støtte, oppmuntring og innspill. Sist, men ikke minst ønsker vi å takke hverandre. Det har vært et velfungerende og godt samarbeid gjennom hele prosessen med masteroppgaven hvor vi har brukt tiden godt og spilt hverandre gode.

Stavanger, 31.05.2024

The image shows two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is 'Erling G. Olsen' and the signature on the right is 'Hanne Guri Boge-Jakobsen'.

Erling Gresvoll Olsen og Hanne Guri Boge-Jakobsen

Sammendrag

Studien handler om å få en dypere forståelse for hvordan hybridkontoret påvirker jobbtilfredshet. Vi har analysert arbeidsmotivasjon og hvilke behov som må ivaretas for å få økt motivasjon på jobb. Dimensjonene i selvbestemmelsesteorien, autonomi, kompetanse og tilhørighet er diskutert og det er observert hvordan disse grunnleggende psykologiske behovene påvirkes gjennom hybridkontoret. Bakker og Demerouti sin jobbkrav-ressurs modell er anvendt i lys av dimensjonen jobbskaping, som videre suppleres med flere andre teoridimensjoner innenfor jobbskaping for å øke forståelsen av hvordan hybridkontoret tilrettelegger for økt jobbskaping, og om det kan påvirke dimensjonene i selvbestemmelsesteorien hvor økt jobbtilfredshet er et ønsket utfall.

Fire forskningsspørsmål er gjennomgått i oppgaven:

1. Kan bruk av hybridkontoret styrke den ansattes følelse av autonomi?
2. Vil in`office arbeid gjøre det enklere å tilfredsstillere behovet for kompetanse, da fysisk tilstedeværelse vil medføre at en utvikler kompetansen med tilfeldig erfaringsdeling og samhandling med kollegaene?
3. Kan tilhørigheten til selskapet bli svekket ved bruk av hybridkontor?
4. Vil hybridkontor styrke eller svekke påvirkningsmuligheten for jobbskaping blant ansatte?

Studien er gjennomført med kvalitativ metode med henblikk på, og tolkning mot, teori innenfor hermeneutikk og fenomenologi. Det er gjennomført semistrukturerte intervjuer med elleve intervjupersoner fra to ulike kompetansebedrifter som jobber i næringene olje og gass, industri, samt bygg og anlegg, med virksomhet både i Norge og internasjonalt. Selskapene har henholdsvis 340 og 1400 ansatte med teknisk utdanning innen bygg, kjemi/prosess, automasjon, IT/OT, maskin, petroleum og elektrofag.

I denne studien vil vi vise til bekreftelse på at autonomi hos den ansatte styrkes ved bruk av hybridkontor der det er essensielt for arbeidstaker sin opplevelse at de kan påvirke sin egen arbeidshverdag. Våre funn indikerer at dette resulterer i økt engasjement hos den ansatte, hvor opplevd fleksibilitet medvirker til styrket ønske om å bidra og levere.

Videre vil vi presentere hvordan vår kvalitative studie indikerer følgende funn omkring hybridkontorets påvirkning på kommunikasjonsferdigheter, mestringsfølelse, og faglig kompetanse hos den ansatte:

1. Hybridkontoret påvirker ikke kontrollen på egne arbeidsoppgaver og hybridkontoret har økt den generelle kompetansen og kommunikasjonsferdighetene hos den ansatte. Flere opplever økt mestringsfølelse når de løser sine arbeidsoppgaver fra hybridkontoret.
2. Hybridkontoret kan påvirke faglig utvikling negativt. Vår studie vil foreslå at dette spesielt er tilfellet der komplekse faglige utfordringer som en ikke enkelt kan søke seg frem til løsningen selv forekommer. Her påpekes det at manglende uformelle samtaler med kollegaer reduseres ved bruk av hybridkontor, og at man da ikke får utvekslet erfaringer og læring i like stor grad som ved et tradisjonelt kontor.
3. For at hybridkontoret skal bidra positivt til å dekke de grunnleggende psykologiske behovene i den grad at motivasjonen økes, forutsetter det at både arbeidsgiver og

arbeidstaker forstår hverandres behov. Det er avgjørende at det foreligger en strategi på hvordan en skal ivareta og etterleve den hybride arbeidsmodellen, hvor det sosiale aspektet nevnes særskilt som en suksessfaktor for å sørge for at tilhørigheten til arbeidsgiver ikke blir svekket.

4. Balansen mellom tilstedeværelse på arbeidsgivers kontor og bruk av hybridkontor (jobb-hjem balansen) kan påvirkes av hvilken livsfase man er i. Ansatte med småbarn opplever det som positivt da dagene blir mer effektive og det blir mindre logistikkutfordringer, mens de som ikke er småbarnsforeldre opplever at hybridkontoret medfører at de er mer tilgjengelig hvor arbeidsmengden har økt.

Funnene fra de semistrukturerte intervjuene på jobbskaping viser at hybridkontoret kan være med på å styrke påvirkningsmulighetene for jobbskaping blant de ansatte. Teorien om at jobbskaping kan påvirke jobbkrav og jobbressurser bekreftes gjennom oppgavens funn, da majoriteten svarte at de påtok seg flere oppgaver enn det som var innenfor deres rolle. De endret arbeidstiden for å tilpasse slik at jobb - hjem balansen var mer tilpasset deres livssituasjon. Det kan derimot ikke bekreftes at hybridkontoret øker bruken av jobbskaping, men det kan bekreftes at det ikke reduserer bruken av jobbskaping.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Oppgavens oppbygging	2
2. TEORI	2
2.1 Hybridkontor	2
2.2 Selvbestemmelsesteorien (SDT).....	4
2.2.1 Autonomi.....	7
2.2.2 Kompetanse	7
2.2.3 Tilhørighet	8
2.3 Jobbskaping	9
2.4 Sammenheng mellom selvbestemmelsesteori, jobbskaping og hybridkontor.....	11
3. METODE	12
3.1 Forskningsdesign og metodevalg	12
3.1.1 Kontekst.....	12
3.1.2 Case 1	12
3.1.3 Case 2	13
3.1.4 Utvalg	13
3.2 Vitenskapsteoretisk forankring kvalitativ metode	14
3.2.1 Hermeneutikk.....	14
3.2.2 Fenomenologi.....	14
3.2.3 Troverdighetskriterier	14
3.3 Datainnsamling.....	15
3.3.1 Intervjuer	15
3.4 Dataanalyse	16
3.5 Forskningsetisk vurdering.....	17
4. RESULTATER	18
4.1 Autonomi og hybridkontor.....	18
4.2 Kompetanse og hybridkontor.....	22
4.3 Tilhørighet og hybridkontor	27
4.4 Jobbskaping og hybridkontor	33
4.5 Avslutningsspørsmål om hybridkontor	37
5. DISKUSJON OG FUNN	42
5.1 Autonomi og hybridkontor.....	43

5.1.1. Autonomien styrkes ved bruk av hybridkontor	43
5.1.2 Bedriften ønsker tilstedeværelse på kontoret	44
5.1.3 Hybridkontoret påvirker beslutninger negativt	45
5.1.4 Hvilken livsfase man er i påvirker opplevelsen av jobb-hjem balansen.....	46
5.1.5 Hybridkontoret påvirker ikke kontrollen på egne arbeidsoppgaver	49
5.2 Kompetanse og hybridkontor.....	50
5.2.1 Hybridkontoret har økt kompetansen og kommunikasjonsevnene til arbeidstaker	50
5.2.2 Hybridkontoret påvirker den faglige utviklingen negativt	52
5.2.3 Mestringsfølelsen forsterkes når en løser noe på hybridkontoret.....	54
5.2.4 Kompetansedeling forutsetter digital modenhet og effektiv møtestruktur.....	54
5.3 Tilhørighet og hybridkontor	55
5.3.1 Tilhørigheten til arbeidsgiver kan svekkes dersom man ikke opprettholder den sosiale samhandlingen	56
5.3.2 Forholdet til arbeidsgiver kan bli positivt påvirket av hybridkontoret	58
5.3.3 Økt engasjement som følge av økt fleksibilitet og et ønske om å levere	59
5.3.4 Hybridkontoret kan svekke gode jobbressurser som manglende støtte fra kollegaer...60	
5.4 Jobbskaping og hybridkontor	62
5.4.1 Økte jobbressurser gjennom jobbskaping ved bruk av hybridkontor.....	63
5.4.2 Autonomi økes gjennom jobbskaping tilrettelagt av hybridkontoret.....	64
5.4.3 Individuelle preferanser påvirker graden av jobbskaping for den enkelte arbeidstaker.....	65
5.5 Avslutningsspørsmål om hybridkontor	66
5.5.1 Hybridkontoret kan påvirke rekrutteringsprosessen positivt	66
5.5.2 Hybridkontoret er positivt for begge parter om en forstår hverandres behov	68
5.5.3 Nødvendige tilpasninger for at hybridmodellen skal fungere for arbeidsgiver og arbeidstaker.....	69
6. KONKLUSJON	70
6.1 Overordnet konklusjon.....	70
6.2 Teoretiske implikasjoner	71
6.3 Praktiske implikasjoner	72
6.4 Begrensinger og videre forskning.....	72
7. REFERANSER.....	74
8 VEDLEGG	80
8.1 Intervjuguide	80
8.2 Godkjenning behandling av personopplysninger SIKT	83

8.3 Invitasjon og samtykkeskjema.....	84
---------------------------------------	----

Tabelliste

Tabell 4.1.1-3 Sammenheng mellom autonomi og hybridkontor	19
Tabell 4.2.1-4 Sammenheng mellom kompetanse og hybridkontor	23
Tabell 4.3.1-4 Sammenheng mellom tilhørighet og hybridkontor	28
Tabell 4.4.1-3 Sammenheng mellom jobbskaping og hybridkontor	34
Tabell 4.5.1-4 Sammenheng mellom avslutningsspørsmålene og hybridkontor	38
Tabell 5.1.1 Autonomien styrkes ved bruk av hybridkontor	44
Tabell 5.1.2 Bedriften ønsker tilstedeværelse på kontoret.....	44
Tabell 5.1.3 Hybridkontoret påvirker beslutninger negativt.....	46
Tabell 5.1.4 Hvilken livsfase man er i påvirker opplevelsen av jobb-hjem balansen	48
Tabell 5.1.5 Hybridkontoret påvirker ikke kontrollen på egne arbeidsoppgaver	49
Tabell 5.2.1 Hybridkontoret har økt kompetansen og kommunikasjonsevnene til arbeidstaker	51
Tabell 5.2.2 Hybridkontoret påvirker den faglige utviklingen negativt.....	53
Tabell 5.2.3 Mestringsfølelsen forsterkes når en løser noe på hybridkontoret	54
Tabell 5.2.4 Kompetansedeling forutsetter digital modenhet og effektiv møtestruktur	55
Tabell 5.3.1 Tilhørigheten til arbeidsgiver kan svekkes dersom man ikke opprettholder den sosiale samhandlingen	57
Tabell 5.3.2 Forholdet til arbeidsgiver kan bli positivt påvirket av hybridkontoret.....	59
Tabell 5.3.3 Økt engasjement som følge av økt fleksibilitet og et ønske om å levere	60
Tabell 5.3.4 Hybridkontoret kan svekke gode jobbbressurser som manglende støtte fra kollegaer	62
Tabell 5.4.1 Økte jobbbressurser gjennom jobbskaping ved bruk av hybridkontor	63
Tabell 5.4.2 Autonomi økes gjennom jobbskaping tilrettelagt av hybridkontoret	65
Tabell 5.4.3 Individuelle preferanser påvirker graden av jobbskaping for den enkelte arbeidstaker	66
Tabell 5.5.1 Hybridkontoret kan påvirke rekrutteringsprosessen positivt.....	67
Tabell 5.5.2 Hybridkontoret er positivt for begge parter om en forstår hverandres behov.....	68
Tabell 5.5.3 Nødvendige tilpasninger for at hybridmodellen skal fungere for arbeidsgiver og arbeidstaker ...	69

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Covid-19 pandemien akselererte den teknologiske utviklingen av digitale løsninger for at arbeidstakerne kunne jobbe effektivt utenfor kontoret, og dette har påvirket arbeidslivet videre inn i en tid preget av mer hybride løsninger enn tidligere. Hjemmekontor er hjemlet i norsk lov hvor hensikten er regulering av arbeid som utføres i arbeidstakerens hjem (Hjemmekontorforskriften, 2022, Lovdata). Hjemmekontorforskriften ble innført 1.juli 2022 (Tekna, 2024) og forskriften begrenser seg til arbeid i eget hjem, og ikke andre typer hybridløsninger som på hytten, ved reisevirksomhet eller andre steder utenfor arbeidstakernes hjem, men vi vil likevel anse det som at behovene har endret seg mot mer hybride løsninger når man får en ny forskrift i denne retningen. Hybridkontoret har uten tvil økt i omfang de siste årene og vi jobber begge i bedrifter hvor det er ordninger som gjør at arbeidstakerne står friere til å velge hybridkontor, fremfor krav om oppmøte på det tradisjonelle kontoret med fysisk tilstedeværelse og umiddelbar nærhet til kollegaene. På bakgrunn av det er vi nysgjerrige på hvordan dette påvirker jobbtilfredshet på våre arbeidsplasser. Hvordan dette påvirker jobbtilfredshet for den enkelte er uklart og det er mange meninger rundt temaet. Det diskuteres positive og negative effekter av denne utviklingen for både arbeidsgivere og arbeidstakere.

Hovedformålet med denne studien er å forstå:

- Hvordan hybride kontorløsninger påvirker dimensjoner i selvbestemmelsesteorien (autonomi, kompetanse og tilhørighet) og bruk av jobbskaping hvor det er inkludert fire forskningsspørsmål:
 - Kan bruk av hybridkontoret styrke den ansattes følelse av autonomi?
 - Vil in`office arbeid gjøre det enklere å tilfredsstille behovet for kompetanse, da fysisk tilstedeværelse vil medføre at en utvikler kompetansen med tilfeldig erfaringsdeling og samhandling med kollegaene?
 - Kan tilhørigheten til selskapet bli svekket ved bruk av hybridkontor?
 - Vil hybridkontor styrke eller svekke påvirkningsmuligheten for jobbskaping blant ansatte?

Forskningen er gjennomført ved å intervju ansatte som har tatt nettopp dette valget ved at de kombinerer å jobbe andre steder som eksempelvis hjemmefra og på det tradisjonelle kontoret. Intervjuene er gjort med ansatte fra to forskjellige bedrifter som er referert til som case 1 og case 2 i kapittel 3.1.2 og 3.1.3.

For å få en bredere kontekst, identifisere relevante variabler og teoretiske begreper som vil hjelpe til å besvare forskningsspørsmålene ovenfor er det valgt å se nærmere på selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2017) med elementer fra jobbskaping (Bakker og Demerouti, 2014).

1.2 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av åtte kapitler som er strukturert og inkluderer følgende:

Kapittel 1 er innledning til oppgaven som tar for seg formålet vårt med å skrive denne masteroppgaven, og forklarer hvordan den er bygget opp.

Kapittel 2 består av en beskrivelse av selvbestemmelsesteorien og dimensjonene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det er også nærmere forklaringer på begrepene hybridkontor og jobbskaping som er relevante begreper for å forstå studien.

Kapittel 3 viser til hvilken metode vi har valgt å bruke i vår masteroppgave og går i dybden på hvordan vi har utført egen forskning gjennom semistrukturerte intervjuer, samt bakgrunnen for dette valget. Kapitlet inkluderer også informasjon om bedriftene som er brukt i forskningen og konteksten intervjupersonene jobber i.

Kapittel 4 presenterer resultatene av egen forskning inndelt i kategoriene: autonomi, kompetanse, tilhørighet og jobbskaping. Avslutningsvis presenteres resultatene på styrker, begrensninger, muligheter og trusler.

Kapittel 5 består av diskusjon hvor vi ser på resultatene opp mot teori, artikler og tidligere forskningsoppgaver. Kapitlet er inndelt i samme kategorier som resultatkapitlet.

Kapittel 6 presenterer vår endelige konklusjon og besvarelse på våre forskningsspørsmål, samt behov for videre forskning, begrensninger, teoretiske- og praktiske implikasjoner

Kapittel 7 består av informasjon om hvilke kilder som er brukt for å beskrive teori, metode og annen empiri i oppgaven.

Kapittel 8 inkluderer vedlegg til masteroppgaven.

2. TEORI

Dette kapitlet vil presentere selvbestemmelsesteorien og hvordan den påvirker arbeidsmotivasjon, samt forklare begrepene; hybridkontor og jobbskaping.

Teorien som presenteres her danner grunnlaget for diskusjonen i kapittel fem.

2.1 Hybridkontor

«Hybrid er noe som fremkommer ved krysning eller sammensetning av flere elementer» (Store norske leksikon, 2005-2007). Hybridkontor består av flere elementer enn kontor og/eller hjemme. Det inkluderer også arbeid ved reisevirksomhet og andre steder hvor man kan sitte og jobbe konsentrert utenfor det tradisjonelle kontoret. Ved tradisjonelt kontor mener vi i kontorbygg sammen med kollegaer fra samme virksomhet (Plester & Lloyd, 2023, s. 5). Det tradisjonelle kontoret differensierer seg fra hybridkontoret hvor fysisk tilstedeværelse og umiddelbar nærhet til kollegaene er den største forskjellen. Arbeidstakerne disponerer tiden mellom å være på det tradisjonelle kontoret og fra en ekstern lokasjon. Det innebærer fleksibilitet både når det gjelder arbeidsplass og arbeidstid (Krajčík et al, 2023, s. 1).

Den ordinære arbeidstiden i majoriteten av selskapene i vår bransje har typisk vært i tidsvinduet åtte til fire. Noen selskaper har riktignok vært mer fleksible enn andre rundt arbeidstidspunkt, men etter covid-19 pandemien har det helt klart blitt større endringer i hele bransjen. Den ordinære arbeidstiden mellom åtte til fire er fortsatt utbredt i mange selskaper, men det kan ikke bestrides at fleksibiliteten er større nå enn tidligere.

Gratton (2021) visualiserer elementene for hybridkontor i en modell med to akser, hvor x-aksen er arbeidstid og y-aksen arbeidssted. Den hybride modellen avleses i kvadrantens høyre øvre hjørne hvor arbeidstid og arbeidssted i stor grad er egendefinert. I kvadrantens venstre nederste hjørne er det tradisjonelle kontoret med fysisk oppmøte ni til fem. Mange selskaper har implementert modellen da det kan resultere i økt produktivitet og tilfredshet, samt at den kan ha en kostnadsbesparende gevinst. Modellen påpeker utfordringer som relateres til opprettholdelse av god teamkultur og kommunikasjon (Gratton, 2021, s. 70).

For å lykkes med den hybride modellen er det essensielt å designe en metode å jobbe på hvor de individuelle behovene blir satt i fokus. En må ha forståelse og respekt for enkeltindividene og arbeidsgivers behov, hvor tilpasninger av modellen er en forutsetning for at det skal fungere optimalt for begge parter. Det er fire perspektiver arbeidsgiver må vurdere særskilt: Oppgavene, de ansattes preferanser, prosjekter og arbeidsflyter, samt inkludering og rettferdighet (Gratton, 2021, s. 70). De fire perspektivene omtales implisitt i tilbakemeldingene fra intervjupersonene i kapittel 5, uten at de i alle tilfeller er besvart punktvis.

Kumar og Banerjee (2022) gjennomførte en studie hvor målet var å lære mer om preferansene for arbeidsmiljø og hvordan hybridkontor kan påvirke de ansattes subjektive følelse av velvære og hvordan det påvirker jobbtfredshet. Det er en antakelse at til høyere nivå den subjektive følelsen av velvære er, desto høyere nivå vil man nå i produktivitet og motivasjon. Studien konkluderte med at en hybrid arbeidsmodell har positiv innvirkning på jobbtfredshet, hvor de viktigste faktorene er fleksibilitet, autonomi og jobb-hjem balansen. Dette er konsistent med våre funn som presenteres i kapittel fire og diskuteres i kapittel fem. I artikkelen skriver de at ansatte foretrekker hybridkontor fremfor kun hjemmekontor (Kumar & Banerjee 2022, s. 71). Studien påpeker at det er viktig å vurdere nøye organisasjonsbehovene og medarbeidernes behov før man implementerer en hybrid arbeidsmodell. Det er viktig å ha en klar og tydelig kommunikasjonsplan for å ivareta at modellen fungerer effektivt.

Covid-19 pandemien akselererte den teknologiske utviklingen av digitale løsninger for at arbeidstakerne skulle få muligheten for å jobbe effektivt uten fysisk oppmøte på kontoret. De digitale plattformene blir kontinuerlig forbedret, slik at det å jobbe hybrid er blitt mye mer effektivt enn tidligere. Dette bekreftes av intervjupersonene i denne studien i kapittel fire. Det er vist til både positive og negative påvirkninger på arbeidsmiljø ved hybridkontor. Wahlstrøm et al (2023, s. 1043) har studert sittemønsteret til de som jobber hybrid. Studien bestod av data fra 165 arbeidstakere hvor konklusjonen var at de som jobber hybrid var mer stillesittende enn når de jobbet fra kontoret. Dette er ikke optimalt da helsemessige utfordringer er knyttet til for mye stillesitting og for lite bevegelse.

Ifølge arbeidskraftundersøkelsen publisert i februar 2021 hadde 6-8% avtale om hjemmekontor i perioden 2006-2019 (Horgen, 2021). Det var en svak oppadgående trend i denne perioden, men i perioden 2019-2020 ble det en markant økning som et resultat av covid-19 pandemien. Arbeidskraftundersøkelsen til SSB (Sæternes & Aamodt, 2023) underbygger økningen på bruk av hjemmekontor, hvor 44% benyttet seg av muligheten i 2022. Menn har en høyere andel hjemmekontor enn kvinner i 10 av 16 av næringsgruppene som ble kartlagt, men til tross for det var det høyere andel kvinner på hjemmekontor i de mannsdominerte næringene. Undersøkelsen viser at i de yrkesgruppene som hadde høyest andel hjemmekontor, så var det en ganske lik kjønnsfordeling. Ifølge Gratton (2021, s. 68) endret covid-19 pandemien innstillingen til mange ledere gjennom at de erfarte at arbeidstakerne kunne jobbe produktivt utenfor kontoret med en mer fleksibel tilnærming til både arbeidstid og arbeidssted.

2.2 Selvbestemmelsesteorien (SDT)

Selvbestemmelsesteorien (self determination theory, selvdetermineringsteorien, SDT) er utviklet av Richard M. Ryan og Edward L. Deci (1985). Teorien fokuserer på menneskelig motivasjon og adferd, og hva som kan bidra til å forklare hvorfor mennesker velger å engasjere seg i noen aktiviteter fremfor andre (Ryan & Vansteenkiste, 2023, s. 3). Ifølge teorien har mennesker et iboende potensiale til å vokse, være motivert og kjenne på velvære (Van den Broeck & Slemp, 2023, s. 920). Teorien er basert på at dersom de tre grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er tilstrekkelig tilfredsstillt vil det være positivt for motivasjon, utvikling og velvære (Ryan & Deci, 2000; 2017; Ryan, 2023). Det er i denne oppgaven valgt å se på SDT på bakgrunn av at kjernen i SDT vektlegger det positive potensiale og kapasiteten man har til å være effektiv, tilkoblet og hjelpsom når betingelsene tilrettelegger for å støtte de psykologiske behovene (Forest et al, 2023, s. 893). Det er også valgt å se nærmere på om hybride kontorløsninger påvirker i hvilken grad en benytter seg av jobbskaping, og dette vil bli forklart nærmere i underkapittel 2.3. Hvor man jobber fra kan påvirke støtten til tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behovene, og i hvilken grad man velger å benytte seg av jobbskaping. Det er satt opp tre forskningsspørsmål innenfor autonomi, kompetanse og tilhørighet som blir gjennomgått i underkapitlene for de tre behovene, i tillegg til et forskningsspørsmål innen jobbskaping i det påfølgende delkapittelet.

Ryan & Deci (2017, s. 535) skriver om flere miniteorier som utgjør hovedelementene i SDT – disse er empirisk baserte tilnærminger til arbeidsmotivasjon og ledelse: Kognitiv evalueringsteori (CET), teorien om organisatorisk integrasjon (OIT) og grunnleggende psykisk behovsteori (BPNT). Etter at Ryan og Deci hadde utviklet teorien om organisatorisk integrasjon for å håndtere internaliseringen av ytre motivasjon, begynte de med empirisk forskning i arbeidsorganisasjoner og først da ble SDT diskutert som en mer global motivasjonsteori for arbeidsplasser. Deres forståelse for arbeidsmotivasjon ble utdypet ved at de anvendte BPNT, som de skriver er kritisk for å forklare spørsmål om utbrenthet, samarbeid og velvære på arbeidsplassen (Ryan & Deci, 2017, s. 536).

SDT påpeker at det er en vesentlig forskjell på ytre og indre motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2019; Ryan & Deci, 2000; 2017; Ryan, 2023). Den indre motivasjonen er den spontane indre gleden du føler ved å utføre noe, mens den ytre motivasjonen er basert på ytre belønninger som økonomisk kompensasjon, prestisje, ros og/eller andre former for belønning (Ryan & Deci, 2000; 2017; Ryan &

Vansteenkiste, 2023). Ryan og Deci (2017, s.14) beskriver det mer spesifikt som å utføre noe ut av interesse og ikke primært grunnet belønning. Studier av indre og ytre motivasjon viser at dersom noe som er indre motivert blir overskygget av en ytre motivasjon, kan det resultere i at den indre motivasjonen reduseres (Ryan & Deci, 2017, s. 535). Ryan og Deci (2000, s. 72) skriver også om en tredje kategori som er fraværet av motivasjon som kalles amotivasjon. Dette er et resultat av at man ikke ser verdien i hvorfor man gjør det man gjør, man er ikke kompetent til å gjøre det man skal gjøre, eller en ikke forventer et ønskelig resultat (Ryan & Deci, 2000, s. 72).

Den indre motivasjonen er viktig for den enkelte da den gir en umiddelbar glede ved å utføre noe, som kan ha en positiv påvirkning på innsats og engasjement. Van den Brock og Slemp (2023, s. 925) viser til forskjellige studier som omhandler hvordan ulike lederstiler tilrettelegger for å øke arbeidstakerens indre motivasjon. Studiene viser at ved å gi frihet og autonomi vil det øke motivasjonen hos den enkelte. Dette er konsistent med våre funn som presenteres i kapittel fire. En går ikke bare på jobb for å få den ytre belønningen innenfor de rammene og den instruksen som er definert, men en yter sitt beste fordi man har en indre motivasjon for å bidra til at arbeidsgiver oppnår de målene som er forankret. I enhver stilling forekommer det ofte mange forskjellige type arbeidsoppgaver som skal gjennomføres, og det vil være tilfeller hvor en ikke har indre motivasjon for å ferdigstille de. Arbeidsoppgavene kan forstås som kjedelige eller uinteressante og vil dermed kreve ytre motivasjon for at de gjennomføres (Ryan & Deci, 2017). Mikkelsen og Laudal (2019) poengterer at til tross for dette så kan eksternt regulert adferd bli internalisert og da ligge tett opp mot det vi opplever som indre motivasjon. Dette kan skje på bakgrunn av at man er klar over at oppgavene må gjennomføres for å få et godt totalresultat, som en overordnet har en indre motivasjon for å nå.

Både kognitiv evalueringsteori og teori om organisatorisk integrasjon sier at de grunnleggende psykologiske behovene må være tilfredsstillt for å kunne oppnå optimal motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 536). Optimal motivasjon forklares som at den består av både indre og godt internalisert ytre motivasjon. Betingelsene som fremmer tilfredstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er valgmuligheter, at man har en stemme, at en mottar meningsfulle tilbakemeldinger på egen kompetanse og at en opplever rettferdighet og inkludering på arbeidsplassen (Ryan & Deci 2017, s. 536). Dette kan lede til økt engasjement, bedre jobbytelse og fremmer generelt velvære i organisasjonen. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2019) må behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet være dekket, men styrkeforholdet mellom de tre kan være forskjellig fra person til person. De må sees i sammenheng med hverandre for å være optimale (Ryan & Deci, 2017). Våre arbeidsoppgaver og samhandlingen med kollegaer på jobben vil gjøre at behovet for den enkelte for autonomi, kompetanse og tilhørighet vil variere. Ryan og Deci (2017, s. 92) gir flere eksempler på hvordan det ene behovet blir dekket, men om det går på bekostning av de to andre så vil en ikke kunne oppnå den motivasjonen en ønsker med å møte behovet. Et eksempel er karriereutvikling som er så tidkrevende at en ikke kan tilfredsstille de relasjonelle behovene, som vil føre til en høyere kostnad for trivsel uansett hvor høyt man verdsetter karriere. Det poengteres at det verste man kan gjøre er å sette behovene opp mot hverandre, hvor en skaper en form for konflikt som resulterer i mistrivsel, demotivasjon eller andre

negative utfall. Et eksempel på dette kan være om en må gi avkall på autonomi for å bygge en relasjon.

Våre personlighetstrekk påvirker våre individuelle behov som igjen påvirker vår motivasjon, og vi har alle ulike personlighetstrekk som definerer oss og gjør oss til den vi er. Det medfører at vi trekkes mot forskjellige stillinger, organisasjoner og folk (Mikkelsen & Laudal, 2019). «En viktig del av selvdetermineringsteori er at ytre motivasjon kan variere med hensyn til i hvilken grad den er autonom eller kontrollert» (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 44). Dette poengteres også av Ryan og Vansteenkiste (2023) som skriver at ytre belønninger kan ha negative påvirkninger på den indre motivasjonen dersom de oppleves kontrollerende, da det kan undergrave den opplevde autonomien som er avgjørende for indre motivasjon. Mikkelsen og Laudal (2019) forklarer videre at SDT beskriver tre personlighetstrekk som er relatert til indre og ytre motivasjon, dette er personlighetstrekk som er autonomorienterte, kontrollorienterte eller upersonlig orienterte. Dersom man er autonomorientert har man en følelse av medbestemmelse, påvirkningskraft og kompetansen til å utføre jobben. Dette resulterer i en opplevelse av indre motivasjon. Kontrollorientert tilsier at man opplever manglende medbestemmelse, men at en regulerer adferden sin basert på ytre begrensninger og kontroll, som resulterer i ytre motivasjon. Upersonlig orientering resulterer i mangel på både ytre og indre motivasjon da en ikke tror at oppgaven kan gjennomføres grunnet manglende kompetanse (Boge-Jakobsen, 2021 ; Ryan & Deci, 2000, s. 72) eller myndighet. Dette er i tråd med beskrivelsen av amotivasjon som er en tilstand der man ikke har en intensjon om å handle.

Ifølge SDT vil mer autonome former for motivasjon være assosiert med høyere kvalitet på engasjement og velvære på arbeidsplassen, hvor de som er mer autonomt motiverte er mindre slitne og utbrent (Ryan & Deci, 2017, s. 538). Deci og Ryan (1985) påpeker at mulighetene for å velge egen retning kan forbedre den indre motivasjonen da det kan gi deg en større følelse av autonomi. Dette er i tråd med resultatene våre i studien. Dersom jobben krever energi, omsorg og kreativitet er autonomi en forventning for å kunne yte høyt (Ryan & Deci, 2017). Høy autonom motivasjon er predikativ for ytelse og velvære til tross for at noen kontrollerende variabler er til stede, mens fravær av høy autonomi kan derimot være problematisk. Selv om arbeidsmotivasjon er komplekst med både indre og ytre motivasjoner, må kombinasjonen av autonome motivasjoner være i miksen for å få optimalt engasjement og ytelse (Ryan & Deci, 2017, s. 538). Følelsen av egen kompetanse vil ikke forbedre indre motivasjon uten at man har en følelse av autonomi er til stede (Ryan & Deci, 2000).

Mennesker er av natur skeptiske til endringer og det kan derfor være utfordrende og oppleves som krevende når en skal gjennomføre større endringsprosjekter i en organisasjon på en effektiv måte. Ryan og Deci (2017) refererer til flere studier som er gjennomført for å se på hvordan en effektivt kan drive frem gode endringsprosjekter. Fellesnevneren for studiene konkluderer med at det er enklere å gjennomføre endringsprosjektene dersom det introduseres som mindre truende, en forklarer om bakgrunnen og behovet for endring, samt at en ivaretar at opplevelsen er at den er autonomistøttende. En bør tilby ulike implementeringsvalg, som åpner opp og inviterer til at arbeidstakerne kan komme med tilbakemeldinger på hvordan endringene påvirker menneskene i

organisasjonen. Dette vil resultere i redusert endringsmotstand og økt laginnsats som vil øke sannsynligheten for et bra sluttresultat (Ryan & Deci, 2017, s. 539).

2.2.1 Autonomi

«Behovet for autonomi beskriver individets behov for å oppleve selvgodkjennelse og eierskap til sine handlinger – å være selvregulerende i begrepets tekniske forstand» (Ryan & Deci, 2017, s. 86).

Autonomi kan også beskrives enklere som behovet for å føle at man har valgmuligheter, kontroll over egne avgjørelser og at man har en mulighet for å kunne påvirke. Dette behovet er grunnleggende og essensielt for å støtte opp mot økt trivsel og motivasjon for den enkelte. SDT presenteres som en universell teori, men når det kommer til behovet for autonomi har det blitt utfordret på bakgrunn av at teorien kanskje passer til den vestlige verden hvor uavhengighet og individualisme er verdsatt, men at dette behovet ikke vil være like relevant i østlige kulturer hvor gjensidig avhengighet verdsettes høyere (Gagné & Deci, 2014, s. 4). Deci og Ryan (2014, s. 23) svarer denne kritikken med å vise til flere studier i den østlige delen av verden hvor man fikk høyere følelse av velvære med økt autonomi.

Gjennom empiri fremkommer det at autonomi er en viktig faktor for å øke indre motivasjon, og indre motivasjon er en viktig faktor for å yte optimalt på jobb (Boge-Jakobsen, 2021; Ryan & Deci, 2000; 2017; Ryan & Vansteenkiste, 2023). Det motsatte av autonomi er heteronomi som er å handle utfra eksternt eller internt press, som oppleves som kontrollerende (Ryan & Deci, 2017).

Gjennom det å kunne velge om man er fysisk til stede på det tradisjonelle kontoret, eller om en jobber hybrid/eksternt vil dette styrke følelsen av selvbestemmelse. Det er da en antakelse at en kan velge selv og ikke at det er arbeidsgiver som dikterer hvor en skal jobbe fra. Mulighetene for å velge selv vil forbedre den indre motivasjonen, fordi det gir arbeidstakerne en sterkere følelse av autonomi (Deci & Ryan, 1985). Den enkelte kan ha større påvirkningsmuligheter på arbeidsmengden, økt grad av selvstendighet og kontroll på arbeidsoppgavene ved en hybrid arbeidsmodell. Dette kobles til behovet for opplevd eierskap til egne handlinger.

Forskningsspørsmål: Kan bruk av hybridkontoret styrke den ansattes følelse av autonomi?

2.2.2 Kompetanse

Det grunnleggende behovet for kompetanse handler om å føle seg i stand til å gjennomføre ulike arbeidsoppgaver hvor en føler seg kompetent.

Kompetanse referer til vårt grunnleggende behov for å føle effekt og mestring (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Kompetanse kan lett bli motarbeidet og kompetanse kan avta når man opplever vanskelige utfordringer, negative tilbakemeldinger eller dersom våre følelser av kompetanse undergraves av mellommenneskelige faktorer som eksempelvis kritikk eller sammenligning (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Mestrer en utfordringer vil det styrke følelsen av egen kompetanse som kan bidra til å styrke motivasjonen. Kompetanse forstås som «kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er relevante for å utføre en arbeidsoppgave i henhold til visse krav» Mikkelsen og Laudal (2019, s. 551).

På det tradisjonelle kontoret har en gjerne kollegaer i umiddelbar nærhet. Det kan dermed fremstå som lettere å få tilgang på hjelp om en står fast i oppgavene om en ikke har tilstrekkelig kompetanse eller erfaring. Dette kan resultere i økt kompetanse på bakgrunn av at en har erfaringsutveksling og tar lærdom av andre. Kompetanse kan også gjelde sosial læring som en vil automatisk oppnå mer av ved å være fysisk til stede på det tradisjonelle kontoret med kollegaene. Den spontane kunnskapsdelingen som skjer på gangen og tilgangen til fysiske ressurser dersom en trenger det, vil resultere at en har bedre forutsetninger for å videreutvikle sin egen kompetanse. Dette er i tråd med våre resultater og funn, og det vil bli omtalt nærmere i kapittel fem. Samtidig er det andre elementer som virker å være individuelt og som kan gi økt kompetanse for den enkelte ved å jobbe på hybridkontor. Det er at man kan oppleve å være mer fokusert og produktiv på hjemmekontoret hvor man styrer forstyrrelsene selv. Ifølge Ryan og Deci (2017, s. 86) vil behovet for kompetanse ikke bli møtt dersom man forhindres fra å utvikle egenskaper, forståelse og/eller oppleve mestring. Det er på bakgrunn av det ansett som et viktig område at hybridkontorløsningen ikke begrenser at man utvikler forståelse og opplever mestring.

Forskningsspørsmål: Vil in`office arbeid gjøre det enklere å tilfredsstille behovet for kompetanse, da fysisk tilstedeværelse vil medføre at en utvikler kompetansen med tilfeldig erfaringsdeling og samhandling med kollegaene?

2.2.3 Tilhørighet

Reis (1994) beskriver tilhørighet som et behov for at andre skal reagere med følsomhet og omsorg, slik at det blir viderefremmet til deg at du er betydelig og verdsatt. Det forklares at man kan oppføre seg med en intensjon om å bli akseptert eller godkjent (Ryan & Deci, 2017). Behovet for tilhørighet gjelder både opplevelsen av det å bli lyttet til, samtidig som at man også er lydhør selv. En trenger å føle seg ivaretatt, samtidig som man selv er omsorgsfull (Ryan & Deci, 2017, s. 86), dette er konsistent med våre funn som fremkommer i kapittel fire og fem. Dette indikerer at det sosiale samspillet på en arbeidsplass har mye å si for følelsen av tilhørighet. Om en har muligheten for å etablere en relasjon og samarbeide med andre kollegaer kan en forbedre presentasjonene om en har glede av arbeidet en utfører (Ryan & Deci, 2017, s. 542).

Å føle seg som en del av noe større, som en del av et felleskap hvor man jobber mot et samlet mål og visjon. Ved å akseptere verdiene, visjonen og kulturen i et selskap vil det øke følelsen av tilhørighet (Ryan & Deci, 2017, s. 386).

Vi er alle ulike og dermed vil behovene for graden av tilhørighet vi trenger og hvordan vi opplever tilhørigheten være individuell. Hva som bygger opp under tilhørigheten vår og hva som påvirker at vi mister tilhørighet, kan være forskjellig da behovet for tilhørighet i stor grad er en subjektiv opplevelse og vi har ulike preferanser. Det å ha tilhørighet til arbeidsplassen er en viktig faktor for trivselen til arbeidstakerne. En hybrid kontorløsning kan potensielt redusere tilhørigheten som vil være en trussel for arbeidsgiver.

Arbeidstilsynet (Arbeidstilsynet, u.å.) har på sin nettside listet opp mangel på tilhørighet som en av mulige utfordringer ved hjemmekontor. En må sikre at arbeidsmiljøet har tilhørighet og identitet. Dette indikerer at hybridkontoret krever en ekstra innsats for å opprettholde tilhørighet.

Forsknings spørsmål: Kan tilhørigheten til selskapet bli svekket ved bruk av hybridkontor?

2.3 Jobbskaping

Job-crafting kan oversettes til jobbskaping som handler om å endre jobben over tid i tråd med medarbeidernes personlige preferanser. «Personlig initiativ som medarbeidere tar for å skape og tilpasse sitt eget arbeid til egne behov og ønsker» (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 550). Endringene som er personlig initiert er ikke formalisert og autorisert av leder, men må være innenfor en uttalt akseptzone for endringer (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 550).

Jobbskaping er ikke et nytt konsept hvor det er over 20 år med forskning på temaet (Pendleton et al, 2021). Begrepet stammer fra Wrzesniewski og Dutton (2001) som viste til et nytt perspektiv på hvordan jobber kunne skapes ved at medarbeidere endret deler av jobbene sine etter eget initiativ. Tims og Bakker (2010) beskriver det som en proaktiv metode å forme sin jobb på, som kan øke motivasjon og produktivitet. Van den Heuvel et al (2015, s. 511) beskriver det som en proaktiv oppførsel. Jobbskaping er en medarbeiderdrevet praksis som har utviklet seg fra tradisjonelle former for jobb-redesign Pendleton et al (2021, s. 105). Jobbredesign er en prosess hvor man endrer oppgaver eller arbeidsmåte i eksisterende jobb, men da initiert fra ledelsen og ikke arbeidstakeren (Mikkelsen & Laudal (2014, s. 315).

Etter at begrepet jobbskaping ble introdusert har det blitt innlemmet i jobbkrav-ressurs modellen (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2014). Teorien om arbeidskrav og ressurser er ifølge Bakker et al (2023) den mest innflytelsesrike teorien brukt til å forklare trivsel på jobb. Bakker og Demerouti deler alle jobbkaraktistikker i to kategorier: jobbkrav og jobbressurser. Jobbkrav er fysiske, sosiale eller organisasjonelle aspekter ved jobben som krever fysisk og/eller mental innsats, som er assosiert med fysiologiske og psykiske konsekvenser som eksempelvis utbrenthet (Demerouti et al. 2001, s. 501). Eksempler på jobbkrav kan være arbeidsmengde og/eller tidspress (Bakker et al, 2004). Jobbkrav som er for høye over tid kan påvirke negativt på trivsel og velvære (Tims et al, 2013). Jobbressurser er de fysiske, psykiske sosiale eller organisasjonelle aspektene som kan være funksjonelle for å nå et mål, reduserer jobbkrav ved tilhørende fysiologiske og psykiske kostnader og stimulerer til personlig vekst og utvikling (Demerouti et al, 2001). Jobbressursene kan være eksterne eller interne. Eksterne jobbressurser kan være organisasjonelle og sosiale, og de interne kan være kognitive egenskaper og handlingsmønstre (Demerouti et al. 2001, s. 501). Eksempler på jobbressurser er sosial støtte, læring og/eller autonomi (Bakker et al, 2004). De kan ha en positiv effekt på jobbengasjement (Tims et al, 2013). Jobbressurser kan også være tilbakemeldinger, tilhørighet og muligheter for utvikling. Det har vært et mål i jobb-redesign å optimalisere balansen mellom den negative belastningen med for høye jobbkrav over tid og den positive effekten som jobbressurser kan gi (Tims et al. 2013). Jobbskaping har det man kaller en induktiv tilnærming og Bakker et al (2023) hevder at i løpet av det siste tiåret er det gjort funn som tilsier at ansatte har opplevd økt engasjement på jobb ved å gjøre små justeringer i daglige arbeidskrav og ressurser. Våre funn er i tråd med dette og det blir diskutert i kapittel fem.

Jobbskaping ble introdusert i en revidering av den opprinnelige modellen til Bakker og Demerouti i 2014. I en artikkel fra Tims og Bakker (2010) fremkommer det tydelige sammenhenger mellom jobbkrav-ressurs modellen ved at jobbskaping kan påvirke jobbkrav og jobbressurser. En kan øke nivået av tilgjengelige jobbressurser, man kan øke nivået av jobbkrav og man kan redusere nivået av jobbkrav (Tims & Bakker, 2010). Jobbkravene kan økes ved at man tar på seg nye oppgaver, dette kan påvirke autonomien som kan ha en positiv effekt på motivasjonen. Det kan også påvirke i form av at man overbelaster, at man velger å ta på oppgaver man ikke har tid eller kompetanse til, som kan redusere selvfølelse og motivasjon. Sammenheng mellom jobbskaping og jobbressurser er at en kan etablere nye relasjoner, som kan være en god ressurs når man har utfordrende oppgaver en ikke klarer selv. Jobbskaping kan bidra til en bedre balanse mellom jobbkrav og jobbressurser, hvor en kan føle seg verdifull og mulighet for å påvirke sin egen arbeidshverdag. «People who are active in shaping their environment are also more likely to experience better well-being because they might feel that they have more control over their environment» (Tims & Bakker, 2010, s. 7).

Balanse mellom jobb og hjem hvor man får en rollekonflikt fordi arbeidspress ikke samsvarer med forventninger og krav i familielivet er eksempel på et krav som har fått mer fokus i forbindelse med hybridkontoret. Samspillet mellom egenskaper på jobb og hjemme kan hjelpe til å forklare vår reaksjon på krav, siden tid og energi er begrensede ressurser (Bakker et al, 2023). Tims et al (2013) har en studie hvor arbeidstakerne kan påvirke egen trivsel ved å bruke jobbskaping for å endre jobbressurser og jobbkrav. Her defineres jobbskaping som endringene arbeidstakerne initierer til å endre egne jobbkrav og jobbressurser (Tims et al, 2013. s. 236). Studien støtter at arbeidstakerne kan påvirke jobbressurser, og arbeidstakerne i studien som rapporterte at de hadde gjort tiltak for å øke jobbressursene, rapporterte også et høyere nivå av trivsel etter to måneder. Studien støtter konklusjonen at et høyt nivå av jobbressurser påvirker arbeidstakernes trivsel positivt (Tims et al. 2013. s. 231). Medarbeidere som utøvde jobbskaping, økte jobbressurser over tid som førte til økt velvære og trivsel. Resultatene indikerer at medarbeidere kan optimalisere trivsel når det er mulighet for det. Nivået av jobbkrav ble ikke endret (Tims et al. 2013. s. 238).

Arbeidstakerne i en bedrift har alle individuelle forutsetninger for å kunne utføre jobben de er satt til. En har ulike behov for hvordan arbeidsdagen gjennomføres og her forstås jobbskaping som en mulighet for å gjøre jobben mer meningsfull, engasjerende og tilfredsstillende. I denne oppgaven er det satt opp spørsmål i intervjuguiden som ser på om man gjennom en hybridordning kan ha større muligheter for å benytte seg av det vi kaller jobbskaping. Ifølge Pendleton et al (2021. s. 105) gjør jobbskaping det mulig for ansatte å re-designe sine roller i et format som fungerer bedre for dem ved å endre innenfor tre viktige områder:

1. Hva de gjør
2. Hvem de gjør det med
3. Hvor de gjør det

Punkt tre tilsier potensielt at autonomien ved å ta et bevisst valg ved å jobbe utenfor det tradisjonelle kontoret med krav om fysisk oppmøte kan gi større muligheter for de positive

effektene ved jobbskaping. Praksisen har vist å kunne forbedre en rekke arbeidsrelaterte utfall som er positive for både arbeidstaker og arbeidsgiver som trivsel, motivasjon, lykke og engasjement. Dette beskrives som at jobbskaping gir arbeidstaker verktøy for å maksimere det som er bra og redusere det som er utfordrende (Pendleton et al, 2021. s. 108).

Forskningsspørsmål: Vil hybridkontor styrke eller svekke påvirkningsmuligheten for jobbskaping blant ansatte?

2.4 Sammenheng mellom selvbestemmelsesteori, jobbskaping og hybridkontor

Bakker og Oerlemanns (2019) har en studie som omhandler mekanismer involvert i jobbskaping og økt engasjement på jobb. Høydepunktene fra funn i studien er at ansatte som er proaktive i å endre miljøet de jobber i er mer engasjert, hvor jobbskaping tilfredsstiller de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Riktignok kan jobbskaping resultere i energikrevende oppgaver som kan påvirke totalresultatene. Når arbeidstakerne utøver jobbskaping og har en autonomistøttende leder vil denne kombinasjonen gi en rekord høy effekt på trivsel og velvære, enn om en ser på å utøve jobbskaping eller ha en autonomistøttende leder isolert (Van den Brock & Slemp, 2023). Det er mer sannsynlig at arbeidstakere som jobber i et miljø som oppleves autonomistøttende vil benytte seg av jobbskaping. Når de spiller en mer aktiv rolle i å skape jobben vil det fremme tilfredstilelsen av deres psykologiske behov og velvære. «Results pertaining to the JDR model and to job crafting thus suggest that job design plays a crucial role in satisfying employees' psychological needs and, consequently, in their well-being and motivation» (Forest et al, 2023, s. 885).

Ved å bruke jobbskaping kan arbeidstakerne optimalisere sine jobbkrav og jobbressurser som øker sannsynligheten for arbeidsplassen til å tilfredsstille de grunnleggende psykologiske behovene i SDT for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Hybridkontor kan øke autonomi ved at man velger hvor man jobber og jobbskaping kan øke muligheter for økt kompetanse ved å påta seg nye arbeidsoppgaver hvor en tilegner seg ny kunnskap. Tilhørighet kan reduseres ved at hybridkontor kan føre til redusert sosial samhandling med kollegaene, men jobbskaping kan derimot åpne for muligheten til å skape nye relasjoner som kan øke jobbressursene og styrke behovet for tilhørighet på arbeidsplassen.

3. METODE

I dette kapittelet beskrives den systematiske tilnærmingen til studien.

3.1 Forskningsdesign og metodevalg

Vi må forstå viktigheten av rett metodevalg for at studien skal resultere i ny kunnskap (Dalland, 2021, s. 53).

«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Aubert, 1985, s. 196).

I dette kapitelet vil vi argumentere og beskrivelse hvorfor vi har valgt en kvalitativt orientert tilnærming som forskningsmetode (Dalland, 2021, s. 54).

Valg av metode skal hjelpe oss med å samle inn data og få inn relevant informasjon (Dalland, 2021, s. 54). Vi må vurdere metoden sin relevans opp mot studien sin problemstilling (Thagaard, 2018, s. 53).

Vi hadde lagt opp til intervjuer med relativt få intervju spørsmål, men det var dybdespørsmål som la opp til en dialog med fleksibilitet hvor forholdet mellom forskeren og deltakeren var essensiell. Vi var på jakt etter en helhetlig sammenheng med nærhet til feltet (Dalland, 2021, s. 54).

«De kvalitative metodene tar sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle» (Dalland, 2021, s. 54).

3.1.1 Kontekst

Gjennom å bruke kvalitativ metode får vi bedre tak i konteksten til de vi intervjuer ved at vi har samtaler med dem der de jobber, og får et bedre grep på sammenhengen de lever i. Intervjuene er fordelt på to bedrifter og disse to er nærmere forklart i underkapitlene 3.1.2 og 3.1.3. Det som imidlertid kjennetegner begge to er at det er bedrifter som leverer prosjekter, service og tjenester for industri og miljø. Vi har valgt å omtale dem som både ingeniør- og kompetansebedrifter på bakgrunn av at de passer inn i begge kategorier. Ved å kalle dem ingeniørbedrifter menes det her at største andelen av arbeidstakerne er personer med teknisk utdannelse innenfor bygg, kjemi/prosess, automasjon, IT/OT, maskin, petroleum og elektro. Ved å kalle dem kompetansebedrifter menes det her at de viktigste ressursene er arbeidstakerne for å skape verdi i bedriften. Begge bedriftene opererer innenfor næringene olje og gass, industri, samt bygg og anlegg.

Intervjupersonene er i ulike livsfaser hvor alle jobber merkantilt, og hvor ordinær arbeidstid er mandag til fredag. De har en reisetid til arbeidsgiver som varierer fra fem minutter til tre timer.

3.1.2 Case 1

Case 1 ble stiftet i 1913 hvor det var produksjon av kabler som var kjernevirksomheten. Mer enn 100 år senere så er nå konsernet rendyrket som en av Nordens ledende uavhengig systemintegratorer med over 340 ingeniører/fagspesialister som i hovedsak jobber med å

effektivisere og skape konkurransedyktig industri innenfor områdene digitalisering, robotisering, automatisering, mekanisk, prosess og elektrifisering.

Konsernet har hovedkontor i Oslo, samt kontorlokasjoner i Moss, Fredrikstad, Tønsberg, Sarpsborg, Porsgrunn, Bergen, Førde, Klepp, Trondheim, Mo i Rana, Gøteborg og Karlstad.

Kundene til konsernet opererer i store deler av verden og oppdragene utføres i hovedsak fra en eller flere eksterne lokasjoner, hvor det kun er en liten andel som utføres fysisk på kundens lokasjoner.

3.1.3 Case 2

Case 2 er et internasjonalt Offshore Service selskap som jobber på tvers av fornybar energi, olje og gass, havmineraler og havtjenester. Ved å leie inn fartøy tilbyr selskapet tjenester i form av undervannsundersøkelser, prosjektledelse, prosjektering og vedlikehold. Selskapet har eget oppdragsutstyr som ROV'er, trenchere, kabelkaruseller og undersøkelsesutstyr som mobiliseres på fartøy som bestilles over flere år.

Selskapet har i underkant av 1400 ansatte hvor ca. 1/3 er basert på kontorer i Norge. Visjonen er å være en verdensledende leverandør av havtjenester som muliggjør energiomstilling og bærekraftig bruk av havets ressurser.

Kundene er i størst grad basert i Europa, men har i tillegg kunder i USA, Afrika og Asia. Markedet som de operer i er innen olje og gass i tillegg til fornybare tjenester innen havvind.

3.1.4 Utvalg

I forkant av datainnsamlingen ble det gjort et strategisk valg (Dalland, 2021, s. 79) om å få åtte til tolv intervjupersoner til å delta i studien. Normalen er å innhente data fra 5-25 (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 148) personer i en intervjuundersøkelse. Utvalget av personer må være i tråd med avsatt tid til analyse av funnene og at det er tilstrekkelig med data til at vi får en forståelse av det vi forsker på (Thagaard, 2018, s. 59). Flere intervjupersoner på tvers av ulike organisasjoner ville vært ideelt for resultatene og konklusjonen i denne studien.

Utvelgelsesprosessen må være «hensiktsmessig for problemstillingen» (Thagaard, 2018, s. 54) og hypotesen var at de forespurte intervjupersonene kunne bidra med direkte tilbakemeldinger, detaljert innsikt og kunnskap.

Det var ingen krav til utdanningsnivå, stillingstittel eller hvor ofte den enkelte benytter seg av hybridkontoret, men det var en forventning at intervjupersonene hadde relevant bakgrunn, erfaring og egne meninger om fenomenet hybridkontor. Vi intervjuer mennesker som kan bidra med noe spesielt (Dalland, 2021, s. 58).

Intervjupersonene var differensiert i ulike aldersgrupper på tvers av de to selskapene. Det ble gjort intervjuer med fire kvinner og syv menn hvor alle har ulik fartstid fra 1-12 år. Alle som ble intervjuet hadde minimum en bachelorgrad hvor alle jobbet innenfor ulike fagområder innenfor teknologi og administrasjon.

3.2 Vitenskapsteoretisk forankring kvalitativ metode

«Vår vitenskapsteoretiske forankring har imidlertid betydning for hva vi søker informasjon om, og danner et utgangspunkt for den forståelsen vi utvikler» (Thagaard, 2018, s. 33).

I denne studien har vi benyttet oss av de fortolkende teoriene hermeneutikk og fenomenologi som tilnærming for å forstå hvordan hybridkontoret kan påvirke jobbtilfredshet (Thagaard, 2018, s. 19).

3.2.1 Hermeneutikk

I hermeneutikken har vi fokus på fortolkning og det å forstå meningen med noe som eksempelvis er uklart (Dalland, 2021, s. 48) og vi søker etter et dypere meningsinnhold enn det åpenbare (Thagaard, 2018, s. 37).

3.2.2 Fenomenologi

Definisjonen av fenomenologi er læren av fenomenene (Dalland, 2021, s. 47) og i fenomenologien baserer vi det på en enkeltperson sin opplevelse og erfaring med fenomenet (Thagaard, 2018, s. 36). Vi vil forstå hvordan verden oppleves av intervjupersonene (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 45).

3.2.3 Troverdighetskriterier

I enhver forskningsoppgave er det avgjørende at det som fremlegges er til å stole på.

Lincoln og Guba (1985) bruker samlebegrepet «trustworthiness» som er delt inn i fire: troverdighet «credibility», overførbarhet «transferability», pålitelig «dependability» og bekreftbarhet «confirmability» (Cohen & Crabtree, 2006).

Lincoln og Guba (1985) beskriver troverdighet som at vi er selvsikre på de funnene som blir gjort i oppgaven (Cohen & Crabtree, 2006) og dataene må presenteres uavhengig om det underbygger arbeidshypotesene i studien (Dalland, 2021, s. 58).

Lincoln og Guba (1985) beskriver overførbarhet som at funnene kan anvendes i andre sammenhenger (Cohen & Crabtree, 2006) og dataene kan være viktige i en større sammenheng enn den isolerte studien (Thagaard, 2018, s. 194).

Lincoln og Guba (1985) beskriver pålitelig som at funnene er repeterbare og kan gjenskapes under tilsvarende forhold (Cohen & Crabtree, 2006). Pålitelighet/reliabilitet er en forutsetning for at studien skal være objektiv (Dalland, 2021, s. 57). Det er tillitsvekkende at det er flere forskere som samarbeider og det styrker reliabiliteten samt den kritiske vurderingen av studien som skal skape trygghet for at det er utført med en tillitsskapende og pålitelig tilnærming (Thagaard, 2018, s. 188).

Lincoln og Guba (1985) beskriver bekreftbarhet som at funnene er et resultat av tilbakemeldingene fra intervjupersonene og at de presenteres med nøyaktighet (Cohen & Crabtree, 2006).

«Resultatene skal være i overensstemmelse med virkeligheten» (Dalland, 2021, s. 58).

Those who doubt the trustworthiness of a well-conducted naturalistic study can have but little acquaintance with these taxing steps. On the other hand, the naturalist can rest secure in the knowledge that all has been done that can be to make the study trustworthy. (Lincoln & Guba, 1985, s. 381)

3.3 Datainnsamling

Her beskriver vi den systematiske tilnærmingen til hvordan vi har samlet inn data i studien.

3.3.1 Intervjuer

Det kvalitative intervjuet vil gi oss en forståelse og danne kunnskap hvordan intervjupersonen opplever verden om et tema som både intervjupersonen og intervjueren er opptatt av. Dette omtales som intervjupersonens livsverden (Dalland, 2021, s. 68).

Formålet med et intervju er at vi får fyldige og omfattende kunnskaper om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon, og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer intervjuet handler om. Intervju gir et særlig godt grunnlag for å få innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser. De begivenheter og erfaringer som intervjupersonene forteller om, er forankret i hendelser i deres liv, og preges derfor av den forståelse de har av sine opplevelser. (Thagaard, 2018, s. 89)

Intervjuguiden ble utarbeidet over en lengre periode høsten 2023 hvor vi diskuterte og tilpasset den etter samtale med veileder. I november 2023 gjorde vi et testintervju for å verifisere at intervjuguiden hadde tilstrekkelig med åpne spørsmål for å motivere intervjupersonen til og dele kunnskap med oss (Thagaard, 2018, s. 97).

Vi ønsket at intervju spørsmålene skulle oppfordre til at de intervjuede fortalte om sine opplevelser, erfaringer og hva fenomenet hybridkontor betydde for dem i deres arbeidshverdag. Det var viktig for oss at vi hadde en intervjuguide som ikke hadde ledende spørsmål eller som begrenset de intervjuede, men heller la til rette forutsetninger for at de ønsket å dele sin kunnskap.

Ved oppstart av intervjuene er det informasjon som bør gis (Dalland, 2021, s. 85), hvor det er videreutviklet en sjekkliste (Glesne & Peshkin, 1992, s. 32).

- hvem du er
- hva du holder på med
- hvorfor du gjør det
- hva du vil bruke resultatet til
- hvordan du har valgt ut informanter
- noe om mulige fordeler og ulemper det måtte medføre for den som deltar
- at anonymitet vil sikres om det er ønskelig
- hvor mange samtaler du ønsker, dersom du ønsker flere enn én

Det ble også informert ved intervjustart om at:

- det er satt opp ulike temaer hvor det stilles åpne spørsmål hvor formålet er forståelse og ikke å bedømme (Dalland, 2021, s. 85).
- temaene er autonomi, kompetanse, tilhørighet og jobbskaping
- det kan være oppfølgingsspørsmål blir mer utdypende underveis, men målet er å forstå dine tanker, refleksjoner og opplevelser av hvordan hybridkontor påvirker og hva det innebærer for din arbeidshverdag. Vi ønsket å oppmuntre intervjupersonen til å gi utfyllende beskrivelser på de nevnte temaene (Thagaard, 2018, s. 95).

- En påminnelse at det gjøres lydopptak av samtalen, og at det kunne bli nødvendig å ta noen notater underveis.
- varighet av samtalen vil typisk være mellom 40 og 60 minutter, men at samtalen ikke har en tidsbegrensing.

Intervjuene ble gjennomført som en-til-en møter i desember 2023 og januar 2024 og dette er den vanligste fremgangsmåten (Thagaard, 2018, s. 92). Åtte av intervjuene ble gjennomført som fysiske møter og tre ble gjennomført på Microsoft Teams.

Det må være et godt samspill mellom oss som intervjuer og intervjupersonene for å få inn gode kvalitative data. Dette hadde vi spesielt fokus på:

- Gjensidig tillit hvor vi unngår konfrontasjon om det er motsetninger i intervjupersonen sine uttalelser (Thagaard, 2018, s. 93).
- Empati og forståelse at intervjupersonene sitt nivå på tilbakemeldingene vil variere da noen vil være bedre til å uttrykke seg enn andre (Dalland, 2021, s. 67).
- Lytte til hva intervjupersonen forteller og ikke avbryte før vedkommende har fullført (Dalland, 2021, s. 88).

Intervjuene ble gjennomført som lydopptak ved bruk av UiS sin anbefalte løsning Nettskjema til innsamling av data (UiS, 2024). Nettskjema sin mobilapplikasjon Nettskjema-diktafon (UiO, 2024) har flere fordeler hvor sikker datalagring nevnes spesielt. Diktafonapplikasjonen har en transkriberingsfunksjon med navn Autotekst. Applikasjonen transkriberer intervjuene automatisk ved bruk av teknologi fra Whisper som leveres av OpenAi (UiO, u.å.)

3.4 Dataanalyse

Det første trinnet i analysen av teksten innebærer at vi blir fortrolige med referatene fra intervjuene og feltnotatene. Vi må lese teksten inngående for å få en god oversikt over innholdet og danne oss et inntrykk av hvilke fenomener dataene kan gi en forståelse av. (Thagaard, 2018, s. 151).

Vi benyttet oss av en syvstrinnsmodell som beskriver de ulike trinnene i en kvalitativ analyseprosess som inspirasjon og gjennomføringsmetode i vår forskningsoppgave (Creswell & Creswell, 2022, s. 207).

Vi startet med å gjennomgå transkriberingsteksten parallelt som en spilte av opptakene hvor vi korrigerer hvor den automatiske transkriberingsfunksjonen hadde misinterpretert intervjupersonen. Deretter identifiserte og analyserte vi svarteksten hvor hovedmålet var å kategorisere de ulike funnene. «Når vi analyserer et intervju, vil oppdelingen i mindre deler hjelpe oss til å få tak i de enkelte sidene ved det intervjupersonen har sagt» (Dalland, 2021, s. 93).

Analysen og funnene ble oppsummert i et sammenstillingsdokument kategorisert etter spørsmålene om autonomi, kompetanse, tilhørighet, jobbskaping og en avslutningsdel. Denne metoden er en tematisk bearbeiding av intervjuene (Dalland, 2021, s. 98).

3.5 Forskningsetisk vurdering

«Forskningsetikkens formål er å bevisstgjøre forskerne selv og samfunnet generelt om de etiske problemstillinger som oppstår som følge av moderne forskning, knyttet både til resultatene av forskning og forskning som prosess» (Regjeringen, u.å.). Forskningsetikk er regulert av norsk lov (Forskningsetikkloven, 2017, §1).

«Verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet» (NENT 2016) er definisjonen på forskningsetikk i de nasjonale forskningsetiske retningslinjene (FEK, 2018).

Utdanningsforbundet omtaler forskningsetikk som fokus på «holdninger, kultur og god vitenskapelig praksis» (Sund, 2022).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har sammen med forskermiljøet utarbeidet retningslinjer som fokuserer på fem deler for forskning relatert til samfunnsvitenskap (FEK, 2021):

- A) **Forskerfellesskapet** som fokuserer på at vi har et felles ansvar hvor vi skal vise respekt å gi anerkjennelse for bidragene i forskningen.
- B) **Hensyn til personer** som har et stort fokus på det personlige, som integritet, samtykke og sikkerhet. Dette forstår vi som informert samtykke.
- C) **Grupper og institusjoner** som omtaler at det kan være behov for særskilt beskyttelse hvor en i enkelte tilfeller må vurdere om det er nødvendig å ta spesielle hensyn under forskningen.
- D) **Oppdragsgivere, finansører og samarbeidspartnere** hvor forpliktelsene til de ulike interessentene er omtalt og «Forskningsetikken balanser normer om åpenhet og uavhengighet mot krav om nytte og samfunnsrelevans (FEK, 2021).
- E) **Forskningsformidling** som påpeker ansvaret en har for å dele resultater, arbeidsmetodikk og tilsvarende til de ulike interessepartnere i samfunnet.

Utover de samfunnsspesifikke retningslinjene må en være trygg på at følger hovedprinsippene i de generelle retningslinjene: Respekt, rettferdighet, integritet og gode konsekvenser (FEK, 2019).

Intervjuprosessen ble meldt inn til SIKT 10.10.2023 hvor søknaden ble godkjent 01.11.2023. Ingen intervjuer ble gjennomført før søknaden var behandlet og godkjent. Alle som har vært til intervju har fått informasjon om hvordan personvernet ivaretas, samt full informasjon om hva oppgaven handler om og deres rettigheter for å trekke seg. Det ble kun gjennomført intervjuer med dem som signerte på samtykkeerklæring i forkant av intervjuene.

4. RESULTATER

I dette kapitlet beskriver vi alle resultater fra studien hvor de mest relevante funnene presenteres i kapittel 5.

Vi ønsker å forstå intervjupersonene sitt perspektiv og forståelse for hvordan de opplever fenomenet hybridkontor. Vi går i dybden på hvordan hybride kontorløsninger påvirker deres opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet, samt erfaringene deres ved bruk av jobbskaping. I tabellene i resultatkapitlet er respondentene i case 1 omtalt som R1.1-R5.1 I case 2 er de omtalt som R1.2-R6.2. R er benevnelsen for respondenter og det påfølgende tallet er for å skille på de ulike intervjupersonene i de to casene.

Resultatene fra de semistrukturerte intervjuene er delt inn i fem underkategorier som består av autonomi, kompetanse, tilhørighet, jobbskaping og avslutning. De fire første kategoriene er gjenkjennbare fra teoridelen, mens avslutningsdelen består av en ekstra mulighet for å få tilføyd ekstra informasjon innenfor styrker, begrensninger, trusler og muligheter som hybridkontor oppleves å ha for de intervjuede. Vi har plassert direkte sitater fra intervjupersonene i kursiv og anførselstegn, mens teksten som ikke er i kursiv er korte setninger for å gjøre et sammendrag av svarene.

4.1 Autonomi og hybridkontor

Tabell 4.1.1-3 viser sammenheng mellom autonomi og hybridkontor. Det er fire spørsmål som omhandler sammenhengen mellom autonomi på arbeidsplassen og bruk av hybridkontor. Tabellen inneholder totalt 44 svar, hvor majoriteten av svarene er direkte sitater, men i tillegg er det også noen sammensatte svar hvor vi har laget et sammendrag av svarene.

Tabell 4.1.1 Sammenheng mellom autonomi og hybridkontor.

R	Opplever du at bedriften har en preferanse på hvor dere jobber fra?	Tror du din påvirkning til beslutninger på eget arbeid påvirkes av hybridkontoret og kan du reflektere rundt dette?	Hvordan har hybridkontor påvirket arbeidsmengde og din opplevelse av jobb-hjem balansen?	Hvordan opplever du graden av selvstendighet og kontroll på egne arbeidsoppgaver etter innføring av hybridkontoret?
R1.1	«Det er ønskelig at man skal være på kontoret når en har muligheten, tid og energi til det, men det er ikke noen krav for det. Det viktigste er at jobben blir gjort og hvor den blir gjort fra er ganske irrelevant».	«Ja, det tror jeg. Eksempler på dette er at jeg kan styre min egen arbeidshverdag og vi har ofte lange dager med kunder og tilsvarende. Da er det en stor fordel at jeg kan starte senere neste dag å jobbe hybrid enn hvis arbeidsgiveren hadde krav om oppmøte kl 08:00»	«Definitivt er arbeidsmengden, etter min mening, høyere når jeg har hybrid kontor. Man er jo aldri av. Hvis man er i en livssituasjon der det kanskje er jobb som krever eller tar på seg flere tider, så tar man ofte på seg ekstra ansvar fordi man føler at man har tid til det. Det er en fordel eller ulempe med at personlig utvikling øker mens tidsbruken på jobb øker også, og fritid går ned. Det handler kanskje om at når man er vant til å jobbe hybrid, så er man mer tilgjengelig. Ja, det merker jeg også. Den tiden av er nesten ikke til stede».	«Samtidig stiller det større krav til selvstendighet, når du på en måte har en sånn type rolle. Fordi at du, fra et organisasjonsperspektiv, så er i hvert fall mitt inntrykk at det er stort ansvar under frihet. Og da gjelder det på en måte for den ansatte å ikke utnytte det. Og på en måte kjenne en form for ansvarsfølelse da, mot de arbeidsoppgavene som man påtar seg». Dagens teknologi har tilgjengeliggjort det å få bistand/hjelp uavhengig hvor en jobber fra.
R2.1	«Det oppleves som at det er her som er hovedarbeidsstedet, men jeg føler at jeg kan sitte hjemme hvis jeg har behov for det uten å spørre om lov til det»	«Ja, kanskje litt. Fordi det er lettere når man er på kontoret. Hvis man snakker med noen, kan man gå bort og prate med personen. Eller ta et kort møte, en liten samtale, og så har man gjerne fått noe ut av det».	«Jeg tror det er litt vanskeligere å skille mellom jobb og hjemme. Jeg merker det selv når man sitter hjemme. For eksempel på hjemmekontoret. Så ser man litt mer sånn at man føler ikke at man kan ta en pause. Fordi man må jo være på jobb. Men her er det lettere å gå til kaffemaskinen å ta fem minutter. Og så gå tilbake igjen. Og så jobbe på en måte. Det føler jeg er litt mer lov på kontoret. Eller så tar man skikkelig lunsj på kontoret. Man går faktisk ned og spiser»	«Jeg tror kanskje det er litt likt på akkurat det. Det spørres kanskje litt hva man jobber med selvfølgelig». Man sitter jo gjerne og jobber selvstendig på kontoret også, så kanskje man må være litt mer selvstendig på hjemmekontoret. Det krever god struktur når en jobber hybrid. .
R3.1	«Jeg føler jo at bedriften vanligvis ønsker at man skal jobbe på kontoret».	«Ikke på beslutninger, kanskje. Det tror jeg ikke». Men jeg tror nok det er enklere å komme til mål hvis man sitter i nærheten av de man skal samhandle med.	«Det varierer veldig». Jeg tror det er veldig personavhengig	Ingen vesentlig endring hverken ene eller andre veien. Føler jeg har kontroll på mine arbeidsoppgaver.
R4.1	«Ja, hovedsakelig på kontoret, men samtidig noe fleksibilitet».	«Mer selvbestemmelse hjemme og blir ikke påvirket negativt ved bruk av hybridkonto, men det er lengre til beslutningene».	«I starten av hjemmekontor-tiden så stilte vi strenge krav til oss selv og jobbet mer, men at dette har balansert seg noe over tid og nå jobber jeg mindre ved bruk av hybridkontoret. Så jobb-hjem balansen for min del fungerer bra».	Syns det er krevende å finne den riktige balansen når en jobber hybrid og en ikke har noen rundt seg .

Tabell 4.1.2 Sammenheng mellom autonomi og hybridkontor

R	Opplever du at bedriften har en preferanse på hvor dere jobber fra?	Tror du din påvirkning til beslutninger på eget arbeid påvirkes av hybridkontoret og kan du reflektere rundt dette?	Hvordan har hybridkontor påvirket arbeidsmengde og din opplevelse av jobb-hjem balansen?	Hvordan opplever du graden av selvstendighet og kontroll på egne arbeidsoppgaver etter innføring av hybridkontoret?
R5.1	«I hovedsak kontoret, men åpent for å jobbe hybrid».	«Til en viss grad. Alt av inntrykk man tar inn etter hvilke omgivelser en er rundt. Kanskje noe vanskeligere å ta gode beslutninger når en sitter noe isolert»	«For min del har det fungert bra, uavhengig om en sitter på kontoret eller jobber hybrid».	«Tidvis bedre etter innføring av hybridkontoret». Unngår forstyrrelser som igjen medfører at jeg får bedre kontroll på egne arbeidsoppgaver.
R1.2	«Nei, de vil jo helst at vi er på jobb, føler jeg, men det går greit å være på Teams. Å være tilgjengelig hjemmefra også, men jeg tror de setter pris på at vi er innom. Og at hvis de kunne valgt at vi bare hadde satt oss på jobb, kanskje. Hvis det ikke var for plassmangel. Vet ikke, usikker».	«Ja, du blir jo litt avkoblet av de andre. Du går glipp av informasjon og ting som skjer på jobb, og du blir kanskje litt glemt til du kommer på jobb igjen. Vanskelig å ta deg med alltid, så det er ting du går glipp av. Ja».	«Det ble jo dårligere jobb-hjemme balanse, for det er lettere å logge på hjemme. Jeg prøver å ha et skille til at du jobber like lenge som du hadde gjort på kontor, men du sitter lengre. Du tar kanskje en lengre pause på dagen og må sitte lengre på kvelden. Det er jo litt mer fleksibelt, kanskje arbeidstiden også. Og når den står der, dataen, så er det lettere å bare gjøre det du ikke blir ferdig med der og da versus på jobb».	«Jeg føler det er likt egentlig. Du får jo ansvar for dine arbeidsoppgaver uansett hvor du sitter og gjør dem. Det er litt mer fleksibelt hvilken tid du velger å gjøre dem, så lenge de blir gjort».
R2.2	«Nei. Så lenge du leverer i jobben din». «At du er der litt, det er jo litt av grunnen til at vi har satt opp i utgangspunktet maks to dager hjemme. Du vil ha et miljø, du vil at folk skal treffes på jobb. At folk ikke skal være mer hjemme enn det». «Det går også på eksterne lover og regler som er grunnen til at man har gjort det slik». «skal du ha en fast ordning, så skal det være hjemmeadressen».	«Du er i en annen boble når du er på kontoret. Du har lettere for å si bare sånn, «Du, hva tenker du? Hva tror du?» Det er lettere å bare stikke innom». «Jeg vet ikke om det påvirker på en positiv eller negativ måte. Det vet jeg ikke. En kan jo bli distraheret. Men det er jo i mindre grad enn noen gang tidligere i og med at vi er så vant til å bruke Teams».	«Jeg tror det er blitt bedre nå enn hva det var». «Jeg tror vi har blitt litt mer beviste på det der at du ikke kan være 100% effektiv i 7,5 timer på hjemmekontoret heller. Så det der med at du skal jobbe inn, eller at du jobber litt ekstra for å ta igjen for det du ikke har gjort, og også eller iallfall for min egen del blitt mer bevisst på det der å skru av at du ikke går i den fella at du er på jobb hele tiden. Du gjør det du skal den dagen, om du sitter her eller der».	«Jeg vil ikke si at det er blitt påvirket. Igjen så er det litt den type arbeidsplass som er, det er kompetente folk som vet hva de skal gjøre. Og at vi har hatt den fleksibiliteten alltid, om du tar en dag hjemme eller om du jobber på kvelden, eller en hel del på dagen. Det går fint, så lenge du kan gjøre det du skal gjøre. Så både for min egen del og for teamet mitt som jobber hjemmefra, så har jeg ikke noen ekstra kontroller».
R3.2	«Jeg vet ikke. Opplever det som greit. Jeg har hatt en ganske unik stilling, og fikk det i kontrakten fra dag 1 at jeg skulle ha minimum en dag hjemmekontor.» Har heller ikke fast plass på kontoret	«For min del så gjør det ikke det. Om jeg sitter på et kontor eller en plass alene, så oppsøker jeg ikke sjefene noe mer av den grunn».	Føler ikke at arbeidsmengden har gått opp. Justerer litt selv og delegerer om det er for mye. Føler han har en god jobb-hjem balanse ved denne ordningen.	«Jeg har jo hatt fleksibiliteten hele veien så det er ganske likt».

Tabell 4.1.3 Sammenheng mellom autonomi og hybridkontor

R	Opplever du at bedriften har en preferanse på hvor dere jobber fra?	Tror du din påvirkning til beslutninger på eget arbeid påvirkes av hybridkontoret og kan du reflektere rundt dette?	Hvordan har hybridkontor påvirket arbeidsmengde og din opplevelse av jobb-hjem balansen?	Hvordan opplever du graden av selvstendighet og kontroll på egne arbeidsoppgaver etter innføring av hybridkontoret?
R4.2	«Ja, bedriften foretrekker at vi jobber på kontoret». «Jeg er og blant de som dytte for at folk skal jobbe på kontoret, så jeg er jo på en måte en hykler. Mine ingeniører oppfordrer jeg til å jobbe på kontoret så sitter jeg for det meste på hjemmekontor selv, men jeg ser absolutt fordelene med at folk er til stede på kontoret når det gjelder å bygge miljø i organisasjonen, så er det bedre å gjøre med fysisk tilstedeværelse».	«I veldig liten grad egentlig for meg, men jeg har hatt hjemmekontor veldig lenge nå. Jeg hadde hjemmekontor lenge før korona begynte». Merker ikke noen forskjell på det.	«For meg var min innfallspport til hjemmekontor jobb-hjembalansen». «Så for meg var hjemmekontoret på en måte et tiltak for å forbedre jobb-hjembalansen, men så merket jeg at jobb-hjembalansen, det slår veldig begge veier». Vanskelig å holde skillet når man er såpass tilgjengelig. Arbeidsmengden er mye større når man har muligheten for å jobbe hjemmefra.	«Opplever bedre kontroll på egne arbeidsoppgaver fordi jeg styrer distraksjonene bedre på hjemmekontor». Selvstendighet oppleves ganske lik.
R5.2	«Tja, vil jeg si, kanskje. jeg har jo en følelse at man skal være mest på kontoret her». «Utover de to faste dagene som DO har lagt til rette for så oppleves det som en preferanse at man er på jobbkontoret, men holder man seg innenfor de dagene så er det ingen preferanse».	«I utgangspunktet ikke, men de uformelle sporadiske samtale rundt kaffemaskinen mister man og beslutninger kan påvirkes fra slike samtaler».	«Nei, det har jeg ikke opplevd. Det eneste jeg merker at man får sitte mer i fred». Planlegger oppgaver hvor man trenger å sitte i fred å jobbe med til hjemmekontor dagene. Ikke påvirket arbeidsmengde, men det har påvirket jobb-hjem balansen. Opplever det som en mer positiv jobb-hjem balanse med hjemmekontor for man får mer tid i hverdagen. Familielivet som kommer inn dørene i tiden tvinger deg til å logge av uansett, så logger man kanskje på igjen på kvelden, men det ble gjort før også.	«Helt likt, ingen forskjell».
R6.2	«Nei, heller min egen preferanse når jeg jobber i større team som er på kontoret».	I liten grad blir det påvirket, det er ganske likt om det er hjemmefra eller på tradisjonelle kontoret. Man kan kanskje få flere innspill som påvirker beslutninger på kontoret enn på hjemmekontoret.	IT løsninger som er tilpasset slik at man kan jobbe hjemmefra øker tilgjengelighet og da vil arbeidsmengden øke i den forstand at man er mer tilgjengelig. «Jobb-hjem flyter litt sammen når man jobber hjemmefra. Man får ikke koblet av på samme måte for man kobler kanskje på midt i dagen/kvelden når 'hjemmekontoret' er der».	Det er ganske likt i forhold til arbeidsoppgaver. «Har mer ro og tid til å gå i dybden på oppgaver på hybridkontoret». «Det blir lett forstyrrelser på kontoret».

På spørsmålet om bedriften har en preferanse hvor arbeidstakeren jobber fra svarte 8/11 bedriften foretrekker at den ansatte har kontoret som oppmøtested.

På spørsmålet om påvirkning på eget arbeid påvirkes av hybridkontoret er resultatene mer delte mellom de to ulike casene. I case 1 er det en tydelig mening at hybridkontoret påvirker beslutningene, både positivt og negativt. I case 2 er det kun en person som mener at det påvirker beslutningene hvor resterende fem mener det ikke påvirker beslutningene eller er usikre på påvirkningsgraden. Videre påpekes det i begge casene at du vil være noe mer avkoblet på hybridkontoret som kan resultere i at det blir en lengre vei til beslutningene og at en går glipp av den daglige samhandlingen med kollegaene.

På spørsmålet om hybridkontoret har påvirket arbeidsmengden og jobb-hjem balansen er det en nøyaktig fordeling mellom dem som mener det er en økt arbeidsmengde ved hybridkontor (fem respondenter) og dem som mener det er mindre eller likt ved hybridkontor (fem respondenter). Her er svarene fordelt relativt likt mellom de to ulike casene hvor det er 2/5 i case 1 som mener det er økt, 2/5 mener det er likt eller mindre og en respondent ga tilbakemelding at det varierer og er personavhengig. I case 2 er fordelingen på økt arbeidsmengde 3/6 og 3/6 mener det er mindre eller lik arbeidsbelastning

På spørsmålet om grad av selvstendighet og kontroll på egne arbeidsoppgaver så svarer 8/11 at de har kontroll hvor hybridkontor ikke påvirker de negativt. Det var to respondenter i case 2 som har opplyst at deres vurdering er at de har fått bedre kontroll. Det er kun en respondent som mener at hybridkontoret har påvirket vedkommende negativt med opplevd mindre kontroll på egne arbeidsoppgaver.

4.2 Kompetanse og hybridkontor

Tabell 4.2.1-4 viser sammenheng mellom kompetanse og hybridkontor. Det er fire spørsmål som omhandler sammenhengen mellom kompetanseutvikling og kompetansedeling på arbeidsplassen ved bruk av hybridkontor. Tabellen inneholder totalt 42 svar, hvor majoriteten av svarene er direkte sitater, men i tillegg er det også noen sammensatte svar hvor vi har laget et sammendrag av svarene.

Tabell 4.2.1 Sammenheng mellom kompetanse og hybridkontor

R	Har du noen eksempler på områder som har gitt økt kompetanse som følge av muligheten for hybridkontor? Kan du fortelle mer om dette?	Opplever du muligheten for faglig utvikling/kompetanseheving på samme nivå ved hybridkontor?	Vil du si at du opplever mestring i arbeidsoppgaver på samme måte ved hybridkontor?	Hvordan deler en kompetanse på tvers av organisasjonen når deler av organisasjonen jobber fra hybridkontoret? Hvordan kan du bruke hybridkontoret for både faglig og personlig utvikling?
R1.1	<p>«Ja, igjen. Det var litt sånn som vi var inne på, at det er jo den graden av selvstendighet som jeg kanskje har fått bekreftet at jeg har. Det er mer en slags bekreftelse på at jeg har muligheten til å faktisk sette meg ned uavhengig av hvilken tid jeg har på dagen, så jeg kan faktisk være produktiv. Det er en egenskap som jeg ikke visste jeg hadde».</p> <p>«Så blir en tvunget å søke svar på løsninger når man sitter typisk hjemme eller sånn. Du finner ut av litt mer ting selv».</p>	<p>«word of mouthen er på en måte veldig viktig. Den mister man egentlig litt når man på en måte er ute av kontoret, i alle fall den nærheten til tekniske ressurser er ganske viktig. Så det å på en måte være oppe i et faglig kompetent miljø, være til stede, se folk fysisk inn i ansiktet og sånne ting, er jo i aller høyeste grad relevant. Det mister man litt med hybridkontor. Det er at folk på en måte, viktigere ressurser internt, ikke er til stede den dagen, og så er kanskje ikke jeg til stede en annen dag, og så går det kanskje flere uker før man ser hverandre, og så får man ikke den oppdateringen for eksempel underveis i et prosjekt som man kanskje trenger, hvis man ikke aktivt oppsøker den personen via for eksempel Teams eller e-poster. Men det er jo den word of mouthen som kanskje forsvinner litt da. Men det vil jeg anse som et tap i den formen for kompetanse, egentlig, at man mister litt den eller det aspekten. Men så igjen er det jo også den økte graden av selvstendighet, at man blir kanskje tvunget til å organisere hverdagen litt bedre».</p>	<p>Jeg føler jeg opplever mestring sterkere ved bruk av hybridkontor.</p> <p>«Det er viktig for å opprettholde min motivasjon og arbeidslyst».</p>	<p>«Det krever mye større struktur, og igjen på en måte det med å sette opp for eksempel ukentlige møter, oppfølgingsmøter, på en måte»</p> <p>«det kan jo diskuteres om de blir litt mer tvunget å søke løsning på problemene selv når du sitter for eksempel hjemme, enn hvis du sitter i nærheten av noen som du vet kan noe. At terskelen for å ta kontakt, det merker jeg jo selv, at terskelen for å ta kontakt med en mer kompetent person, den øker jo. Fordi at du må ofte sette det ned og formulere hva du skal formidle, i hvert fall hvis du tenker det via chatting på noe som det ofte er i dagens verden, så må du ofte formulere setninger. Så da vil en gjøre mer research selv».</p>
R2.1	<p>Respondenten har ingen eksempler på hvor hybridkontoret har økt kompetansen.</p>	<p>«Mer rundt den som er lederen din. Man er rundt kolleger og de ser gjerne hva du jobber med. Så det er lettere å få bli med på andre prosjekter. Hvis man er til stede. Så kan man vise interesse av å se hva andre gjør. Når man er hjemme blir det kanskje litt sånn at det er min oppgave å gjøre det. Men det er jo litt hva og hvordan man legger til rette for det».</p>	<p>«Nei, jeg tror egentlig ikke det. Nå var jeg veldig negativ mot det. Men jeg tror man har mer mestringsfølelse når man sitter på jobb. Det tror jeg. Og at man gjerne kan snakke uformelt om det man jobber med. Jeg ser jo mange sitter her og snakker veldig om prosjektene og tar sei fem minutter for å prate om det. Så jeg tror man har mer mestringsfølelse når man sitter i miljøet».</p>	<p>«Det blir jo mange Teams-møter hvor en får diskutert».</p> <p>Respondenten har ingen utfyllende beskrivelse av faglig og personlig utvikling på bruk av hybridkontor.</p>

Tabell 4.2.2 Sammenheng mellom kompetanse og hybridkontor

R	Har du noen eksempler på områder som har gitt økt kompetanse som følge av muligheten for hybridkontor? Kan du fortelle mer om dette?	Opplever du muligheten for faglig utvikling/kompetanseheving på samme nivå ved hybridkontor?	Vil du si at du opplever mestring i arbeidsoppgaver på samme måte ved hybridkontor?	Hvordan deler en kompetanse på tvers av organisasjonen når deler av organisasjonen jobber fra hybridkontoret? Hvordan kan du bruke hybridkontoret for både faglig og personlig utvikling?
R3.1	Respondenten har ingen eksempler på hvor hybridkontoret har økt kompetansen.	«Nei, det tror jeg ikke. Jeg tror for å utvikle seg og lære, og i de fleste tilfeller så lærer man av andre. Å lære face to face er jo mye lettere, for min del i hvert fall, enn å lære på Teams eller Zoom eller hva man bruker. Så lærer man både av å se og høre på andre»	Jeg føler ikke den samme mestringsfølelsen hvis jeg sitter hjemme og får ferdigstilt en arbeidsoppgave da jeg vil gjerne sitte i et miljø hvor sannsynligheten for at det kan bli anerkjent av mine kollegaer. Det vil ikke skje om jeg jobber hybrid.	Nå har vi kontor på mange ulike geografiske områder, så jeg tror ikke vi er så påvirket om vi kunne hadde kontor et sted. Dog mener jeg allikevel at vi hadde fått delt kompetansen mye mer om vi satt samlet enn slik som vi deler kompetansen vår nå. Det er i stor grad mye møtevirksomhet og elektronisk samhandling måten vi deler kompetanse på.
R4.1	«Hybridkontoret har tvunget frem bruk av f. eks digitale verktøy, som igjen har medført at det er enklere å få hjelp fra andre kollegaer»	«For meg er det ca. samme nivå som før hybridkontoret».	Mestring for meg handler i stor grad om tilbakemeldinger. Når en sitter hybrid så blir det færre tilbakemeldinger og dermed har jeg ikke den samme mestringsfølelsen. Fysiske tilbakemeldinger er også mer verdsatt, for det er jo ofte noe kroppsspråk og andre signaler enn fanger opp.	Ganske utfordrende med kompetansedeling selv i en digital verden. På kontoret får en mer med seg – det kan gjerne være ved kaffeautomaten eller andre tilfeldige plasser. «Hjemme må en mer aktivt oppsøke fora for kompetansedeling».
R5.1	Når en sitter i andre fagmiljøer enn sin daglige kontorplass, som eksempelvis andre regioner så kan en få kompetanseheving fra dem.	«Når jeg jobber hybrid så bruker jeg gjerne digital mastermind, som igjen gir meg en større personlig faglig utvikling».	«Ja, siden jeg gjerne må jobbe mer selvstendig å må søke etter egne svar så føler jeg større mestring ved bruk av hybridkontoret».	Erfaringsoverføring skjer gjerne enklere via bruk av hybridkontor, spesielt siden vi har mange geografiske lokasjoner. En kan bruke mer eksterne digitale muligheter for økt faglig og personlig utvikling.
R1.2	«Nei, jeg føler ikke det. Jeg føler det er det samme. Hvis du trenger hjelp, så ringer du jo opp til Teams». «Det er en lavere terskel for å spørre om hjelp på kontoret, kanskje».	«Ja».	«Ja, det vil jeg si. Det er kanskje ikke noen forskjell på det. Du må jo levere det du skal levere, uansett hvor du er, om du sitter på hytter, hjemme, eller på kontoret».	«Nei, det opplever jeg jo som så å si likt egentlig. Det er jo ikke så mye deling på kontoret heller. Så om jeg skulle ha snakket med andre disipliner, så hadde jeg jo ringt dem». «Du kan jo ta flere kurs når du sitter hjemme. Du har jo mer tid, føler jeg, på hjemmekontoret, og hvis du liksom, sitter og lurer på hva du skal gjøre, så tar du kanskje et LinkedIn-kurs, versus går og snakker med noen i kantina».

Tabell 4.2.3 Sammenheng mellom kompetanse og hybridkontor

R	Har du noen eksempler på områder som har gitt økt kompetanse som følge av muligheten for hybridkontor? Kan du fortelle mer om dette?	Opplever du muligheten for faglig utvikling/kompetanseheving på samme nivå ved hybridkontor?	Vil du si at du opplever mestring i arbeidsoppgaver på samme måte ved hybridkontor?	Hvordan deler en kompetanse på tvers av organisasjonen når deler av organisasjonen jobber fra hybridkontoret? Hvordan kan du bruke hybridkontoret for både faglig og personlig utvikling?
R2.2	«For de som sitter på delte kontorer, at du kanskje kan bli litt tøffere når du snakker om ting også. Du våger litt mer, du våger å si litt mer, enn hvis du vet at andre sitter og observerer og hører hva du sier. Det er jo sånn som jeg kan kjenne igjen selv fra andre ting».	«Ja, jeg mener det har ikke noen påvirkning, i alle fall ikke for den jobben som jeg har eller den jobben som mine gjør. Den er ganske akkurat like på hjemmekontor og ikke. Det som er da, eller det har egentlig ikke relevans for hjemmekontor, det er bare at man er flinkere på å bruke Teams, for eksempel på førstegangsintervjuer, så blir det mer effektivt». «En effektivisering, da har du mer tid til kompetanseheving, men om man bruker den tiden til det? Og som sagt det henger jo ikke bare sammen med hjemmekontor, men det er jo komnt av at man ble tvunget på hjemmekontor. Sånn at den løsningen ble tvunget frem på en måte. Eller på en god måte».	«Mestrer gjør jeg nok. Men trives med?» «Skal du sitte og konsentrere deg å få ting gjort, så kan nok mestringsfølelsen være bedre hjemme. Eller at du er fornøyd med alt du fikk unnagjort i dag, og den får du ikke så ofte på kontoret. Men samtidig kan det være andre ting. Vanskelige samtaler, som kanskje blir vanskeligere på Teams enn hva de hadde vært Face to face, enkelte møter, eller at du ikke er helt føler at du når gjennom på Teams».	«Jeg tror det er det med at man har bevisst valgt å ha enkelte dager hvor en kan sitte på hjemmekontoret. For jeg tror at om alle skulle sitte på hjemmekontoret hele tiden. Det er jo det. Da tror jeg at du ikke får delt kompetanse på den måten».
R3.2	«Ja, både og».	Nei, merker ikke noen forskjell på det. «Det er lett å dele på grunn av teams og man kan dele skjerm, men merket at de dagene jeg har sittet hjemme og vært i prosjekter så kommer det mindre spørsmål fra de under meg, så kanskje de føler det er lettere å spørre når man er der enn over teams og da taper man noe».	«Ja».	Gjennom teams, men det er lettere å dele kompetanse når man er fysisk i rommet og kan tegne opp og forklare på tavle osv. Tror det er lettere for de som skal lære av meg at jeg er til stede fysisk.
R4.2	«Hvis man tenker på kompetanseøkning i form av fordypning så er det veldig mye bedre på hjemmekontor synes jeg». «Skal man jobbe med en case, er det en enorm mulighet til å fordype meg, og undersøke skikkelig på hjemmekontoret, så da får jeg en veldig effektiv kompetanseheving på det viset. «Det er ingen som kommer og distraherer deg»	Opplever større muligheter for faglig kompetanse på hjemmekontoret, men kombinasjonen gir i pose og sekk da man får den sporadiske/naturlige kompetansehevingen gjennom samtalene på gangen i tillegg når man er på det tradisjonelle kontoret. «Jeg ville ikke vært foruten den sporadiske kompetansehevingen som man får på kontoret».	«Nei, det er stor forskjell på mestringen» «Når jeg er på kontoret, er jeg mer tilgjengelig. Jeg går tilfeldigvis forbi. Så da får du den mestringen via at andre henvender seg for å få råd. Men mestring i forhold til å fullføre dine egne oppgaver er mye større på hjemmekontoret».	Poengterer at kompetanseheving på hybridkontoret er annerledes enn på kontoret: «sturt kompetanseheving fungerer best fra hjemmekontoret». «begge alternativene er godt egnet for å heve kompetansen på tvers»

Tabell 4.2.4 Sammenheng mellom kompetanse og hybridkontor

R	Har du noen eksempler på områder som har gitt økt kompetanse som følge av muligheten for hybridkontor? Kan du fortelle mer om dette?	Opplever du muligheten for faglig utvikling/kompetanseheving på samme nivå ved hybridkontor?	Vil du si at du opplever mestring i arbeidsoppgaver på samme måte ved hybridkontor?	Hvordan deler en kompetanse på tvers av organisasjonen når deler av organisasjonen jobber fra hybridkontoret? Hvordan kan du bruke hybridkontoret for både faglig og personlig utvikling?
R5.2	Kanskje ved å kunne fordype seg i mer når man er hjemme uten naturlige distraksjoner. « <i>Opplever også at det er mindre kontakt over teams når jeg er hjemme av en eller annen grunn, så jeg har mer tid til å konsentrere meg å få ting gjort</i> ».	Minst på samme nivå, muligens bedre grunnet lettere å holde fokus og mer effektivt å sitte hjemme.	« <i>Absolutt. Opplever at det er lettere å fokusere og konsentrere seg hjemme</i> ».	Teams sørger for at det er like fullt mulig som før. Man møtes fysisk noen dager hvor alle i avdelingen fast er på kontoret og da får man den sporadiske kompetansedelingen gjennom samtale der og da, men ellers så er det IT-løsninger som gjør at man har samme muligheter hjemme som på kontoret. « <i>Tilbake til at det er lettere å fokusere og mer effektivt hjemme og man kan skvise inn en halvtime til å se det webinar, sant</i> ».
R6.2	« <i>Å ha roen til å lese dokumentene gir økt kompetanse</i> ». « <i>jeg er blitt bedre til å kommunisere ved å sitte hjemme</i> ». « <i>det er en annen kommunikasjonsform når man sitter på hjemmekontoret</i> ». Møter på teams krever mer direkte kommunikasjon, man må være mer presis i kommunikasjonen, og det har gitt en økt kommunikasjon. Har blitt bedre til å planlegge da man sitter hjemme for man må ha en plan for hva man skal gjøre. Litt mer økt kompetanse på det personlige nivå enn på det faglige.	« <i>Litt avhengig av hvor man er i sin utvikling, er man en ung ingeniør som akkurat er startet. Jeg husker selv når jeg var ny at man lærte mye av de andre erfarne på kontoret og det er klart at den erfaringsoverføringen kan du ikke få om alle jobber på hybridkontoret, spesielt de unge og uerfarne</i> ». Man lærer mye av de andre med mer erfaring på kontoret enn hva man får hjemmefra. Opplevs ikke som noen forskjell med tanke på den rollen intervjupersonen er i.	« <i>Ja, det vil jeg si. Vil heller si at jeg opplever mer mestring på hjemmekontoret</i> ». Det kan være høyere på kontoret når man jobber på tvers sammen med andre, da kan det være at det oppleves høyere mestring sammen med de andre man jobber i prosjektet med. Opplever kanskje et bedre samarbeid og mestring når man sitter i møterom og treffes på det tradisjonelle kontoret og kan kommunisere direkte.	Deling av info er lettere nå enn det var for 10-15 år siden grunnet digitalisering og it løsninger. Man kan dele informasjon og/eller kompetanse på en enklere måte nå enn tidligere.

På spørsmålet om de har eksempler på økt kompetanse som følge av hybridkontoret så har 5/11 svart at de ikke har eksempler på hvor deres kompetansenivå har økt, mens 5/11 har eksempler hvor hybridkontoret har gitt et kompetanseløft. 1/11 har svart begge deler til at kompetansenivået har økt, men ikke gitt et utfyllende svar.

På spørsmålet på hvordan faglig utvikling og kompetanseheving påvirkes av hybridkontoret så har 6/11 svart at hybridkontoret påvirker negativt, hvor 5/11 har svart at det er minst på samme utviklingsnivå som før hybridkontoret. Det er for øvrig 2/11 som har argumentert for begge deler og som inngår i statistikken som er beskrevet over.

På spørsmålet om mestringsfølelsen er like sterk på hybridkontoret som på kontoret så har 4/11 svart at mestringsfølelsen er sterkere når en jobber hybrid, 4/11 har svart at de ikke får den samme mestringsfølelsen og 3/11 opplever det som likt uavhengig hvor dem jobber fra.

På spørsmålet om hvordan en deler kompetanse på tvers av organisasjonen og hvordan en kan jobbe med faglig og personlig utvikling ved hybridkontor er svarene noe mer sammensatt. Det er 7/11 som omtaler digitale verktøy som nøkkelen for kompetansedeling hvor 3/11 også påpeker viktigheten av struktur og effektive møteserier. Det er 2/11 som mener at selv med de digitale verktøy så er det vanskelig med kompetansedeling, mens 1/11 mener at kompetansedeling er enklere når en jobber hybrid. Det er 1/11 som mener både kontor og hybrid kan fungere bra når det kommer til erfaring-/kompetanseoverføring, men at det krever nøye vurdering for hva som er best egnet. Det er for øvrig 5/11 personer som har gitt svar på flere elementer i statistikken som er beskrevet. For den faglige og personlige utviklingen så er det 2/11 som har kommet med spesifikke forslag til positiv egenutvikling.

4.3 Tilhørighet og hybridkontor

Tabell 4.3.1-4 viser sammenheng mellom tilhørighet og hybridkontor. Det er fire spørsmål som omhandler sammenhengen mellom tilhørighet på arbeidsplassen og bruk av hybridkontor. Tabellen inneholder totalt 43 svar, hvor majoriteten av svarene er direkte sitater, men i tillegg er det også noen sammensatte svar hvor vi har laget et sammendrag av svarene

Tabell 4.3.1 Sammenheng mellom tilhørighet og hybridkontor

R	Har forholdet til din arbeidsgiver endret seg ved innførelse av hybridkontor?	Har jobbengasjementet endret seg på noen måte etter innføringen av hybridkontor? Er kravene til organisasjonen økt?	Hvordan tror du utstrakt bruk av hybridkontoret påvirker det sosiale samholdet til andre kollegaer og tilhørigheten til arbeidsgiver?	Hva tenker du om grad av tilbakemeldinger for dem som sitter på hybridkontoret? Kan en god eller dårlig tilbakemeldingskultur påvirke tilhørigheten til de ansatte?
R1.1	«Jeg føler jo det at mitt forhold til selskapet på en måte har blitt vesentlig styrka. På grunn av det som jeg anser som viktig, uansett hva forholdet er, om det er personlig eller arbeidsrelatert, så er det tillit som er key. Og da er jo den tilliten på en måte, en arbeidsgiver viser til sin ansatte ved å tillate at du kan jobbe fra en kafé på Grünerløkka, eller om du kan på en måte jobbe fra Grand Canaria, den er jo egentlig ganske unik, vil jeg tørre på å stå. Så i aller høyeste grad har mitt forhold til arbeidsgiverne blitt bedre».	«Jobbengasjementet er økt etter innføring til hybridkontoret for min del». «Om kravene er økt, det er jeg usikker på, men siden en har påtatt seg flere oppgaver så kanskje selskapet har en forventning om at vi tåler flere arbeidsoppgaver enn tidligere».	«Ja, det har jeg merket veldig i den siste tiden, der arbeidsmengden min har økt betraktelig, at jeg ikke har fått delta på noen sosiale arrangementer. Men samtidig så er det jo ikke noe krav hos oss heller, at noen skal stille eller må stille».	«Den synker nok. Fordi, ja, det vil den gjøre. Og det føler jeg også, at den synk litt. Sånn i form av, i hvert fall, bekreftelse»
R2.1	«Jeg sitter stort sett på kontoret, så vil svare nei på det»	Jeg tror man isolert sett kan gjøre en like god jobb i form av oppgaveløsning, men jeg tror jobbengasjementet vil øke om en sitter i et fysisk team med sine kollegaer. Jeg tror kravene til organisasjonen er økt, kanskje spesielt i form av at en har en ikke kommunisert forventning at de ansatte skal være tilgjengelig utover ordinær arbeidsdag.	«Jeg tror det blir svekket. For noen som jobber hybrid så kan det jo gå en arbeidsdag uten at de snakker med noen og da får en ikke styrket samholdet»	«Ja, jeg tror egentlig det er lettere for lederne å følge ansatte opp når de sitter. Og de ser dem på en måte hver dag. Og at man liksom trenger ikke bruke enn et møte for å si på en måte hvordan det går. At man kan ta det litt mer uformelt på en måte. Og man ser mer hva man bruker tid på og sånne ting. Og man ser hvordan personen har det på en måte. Og belastning og sånne ting. Mye lettere når man ser på hverandre». Hvis vi ikke er god på tilbakemeldinger og toveiskommunikasjon med de ansatte så vil tilhørigheten svekkes.
R3.1	«For min del så har det ikke vært det».	For min del er jeg like engasjert uavhengig om jeg er på kontoret eller om jeg jobber hybrid.	Det kan påvirke det sosiale om vi ikke får med dem som sitter mye på hybridkontoret på de ulike sosiale aktivitetene og det kan resultere i redusert samhold og tilhørighet.	Jeg tror det er veldig viktig med tilbakemeldinger og spesielt for dem som jobber hybrid. Hvis ikke det er en god tilbakemeldingskultur så kan det påvirke tilhørigheten til de ansatte.

Tabell 4.3.2 Sammenheng mellom tilhørighet og hybridkontor

R	Har forholdet til din arbeidsgiver endret seg ved innførelse av hybridkontor?	Har jobbengasjementet endret seg på noen måte etter innføringen av hybridkontor? Er kravene til organisasjonen økt?	Hvordan tror du utstrakt bruk av hybridkontoret påvirker det sosiale samholdet til andre kollegaer og tilhørigheten til arbeidsgiver?	Hva tenker du om grad av tilbakemeldinger for dem som sitter på hybridkontoret? Kan en god eller dårlig tilbakemeldingskultur påvirke tilhørigheten til de ansatte?
R4.1	«Definitivt. Jobber jeg mye hybrid så påvirker det forholdet til min arbeidsgiver negativt».	«Etter hybridkontoret for meg har jobben blitt mer enn jobb og ikke en hobby i tillegg. Så for meg var jobbengasjementet høyere før innføringen». Kravene til organisasjonen generelt har økt og kravene til arbeidstaker oppleves som økt.	«Det har vært vanskelig å få det sosiale forholdet til å fungere når folk jobber fra mange ulike plasser. Vi testet med ulike digitale varianter, kaffeprat som eksempel. Fredagsøl ble også testet samt diverse leker og workshops. Vi hadde til og med felles digital lunsj». En annen faktor er at hvis en ikke deltar på det som bedriften legger opp til sosialt, så vil det sosiale samholdet svekkes ytterligere.	«Negativ påvirkning på tilbakemeldingene ved å jobbe hybrid».
R5.1	«For meg er det akkurat det samme som om vi ikke hadde jobbet hybrid, men det forutsetter egentlig en aksept for en fleksibel arbeidsplass».	Ja, jeg føler meg like motivert når jeg jobber hybrid. Rette omgivelser ved å utføre sine arbeidsoppgaver er svært viktig. «Ikke min oppfatning at kravene til organisasjonen er økt».	Det er både og, kanskje noe personavhengig. «For vår del har nok dette ikke svekket det sosiale samholdet i selskapet – tvert imot».	Føler jeg får samme nivå med tilbakemeldinger når jeg jobber hybrid, men tilbakemeldingene blir litt mer verdifulle når det er ansikt-til-ansikt. Kommunikasjonen verbalt er tydeligere enn en melding på Teams som kan gjerne mistolkes. «Jeg tror en dårlig tilbakemeldingskultur når en jobber hybrid vil påvirke tilhørigheten til de ansatte».
R1.2	«Jeg føler det mer fritt liksom. Føler de stoler mer på deg. Det er i alle fall ikke sånn at du må si ifra hver gang. Føler de stoler på at jobben blir gjort. Nå gjorde de nok det før også. Men jeg føler det er mer tillit til at folk kan jobbe der de vil». «Nei, det har blitt lettere synes jeg. Det har blitt et bedre forhold føler jeg til arbeidsgiver når jeg bare kan ha det sånn. Det er mer lettvtint for meg i forhold til dem».	«Jobbengasjement: Nei, jeg kan ikke si det, tror jeg. Det er ingen forandring, tror jeg». Krav til organisasjonen: «det er jo høyere krav til at de som sitter hjemme må få utstyr, for det får du jo».	«Det gjør jo noe med det sosiale, det blir jo ikke like kjekt på jobb, kanskje, når ikke alle er der. Det er jo alltid noen som mangler, liksom, men det er jo alltid noen på jobb for det. Du får jo litt mindre samhold, for det er jo plutselig noen man kanskje ikke har sett på lenge. Så det er litt sånn kjedelig, sosialt, kanskje, av og til». «Jeg tror det ikke vil gjøre noe med tilhørigheten, egentlig. Nei. Jeg tror det bare gjør at folk er mer tilfredse i jobbene sine, egentlig. Hvis de har behov for å være mer hjemme. Jeg tror det blir med høyere trivsel, selv om det kanskje ikke er samme samhold på jobb».	«Nei, jeg vil ikke si det påvirkes. Nei, det er ikke for meg i alle fall». «Jeg tror den blir ganske lik»

Tabell 4.3.3 Sammenheng mellom tilhørighet og hybridkontor

R	Har forholdet til din arbeidsgiver endret seg ved innførelse av hybridkontor?	Har jobbengasjementet endret seg på noen måte etter innføringen av hybridkontor? Er kravene til organisasjonen økt?	Hvordan tror du utstrakt bruk av hybridkontoret påvirker det sosiale samholdet til andre kollegaer og tilhørigheten til arbeidsgiver?	Hva tenker du om grad av tilbakemeldinger for dem som sitter på hybridkontoret? Kan en god eller dårlig tilbakemeldingskultur påvirke tilhørigheten til de ansatte?
R2.2	«Nei»	<p>«Om ikke engasjementet øker så vil jeg tro det kunne minket hvis jeg hadde opplevd at det ble strammet inn på en måte». «Så tror jeg det har en påvirkning på engasjementet det at folk opplever, og det opplever jeg jo selv, at når en får den fleksibiliteten, så har en lyst til å levere tilbake. Og at det ikke er noe som hemmer engasjement. Det legger til rette for engasjement».</p> <p>«Nei, jeg tror ikke kravene er økt. Krav for de ansatte har økt for organisasjonen i form av sikkerhet, men man har kun ansvar for det som er definert som hjemmekontor».</p>	<p>Poenget er at det er en grunn for at firma kun har gått for maks to dager hjemme, og at mer enn det vil kunne påvirke arbeidsmiljø negativt også i den grad at man mister tilknytning til hvilket firma man jobber for.</p> <p>«Jeg tror at vi er skrudd sammen sånn at vi får noe ut av å være i lag. Noen mer enn andre. Det som jeg tror er den største utfordringen for mange bedrifter er jo det med kommunikasjon. Sikre at informasjon flyter. Det blir ikke enklere av at man sitter borte. Det med å sikre at du når ut til folk og plukker opp de små tingene som skjer i en samtale ved kaffemaskinen eller i kantina».</p>	<p>«Nei, det er nok mindre».</p> <p>«Alle vil alltid ha mer av tilbakemeldinger».</p> <p>«Det jeg merker selv som leder, er at når du ikke ser folk, så er det lettere å glemme dem ut».</p>
R3.2	Respondenten hadde ingen direkte svar til dette spørsmålet	«Kravene om tilgjengelighet har jo økt, men mer som en følge av den frie telefonen enn av hjemmekontor».	«Det er mindre sosialt med hjemmekontor. Man går glipp av den sosiale biten med kaffekroken, og det er vanskeligere å bli kjent med nye folk. Kollegaer som du ikke treffer naturlig gjennom det prosjektet du jobber med treffer du ikke da for du oppsøker dem jo ikke manuelt gjennom teams».	«Jeg vet ikke helt, jeg har ikke trengt så mye tilbakemeldinger. Man mister den kontinuerlige tilbakemeldingen som man kanskje får ved å sitte i landskap. Tror det vil påvirke tilhørigheten spesielt om man ikke har selvtilliten til å vite at det man gjør er bra».
R4.2	«Jeg tror nok at mitt forhold til arbeidsgiver ikke har endret seg på grunn av arbeidskontoret».	<p>Kravene til organisasjonen har økt mtp. overvåkning og kontroll, samt at de må ha utstyr til ansatte.</p> <p>«Jobbengasjement heller mer mot økt da man føler for å gi tilbake og vise at ting blir gjort på hjemmekontoret».</p>	<p>Oppfordrer til å være på kontoret når det gjelder de fleste. Har mye hjemmekontor selv, men mener det er viktig at det er et sterkt fundament av trygghet og trivsel på kontoret for at hjemmekontoret skal fungere. «Hvis de skal ha et godt utbytte av hjemmekontor, som jeg ser det, så bør det i bunn være et veldig godt psykososialt forhold på jobb på kontoret. For jeg tror at med en gang hjemmekontoret blir på en måte en litt rolig og trygg havn, så er vi litt ute å kjøre».</p>	<p>Ser ikke begrensninger på daglige tilbakemeldinger på om man sitter hjemme eller på kontoret. Synes det lettere å være mer konkret over teams enn i gangen.</p> <p>«Tilbakemeldingskulturen er kjempelav. Nesten kanskje enklere når du deler skjerm og snakker direkte om det man har på hjertet. Klarer ikke å være like konkret når man snakker sammen fysisk og ikke deler skjerm».</p> <p>Ifm. utviklingssamtaler så oppleves ikke teams som egnet, da bør man ha personlig kontakt på et kontor.</p>

Tabell 4.3.4 Sammenheng mellom tilhørighet og hybridkontor

R	Har forholdet til din arbeidsgiver endret seg ved innførelse av hybridkontor?	Har jobbenegaset endret seg på noen måte etter innføringen av hybridkontor? Er kravene til organisasjonen økt?	Hvordan tror du utstrakt bruk av hybridkontoret påvirker det sosiale samholdet til andre kollegaer og tilhørigheten til arbeidsgiver?	Hva tenker du om grad av tilbakemeldinger for dem som sitter på hybridkontoret? Kan en god eller dårlig tilbakemeldingskultur påvirke tilhørigheten til de ansatte?
R5.2	«Nei, absolutt ikke».	«Ja, jeg synes det er kjempebra at vi har muligheten til det, både for i å bidra til økt konsentrasjon, at man får sitte litt hjemme å jobbe i fred, og for å være en familievennlig bedrift som legger til rette for at det skal bli enda bedre, for det letter småbarnslivet med de to dagene. Jeg merker stor forskjell». Øker heller engasjementet	«Ja, absolutt tror jeg det. Jeg tror det er viktig med noen dager på kontoret på grunn av det uformelle som skjer med kaffekoppen og i lunsjen». «Man kan fort føle seg litt utenfor samholdet på grunn av å miste det uformelle».	Mister kanskje mer de tilbakemeldingene fra likesinnede kollegaer som er de sporadiske, sånn typisk 'det var bra det siste du skrev der' osv. Tilbakemeldinger på ting man jobber med der og da. «Det kan fort bli dårligere fra leder om man ikke har en leder som er bevisst på det da».
R6.2	«Jeg vil egentlig ikke si det. Jeg vil si selve kontorløsningen har ikke så mye påvirkning på tilhørighet, tror heller tilhørighet for mitt vedkommende da påvirkes mer av involvering og motivasjon, kanskje». «man blir kanskje mer involvert om man sitter på kontoret enn om man sitter hjemme da». Intervjuede og tilhørende team sitter spredt på flere lokasjoner så mye vil foregå på teams uansett.	«For mitt vedkommende gir det mer motivasjon og mer frihet i hverdagen med hybridkontor fordi jeg har 50 minutter fra til, så har jeg to små barn, familie, hus, en del logistikk fram og tilbake til skolen, og til aktiviteter, så jeg vil si det er lettere logistikk i hverdagen». Opplever ikke at kravene har økt.	«Det er klart at på det sosiale plan er det automatisk litt mindre sosialt samvær når du ikke er der fysisk til stede 100%, så får du mindre tid med kollegaene dine». «Det sosiale blir nok negativt påvirket ved utstrakt bruk». «Når det kommer til tilhørighet til arbeidsgiver vil jeg ikke si at det blir påvirket negativt fordi den synes jeg ikke er så avhengig av hvor man er fysisk. Det blir nok ikke påvirket av hvor man sitter fysisk. Tilhørighet til arbeidsgiver tror jeg henger mer sammen med motivasjon, arbeidsoppgaver, involvering og den type ting mer enn hvor du sitter. Også selvfølgelig den kommunikasjonen du har med din nærmeste leder, og den kulturen som er satt i bedriften».	«Hvis man står og diskuterer noe så får man i prinsippet tilbakemeldinger, hvis man diskuterer en oppgave, et prosjekt, det å ha en annen mening er en tilbakemelding, så den effekten mister du». «For mitt vedkommende så vil jeg ikke si jeg mister noen tilbakemeldinger ved å sitte på hjemmekontor, men det er klart at om man satt i et team der alle var på samme plass ville det hatt noe å si». En god/dårlig tilbakemelding vil ha noe å si på kulturen, det vil henge sammen med bedriftskulturen. Får kanskje en mindre tilbakemeldingskultur på hybridkontoret enn det tradisjonelle kontoret.

8/11 svarte at forholdet til arbeidsgiver ikke har endret seg etter innførelse av hybridkontor, 1/11 svarte at dersom man jobbet mye hybrid påvirket det forholdet til arbeidsgiver negativt, mens resterende 2/11 svarte at forholdet hadde styrket seg. De to intervjupersonene som svarte at forholdet til arbeidsgiver hadde styrket seg etter innføring av hybridkontor baserte det begge på at de kjente på en økt tillit fra arbeidsgiver ved at de ble tilbudt denne ordningen. Det at man ikke må si fra hver gang man skal jobbe fra et annet sted og at man ikke blir detaljstyrt poengteres under besvarelsene.

Spørsmål to under tilhørighet gjelder om jobbengasjementet har økt i forbindelse med innføring av hybridkontor. R2.2 har et interessant svar som kan være farget av at denne personen jobber i HR og derfor er bevisst på, og har faglig kunnskap om hva som påvirker jobbengasjement på generell basis ettersom personen svarer at engasjementet kanskje kan reduseres om en ikke tilbyr dette. Videre har 4/11 svart at jobbengasjementet deres har økt. Grunnene de oppgir for det er taknemlighet for at arbeidsgiver legger til rette at man kan tilpasse full jobb med familieliv, og det blir i tillegg nevnt at en ønsker å gi tilbake til bedriften som oppleves som en gest av resiprositet. 2/11 svarer negativt hvor den ene ikke direkte svarer at engasjementet har minket, men at en tror det ville økt om man satt fysisk sammen. Den andre respondenten svarte at hybridkontoret har redusert engasjementet da det har ført til at jobben er mer jobb enn hobby. Når det gjelder spørsmål om kravene har økt ble dette spørsmålet besvart litt annerledes mellom de enkelte respondentene da noen tolket det som kravene til organisasjonen og noen tolket det som kravene til den enkelte fra organisasjonen. 1/11 har svart at kravene om tilgjengelighet har økt, men at det kanskje heller er grunnet den frie telefonen og ikke i sammenheng med hybridkontor. 4/11 har svart at organisasjonen har økte krav og det på bakgrunn av overvåkning, kontroll og økt behov for utstyr. 1/11 var usikker på om kravene var økt, men spekulerte i om selskapet kanskje da har en forventning om at en tåler flere arbeidsoppgaver enn før.

Det er med ett unntak en overensstemmelse at den økende bruken av hybridkontor har en tendens til å påvirke det sosiale båndet mellom kollegaer og følelsen av tilhørighet til arbeidsgiver negativt. Respondent R5.1 svarte at det tvert om hadde svekket det sosiale samholdet, og R6.2 to svarte at tilhørighet ikke blir påvirket negativt av hybridkontor fordi det ikke er avhengig av hvor en sitter, men heller henger mer sammen med motivasjon, arbeidsoppgaver og involvering enn hvor du sitter. I tillegg blir det nevnt at kommunikasjonen med din nærmeste leder og kulturen i bedriften spiller inn. Det er også nevnt i besvarelsene at det er viktig å ha sosiale arrangementer slik at en får samlet alle innimellom for å bygge opp om den kulturen en har. 1/11 svarte også at det var viktig at man hadde et sterkt fundament av trygghet og trivsel på kontoret for at hybride ordninger skulle fungere.

Siste spørsmålene rundt tilhørighet gjelder grad av tilbakemeldinger og hvordan tilbakemeldingskultur kan påvirke tilhørighet. 6/11 svarte at de tror at graden av tilbakemeldinger reduseres for dem som sitter på hybridkontor. 2/6 bemerker at det ikke er av stor betydning for dem personlig, to andre poengterer at det vil påvirke tilhørigheten negativt. Videre svarer en person at en er usikker, men om det er mindre tilbakemeldinger kan det påvirke tilhørigheten

negativt spesielt for personer som er usikre og ikke har selvtilliten til å vite at det en gjør er bra. 2/11 bemerker at det er viktig å være bevisst når en ikke ser de en er leder for fysisk.

R5.1 en svarer at graden av tilbakemeldinger er lik, men at tilbakemeldingene er mer verdifulle ansikt til ansikt. Videre utdypes det at kommunikasjon verbalt er tydeligere enn en melding på teams som gjerne kan mistolkes. Dette bekreftes også av R1.1 som svarte at en skriftlig tilbakemelding ikke er like sterk som når noen sier det til deg ansikt-til-ansikt. R4.2 derimot svarte at det var lettere å være mer konkret i tilbakemeldingene på teams. Dette baseres på at når en deler skjerm er det lettere å være konkret på det en viser på skjermen enn om en prater på gangen.

4.4 Jobbskaping og hybridkontor

Tabell 4.4.1-3 viser sammenheng mellom jobbskaping og hybridkontor. Det er inkludert tre områder innenfor jobbskaping hvor vi forklarte hva det innebærer å foreta jobbskaping innenfor disse tre og om det ble påvirket når man jobbet hybrid i motsetning til det å være fysisk til stede på det tradisjonelle kontoret. Område en gjelder i den grad man endrer arbeidsoppgaver og/eller hvordan man utfører arbeidsoppgavene. Område to omhandler endring av relasjoner, og det tredje området handler om konteksten man jobber i. Tabellen inkluderer totalt 30 svar, hvor flesteparten av svarene er direkte sitater, men i tillegg er det også noen sammensatte svar hvor vi har laget et sammendrag av svarene.

Tabell 4.4.1 Sammenheng mellom jobbskaping og hybridkontor

R	Endre arbeidsoppgavene kan skje ved å påta seg nye oppgaver som typisk er utenfor sin egen rolle-/stillingsbeskrivelse. Det kan også være at enkelte oppgaver blir delegert eller at en endrer hvordan en utfører de ulike arbeidsoppgavene.	Endre relasjoner kan være at en søker samarbeid med nye mennesker i ulike settinger. Det kan være via nettverk, brukerforum eller med sine arbeidskollegaer.	Kontekst handler mer om å endre arbeidssted, arbeidstid eller måten en jobber på.
R1.1	«Ja, og så, i hvert fall i, og det er sikkert sånn i de fleste organisasjoner, men det er sånn, hvis du på en måte vil så skal du få lov. Det er litt sånn som jeg føler her også. Og der man på en måte, og i hvert fall i min rolle som er veldig bred, jeg har jo en teknisk kompetanse som jeg kan utnytte. Og der må jeg kjenne jeg må passe meg litt an, for jeg kan jo ikke påta meg teknisk ansvar alene, for det har jeg gjort i et par anledninger»	«Ja, nei, altså ja, det ville jeg egentlig si kanskje taler litt mot hybridkontoret. Da jeg var ny her, da hadde jeg som mål å bli kjent med hver en ansatte. Da klarte jeg på en måte å bli kjent med alle, bortsett fra en som ikke var med på kontoret. Jeg vet navnet til samtlige her, men de som på en måte ikke var med på kontoret, de som ikke har sett det fysisk, de er jeg enda ikke hilst på. Det er to stykker på avdelingen her som jeg ikke er hilst på enda. Ellers så er jeg på fornavn med resten liksom».	«Vi var innom det tidligere og for min del har jeg definitivt endret måten jeg jobber på. Det kan også være dager hvor jeg bruker fleksibiliteten til å løse det senere på dagen eller tilsvarende. Alt trenger ikke å skje på dagtid»
R2.1	Respondenten har påtatt seg roller utenfor sin rolle-/stillingsbeskrivelse, men dette kan ikke sees i sammenheng med hybridkontoret og er dermed utelatt fra studien.	Jeg har ikke benyttet meg av brukerforum eller tilsvarende, det eneste er at jeg har noen venner som også jobber innenfor det samme fagområdet. Så de har jeg hatt litt jobberelatert dialog med. Så sånt sett søker jeg kunnskap, men gjerne i de trygge og kjente rammene.	Jeg tror spesielt arbeidstiden en bruker påvirker jobbskapingen. At en er tilgjengelig og står på utover ordinær arbeidstid.
R3.1	«Jeg er veldig glad i å påta meg nye oppgaver og utfordringer». Noe av dette skjer gjerne om jeg har litt tid en kveld hvor jeg kan jobbe hybrid.	Jeg deltar på ulike eksterne messer og arrangementer.	Når du nevner arbeidstid, er jeg stort sett alltid tilgjengelig på Teams/mobil. Senest i går snakket jeg med en leder angående en kundesak sent på kveld.
R4.1	«Jeg er det vandrende eksempelet på å påta meg oppgaver som er utenfor min rollebeskrivelse. Dette henger nok sammen med kulturen på arbeidsplassen og min nærmeste leder». Jeg tenker det er positivt å kunne skape sin egen arbeidshverdag, men enkelte perioder savner jeg mer definerte arbeidsoppgaver.	Trives ikke med å være konferanser og tilsvarende. Eksempel er hvor jeg skulle være stand-in for min leder på en konferanse. Jeg opplevde det som veldig krevende å bli kjent med nye kontaktpersoner. «Jeg opplever stor forskjell om det er arbeidsgiver som vil videreutvikle sitt nettverk versus når jeg vil utvikle mitt private nettverk».	«Hvis noen er avhengig av min input, så passer jeg på at oppgavene blir gjort og da bruker jeg den tiden som er tilgjengelig og ikke nødvendigvis bare ordinær arbeidstid».

Tabell 4.4.2 Sammenheng mellom jobbskaping og hybridkontor

R	Endre arbeidsoppgavene kan skje ved å påta seg nye oppgaver som typisk er utenfor sin egen rolle-/stillingsbeskrivelse. Det kan også være at enkelte oppgaver blir delegert eller at en endrer hvordan en utfører de ulike arbeidsoppgavene.	Endre relasjoner kan være at en søker samarbeid med nye mennesker i ulike settinger. Det kan være via nettverk, brukerforum eller med sine arbeidskollegaer.	Kontekst handler mer om å endre arbeidssted, arbeidstid eller måten en jobber på.
R5.1	«Ja, det skjer, men tror ikke det er grunnet hybridkontoret».	«Stort sett internt, ingen gode eksempler på dette».	Jobber en del i andre regioner. «Får lagt opp en del trening når en har hybridkontor, som da betyr at gjerne noe av arbeidsoppgavene blir utført etter ordinær arbeidstid».
R1.2	«Jeg jobber jo ganske likt, uansett om det er på hybridkontor, hjemme eller på jobb. Jeg tror ikke jeg har tilført noe annet enn det jeg gjør på jobb. Jeg jobber veldig sånn likt».	«Jo kanskje at du ringer flere kollegaer på hjemmekontoret enn på jobb. Hvis du er på jobb tar du de du ser, og som regel er det de samme. Hvis du er hjemme har du på en måte større, ja da må du uansett ringe til noen, så kanskje du ringer til noen helt andre, enn det du normalt sett hadde spurt om råd eller hjelp til».	«Ja, jeg jobber jo på morgenen, og så tar jeg en pause og leverer ungene med barnehagen, så er jeg på igjen. Det tar ikke så lang tid, men jeg tar en pause der som jeg normalt ikke hadde gjort på kontoret. Men jeg begynner tidligere, tar en pause klokken halv ni eller hva det er da, og er tilbake igjen». «Ja, og kanskje jeg har trent i lunsjen. Det har hendt, og det synes jeg er kjekt å ha muligheten til. Det er jo herlig».
R2.2	«Jeg tror jo lite det påvirker, om en sitter på kontoret eller på hjemmekontor. Med tanke på arbeidsoppgaver og hvem en jobber med, så tror jeg jo ikke det har så stor betydning om jeg sitter her eller der».	Respondenten hadde ingen kommentar til dette spørsmålet.	Respondenten hadde ingen kommentar til dette spørsmålet.
R3.2	Man er mer sosial på kontoret og mister litt effektiviteten av det. Spiser ofte lunsjen med pc'en når jeg jobber hjemmefra.	«det tror jeg nok er mye mer positivt med å jobbe sammen i et kontorlandskap. At du får lettere å bygge de nye relasjonene og ta i bruk de nye relasjonene. Jeg bruker mye de samme jeg alltid kontakter hjemmefra».	«Jobber litt annerledes ved at jeg jobber mellom middag og kveld da ungene er opptatt med sitt og konen jobber som bonde så har jeg litt alene tide på ettermiddagen som jeg kan bruke på jobb». Holder kjernetiden fast (9-3) men varierer før og etter det.

Tabell 4.4.3 Sammenheng mellom jobbskaping og hybridkontor

R	Endre arbeidsoppgavene kan skje ved å påta seg nye oppgaver som typisk er utenfor sin egen rolle-/stillingsbeskrivelse. Det kan også være at enkelte oppgaver blir delegert eller at en endrer hvordan en utfører de ulike arbeidsoppgavene.	Endre relasjoner kan være at en søker samarbeid med nye mennesker i ulike settinger. Det kan være via nettverk, brukerforum eller med sine arbeidskollegaer.	Kontekst handler mer om å endre arbeidssted, arbeidstid eller måten en jobber på.
R4.2	<p>«Påtar meg flere oppgaver utenom de vanlige på hjemmekontor enn på kontoret»</p> <p>«I en til en samtale på teams på hjemmekontoret så dukker det ofte opp utfordringer og andre oppgaver som jeg påtar meg, det skjer ikke på det tradisjonelle kontoret».</p>	<p>«Ja, det synes jeg absolutt».</p> <p>«På mange fall oppleves det at de som sitter på hjemmekontoret er mer tilgjengelig enn folk som sitter på et vanlig kontor».</p> <p>«En av de tingene som er med hjemmekontoret, er at du får, som jeg ser det, i langt større grad personlige samtaler med folk».</p>	<p>«Jeg er nok mer tilbøyelig til å være blant de som aldri helt blir ferdig på jobb når jeg er hjemme. Jeg sitter i mine 7,5 timer på hjemmekontoret og så er jeg ferdig klokka tre, men allikevel klokka fire så blir jeg med i et møte likevel. Så for meg er det ikke noe problem med det. Men jeg merker at tendensen min ligger nok i den retningen».</p>
R5.2	<p>«Ikke enda, men jeg tror jeg kan få bedre tid til å jobbe med flere prosjekter, sånn mer langsiktige, og ikke bare drift som jeg pleier å kalle det».</p> <p>«Jeg tror jo at man kan få mer fokus og tid ved å jobbe på hjemmekontor».</p>	<p>«Kanskje når du sitter på hjemmekontor at du heller ser i forum og sånn type ting. Kanskje lettere med Simployer eller Nav enn å spør en kollega».</p>	<p>Ikke gjort det til nå. Kommer uansett i gang 20 minutter tidligere fordi muligheten for å logge på er der med en gang ungene er ute av huset og man ikke har den vanlige morgendråsen med kollegaer på vei til kontoret.</p>
R6.2	<p>Respondenten hadde ingen kommentar til dette spørsmålet.</p>	<p>Kan lett ha kommunikasjon med dine nærmeste på kontoret, men kan være mer aktiv på brukerforum, nettverk etc. når man jobber hjemmefra.</p> <p>«Jeg vil si jeg bruker det mer hjemmefra enn på kontoret, da man kanskje går inn på diverse forum hjemmefra enn å kun snakke med de man sitter rundt på jobb».</p>	<p>«Jobber mer hjemmefra ved at jeg ikke har avbrevet med lunsjen for den blir ofte spist ved pc'en. På ettermiddagen så slås pc'en aldri helt av, den står på, mens når jeg er på kontoret så slår jeg av pc'en og er ferdig for dagen».</p>

Første del som omhandler å endre arbeidsoppgaver ved å påta seg nye oppgaver som typisk er utenfor sin rolle, at enkelte oppgaver blir delegert eller at man endrer på hvordan man utfører oppgavene så svarer 7/11 at de påtar seg flere oppgaver enn det som er innenfor deres rolle, men 2/7 poengterer at dette ikke har sammenheng med hybridkontor.

Andre del som omhandler en endring i relasjoner ved at man søker samarbeid med andre, svarte 5/11 at de endret relasjoner ved å jobbe hybrid. Det blir besvart at en gjerne bruker mer forum og at en gjerne ringer til flere enn bare de en spør når en er på kontoret. En svarte at det oppleves som at de som er på hybridkontor er mer tilgjengelige fordi de ikke har forstyrrelser rundt seg på samme nivå med de som er på kontoret. 2/11 svarte at de hadde ingen gode eksempler på dette, og 1/11 trodde det var lettere å få bygget nye relasjoner og ta i bruk de relasjonene på kontoret.

Tredje del innen jobbskaping omhandler konteksten man jobber i. Det ble spurt om de endret måte å jobbe på, sted er naturligvis endret når man jobber hybrid, men arbeidsmåte og arbeidstid kan variere. 9/11 svarte at de endrer arbeidstid på en slik måte at man tilpasser arbeidstiden til det som er behovet enten om det er privat eller på grunn av jobb. 2/11 tilrettelegger for at de får til trening i løpet av arbeidsdagen ved å starte tidligere eller ha en lengre pause midt i dagen. 1/11 svarer at en starter 20 minutter tidligere og får da en enklere start på ettermiddagen før barna kommer hjem, da vedkommende slutter på jobb tidligere. 5/11 poengterer at de jobber mer fra hybridkontoret fordi de logger på ved behov utover dagen om det er noe som trengs etter ordinær arbeidstid.

4.5 Avslutningsspørsmål om hybridkontor

Tabell 4.5.1-4 har fire avsluttende spørsmål som omhandler styrker, trusler, muligheter og begrensing på arbeidsplassen ved bruk av hybridkontor. Tabellen inneholder totalt 39 svar, hvor majoriteten av svarene er direkte sitater, men i tillegg er det også noen sammensatte svar hvor vi har laget et sammendrag av svarene.

Tabell 4.5.1 Sammenheng mellom avslutningsspørsmålene og hybridkontor

R	Er det andre muligheter hybridkontor legger til rette for?	Hva tenker du om eventuelle trusler ved bruk av hybridkontor?	Kan bruken av hybridkontor begrense den ansatte eller selskapet på noen måte?	Ser du noen umiddelbare styrker ved bruk av hybridkontor?
R1.1	«Skal vi se, nei, altså, igjen det med at mitt første møte på en måte med det her, det var jo gjennom denne arbeidsgiveren, som jeg også var inne på, det med at organisasjonen virker veldig framoverlent. Det skaper på en måte, for min del, et økt engasjement. Man har på en måte lyst til å jobbe i en organisasjon som er litt innovativ, og jeg føler at det med å tilrettelegge for det ansatte, og kanskje jobbe i sitt eget tempo, at du viser at du henger med tiden, vil jeg tørre å påstå».	«For det er jo litt sånn, for hvis arbeidsmengden blir for stor, så kan det på sikt motivasjon falle. Og motsatt, hvis arbeidsmengden blir for liten, så er det da også motivasjonsdrep i seg selv, hvert fall for enkelte».	«Ja, det er jo også det at du søker ditt eget beste arbeidsmiljø, ofte. Altså at man, hvis for eksempel man ikke trives i et åpent kontorlandskap som det er her, så kan man jo sette seg i en litt mer stille plass hjemme, for eksempel».	«At hvis en har oppgaver som krever konsentrasjon over tid så kan hybridkontoret legge veldig til rette for dette og at en får et godt sluttresultat».
R2.1	Det kan hjelpe oss i en rekrutteringsprosess. At vi får tak i ansatte som ikke vil takket ja om vi ikke hadde muligheten for hybridkontor. Det kan være for private årsaker at enkelte dager passer det best å jobbe hybrid. Det kan også være at enkelte dager har et behov for å jobbe fullt konsentrert.	En kan risikere at en ikke har den sterke teamfølelsen som vil gå utover «Felleskapet og stoltheten».	Jeg tror jo en får tilgang på mer informasjon når en sitter sammen med Det kan også være at en føler seg mer trygg når en sitter på kontoret og at en dermed ikke har den samme trykghetsfølelsen når en sitter hybrid.	«Altså, jo, kanskje man får mer motivasjon, da, fordi man føler at man kan bestemme det selv, at man bestemmer at i dag så vil jeg sitte hjemme, i en måte. Altså, det kan være litt sånn med på å motivere, at man føler man kan styre det selv. Og det er jo positivt, igjen. Veldig bra».
R3.1	Det kan hjelpe oss med både rekruttering og trivsel. Jeg har flere venner som er dyktige programmere som nesten utelukkende jobber hybrid. Så om vi kommuniserer tydelig rundt temaet så kan det hjelpe oss med å få ansatt flere.	«Ja, trusselen er jo også, det er jo et paradoks, men trusselen er på samme måte som å rekruttere, er det på samme måte å miste ansatte. Fordi hvis man har en ansatt som jobber mot en kunde, 100%, og den ansatte sitter hjemme, så mister han kanskje litt connection med både kollegaer og arbeidsgiver og kontor og alt, og da er jo risikoen derfor at man blir rekruttert av den man er ute hos, for eksempel».	Kan begrense samholdet og teamfølelsen	«Men jeg ser jo på det som positivt, og at det kan styrke forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, når arbeidsgiver er litt åpne for hybridkontoret iblant»
R4.1	Det kan være positivt at vi kan rekruttere fra andre geografiske områder. Det kan redusere transporttiden for de ansatte. Vi kan jobbe med andre regioner/områder uten at det kompliserer arbeidsoppgavene. «En kan få koordinert private oppgaver hjemme som en maskin med klær og tilsvarende. Ansatte kan få produsert noe når de i utgangspunktet ikke er friske nok til å reise til kontoret».	«Det kan påvirke det sosiale, nesten uavhengig hvor mye arbeidsgiver legger opp til sosiale arrangementer. En trenger tilstedeværelse». Selvdisiplin er en trussel når det gjelder effektivitet.	Respondenten hadde ingen eksempler på dette.	«Økt tilgjengelighet».

Tabell 4.5.2 Sammenheng mellom avslutningsspørsmålene og hybridkontor

R	Er det andre muligheter hybridkontor legger til rette for?	Hva tenker du om eventuelle trusler ved bruk av hybridkontor?	Kan bruken av hybridkontor begrense den ansatte eller selskapet på noen måte?	Ser du noen umiddelbare styrker ved bruk av hybridkontor?
R5.1	<p>Det kan legge til rette for at de ansatte kan få gjort arbeidsoppgavene når det er rett for dem og gjerne at lokasjon ikke betyr så mye. Det kan være familiære forhold som gjør at en jobber bedre utenfor ordinær arbeidstid. Kanskje spesielt viktig for den yngre generasjonen som gjerne er i en tidlig familiefase.</p>	<p>Respondenten hadde ingen kommentar til dette spørsmålet.</p>	<p>«Kanskje noen misbruker ordningen og er mindre produktive. Noen kan kanskje også ønske seg å jobbe hybrid, men deres personlige egenskaper tilsier at de egentlig burde vært i all hovedsak på kontoret». Hvis en stor andel av selskapet jobber hybrid så kan en miste noe team-følelse. «Satt selv tre år på hjemmekontor og det fungerte ikke godt når det kom til team-følelse».</p>	<p>Respondenten hadde ingen kommentar til dette spørsmålet.</p>
R1.2	<p>«Det bare gjør det lettere med livet generelt og tidsklemma. Det er egentlig det som er hovedgrunnen for at jeg setter pris på det iallfall. Jeg sparer tid og kan jobbe inn den timen, for jeg slipper å bruke den timen i bil. Du tjener jo tid i hverdagen, og det er jo så tiltrengt».</p> <p>«Å kunne trene i lunsjen, det sparer jo også tid for meg, så slipper jeg å tenke på det».</p> <p>«Jeg synes møter er mer effektive på teams. I møterom er det alltid noe tull, eller noen som ikke ringer inn, ikke virker».</p>	<p>«Noen synes kanskje det er lett å bli distraheret av rot og sånn hjemme. Jeg synes jo ikke det. Du må jo bare sette deg inn i en plass og bare, du er på jobb».</p>	<p>«Nei, jeg tror jo bare det er en, jeg tror det er en fordel for selskapet, å ha hybridkontor mulighet».</p>	<p>«Jeg for min del jobber mer effektivt på hjemmekontoret enn på jobb. Generelt. For jeg føler jeg må i hvert fall vise at det noe er på en måte i enden av dagen, som jeg kanskje ikke føler på samme måte hvis jeg er på jobb. For da er jeg jo på jobb. Til stede og alle da ser at jo jeg er på jobb. Når jeg sitter hjemme, og ingen ser at jeg jobber, må jeg på en måte vise at jeg har jobbet. Ikke at noen spør, men for din egen del kanskje. Viser at jeg har jobbet en del i dag».</p> <p>«For bedriften sin del er det jo styrker, altså er det jo at de slipper, de kan ha mindre plasser på en måte egentlig, vel, til folk. Men også fordi jeg føler du jobber mer effektivt på hjemmekontoret enn på kontoret, det er vel den største styrken kanskje egentlig».</p>

Tabell 4.5.3 Sammenheng mellom avslutningsspørsmålene og hybridkontor

R	Er det andre muligheter hybridkontor legger til rette for?	Hva tenker du om eventuelle trusler ved bruk av hybridkontor?	Kan bruken av hybridkontor begrense den ansatte eller selskapet på noen måte?	Ser du noen umiddelbare styrker ved bruk av hybridkontor?
R2.2	<p>«For eksempel på førstegangsintervjuer, så blir det mer effektivt. Jeg vurderer det hvis det er høye mengder kandidater, for at du vil snakke med mange, for å gjøre en førstefiltrering, så gjør man kanskje det på Teams for å ha en halvtime på Teams først. Og så bestemmer man hvem man tar videre».</p> <p>«Altså, jeg tror jo at sånn som samfunnet er, med mye mødre som tar det tredje skiftet, og alt det greiene der, så tror jeg spesielt i vår bransje, når vi snakker mye om å øke kvinneandelen, så må vi legge til rette for den fleksibiliteten».</p> <p>«Vi har utfordringer med kontorplass så det er en mulighet med hybridkontor at vi får mer plass til de som ønsker å være på kontoret».</p> <p>«Å få tak i rett kompetanse når man kan ansette folk som sitter langt borte».</p>	<p>En stor utfordring nevnt er kommunikasjon. Sikre at informasjon flyter. Det med å sikre at du når ut til folk og plukker opp de små tingene som skjer i en samtale ved kaffemaskinen eller i kantina.</p> <p>«Jeg tror mest den jeg hadde vært mest redd for, på et vis, hvis jeg skulle gå opp for en ordning med fullt hjemmekontor, er den tilhørigheten. For den tror jeg er viktig for oss også. En ting er jo at man har spennende prosjekter, men folk trives veldig godt med å jobbe i firma. Sitter du hjemme på hjemmekontoret for det meste, og har mindre å gjøre med kollegaene dine, så blir det jo ikke så viktig».</p>	<p>Respondenten hadde ingen kommentar til dette spørsmålet.</p>	<p>Vi fremstår attraktive med å kunne tilby den fleksibiliteten. Det er jo noe som folk er opptatt av i større grad.</p>
R3.2	<p>«Det frigjør tid og jeg kan bidra mer hjemme da jeg ikke bruker tiden på kjøring».</p> <p>«Fleksibiliteten er den viktigste delen for meg».</p>	<p>Det kan være vanskeligere å fange opp psyken til ansatte når de jobber mye hjemmefra. Det er nok lettere å kamuflere en depresjon over telefonen enn om man er fast på kontoret. Det er også en negativ ting at folk jobber hjemmefra når de er syke, er man for syk til å komme på kontoret så bør man heller ikke jobbe.</p>	<p>Vet ikke, tror heller det er en mulighet for selskapet til å utvikle seg. Man får tak i de rette folkene.</p>	<p>Fleksibiliteten, frigjør tid, sparer drivstoffutgifter. Det er lettere å få tak i folk som er avhengige av fleksibiliteten.</p>
R4.2	<p>«Når jeg er på hjemmekontoret så opplever jeg at jeg produserer mye mer».</p> <p>«Jeg opplever bedre kontroll på arbeidsoppgavene fordi jeg i større grad styrer distraksjonene».</p> <p>«For fokuseringen sin del så er det helt klart best med hjemmekontor».</p>	<p>«Dersom man har en ukultur i bedriften så kan det være destruktivt». «Hjemmekontoret må være tuftet på god kultur og trivsel på kontoret. Man kan miste folk via hjemmekontor om man ikke er obs, for det er ikke for alle. Har man mentale helseutfordringer så er det kanskje ikke det beste alternativet, men alle må jo få muligheten så det kan være en vanskelig balanse».</p>	<p>«Det føler jeg i stor grad er avhengig av hvilke IT-løsninger selskapet velger å bruke».</p>	<p>«Jeg vil si at samarbeid via hjemmekontor ofte fungerer bedre på grunn av at du har så mange en-til-en samtaler der du går gjennom konkrete ting. De som sitter på vanlig kontor, blir mer distraheret med ymse og diverse».</p>

Tabell 4.5.4 Sammenheng mellom avslutningsspørsmålene og hybridkontor

R	Er det andre muligheter hybridkontor legger til rette for?	Hva tenker du om eventuelle trusler ved bruk av hybridkontor?	Kan bruken av hybridkontor begrense den ansatte eller selskapet på noen måte?	Ser du noen umiddelbare styrker ved bruk av hybridkontor?
R5.2	Mer fleksibelt familieliv. Muligheter for å jobbe dersom man reiser et sted, evt. hyttekontor eller på reise andre steder at man kan jobbe en eller flere dager fra ferien for å kunne kombinere. Kan være et konkurransefortrinn for arbeidsgiver å være fleksibel på dette. Merker i intervjuer ved nyansettelser spesielt på de yngre og de med små barn at dette ikke er et ønske, men et krav.	«Den største ulempen jeg ser er jo det å miste det sosiale». «At arbeidsmiljø ikke blir like viktig». «Om man har mye hjemmekontor så mister man kanskje tilhørigheten. Men da tenker jeg mer enn to dager, da tenker jeg 4-5 dager, at det da kanskje på sikt vil svekkes».	Dette spørsmålet ble ikke stilt i dette intervjuet.	Fleksibiliteten mtp. familieliv. Lokalt her på huset så er parkering et problem, så det er en styrke at flere har hjemmekontor for å få bukt med parkeringsproblemet. Det er mer effektivt å jobbe hjemmefra
R6.2	«De største effektene vil jeg nok si at er på det personlige plan, at du har større frihet. Kanskje økt livskvalitet vil jeg gå så langt å si». «Økt autonomi er en motivasjonsfaktor for meg i alle fall».	«Kompetanseoverføring til nyansatte og til de unge kan nok bli påvirket negativt». Sosial samhörighet med kollegaer kan påvirkes, men dette vil være avhengig av nivået på bruk av hybridkontor.	Svarer nei og gir eksempler på at muligheten og styrkene kompenserer og dekker over for eventuelle begrensninger.	«Det er mye, økt autonomi, mer motivasjon. Selv om man kanskje ikke skiller mellom jobb og hjem så vil jeg likevel si at balansen, det at du sparer tid gjør at du får et bedre familieliv når man har den muligheten. Familielivsbalansen blir bedre».

På spørsmålet om det er andre muligheter hybridkontoret legger til rette for så er det 3/11 som nevner at det kan hjelpe selskapene i en rekrutteringsprosess når en skal ansatte nye kollegaer. Det er videre gjentakende i tilbakemeldingene at hybridkontoret legger til rette for effektivitet, fleksibilitet, forenkling og at det legger til rette for den ansatte på det personlige plan.

På spørsmålet om det er trusler for hybridkontoret så nevnes risikoen for redusert team-følelse, kompetanseoverføring til nyansatte, påvirkning på det sosiale, manglende motivasjon, ukultur, manglende informasjon fra bedriften og den ansattes mentale helse.

På spørsmålet om hybridkontoret kan begrense den ansatte eller selskapet tas elementer av arbeidsmiljøet frem og det må sees i sammenheng med forrige spørsmål da team-følelsen og samholdet nevnes spesielt.

På spørsmålet om det er noen styrker ved hybridkontoret så fremgår det at hybridkontoret kan gi økt motivasjon, det kan styrke forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, det kan gi økt tilgjengelighet og en-til-en samarbeid med kollegaer. Det kan være enklere å løse konsentrasjonsoppgaver når en jobber hybrid, en fremstår som en attraktiv arbeidsplass, det skaper fleksibilitet og oppleves som mest effektivt for arbeidstaker.

5. DISKUSJON OG FUNN

I dette kapitlet er funn fra studien som er beskrevet i kapittel fire drøftet og koblet mot teoridelen i kapittel to.

Resultatene i kapittel fire tyder på flere funn innenfor autonomi, kompetanse, tilhørighet og jobbskaping. Resultatene hovedfunn er presentert innenfor disse fire kategoriene i tillegg til et underkapittel som summerer opp hovedfunn indikert gjennom avslutningsspørsmålene i de semistrukturerte intervjuene.

De tre grunnleggende psykologiske behovene i SDT blir bekreftet at er essensielt å få dekket for at en skal ha høy trivsel og yte godt på jobb. Kumar og Banerjee (2022) sin studie bekreftes gjennom funnene ved at majoriteten av de intervjuede sier at de får høyere produktivitet og motivasjon gjennom muligheten for å kunne jobbe hybrid. De viktigste faktorene en hybrid arbeidsmodell tilrettelegger for er fleksibilitet, autonomi og jobb-hjem balansen (Kumar & Banerjee, 2022). Dette bekreftes gjennom funn i denne studien og det samsvarer med andre forskningsresultater, som indikerte at arbeidstakerne verdsetter tidsfleksibilitet (Krajčík et al, 2023, s.1).

Motivasjon er et komplekst fenomen og det er mange funn i denne oppgaven som viser til økt motivasjon ved hybridkontor, men også noen funn som beviser det motsatte. Det er empirisk bakgrunn for å si at for å få optimal motivasjon for en arbeidstaker må man ta vare på de psykologiske behovene å ha kunnskap om hvordan man kan sørge for å tilrettelegge slik at de grunnleggende psykologiske behov er tilfredsstilt (Forest et al, 2023, s. 893). I 5.5.2 har vi et funn som sier at hybridkontoret er positivt for begge parter om en forstår hverandres behov, hvor forutsetningene for at det skal fungere er beskrevet i 5.5.3.

5.1 Autonomi og hybridkontor

Ryan og Deci (2000; 2017) hevder at autonomi er en viktig faktor å øke indre motivasjon som bidrar til at en yter optimalt på jobb. Det psykologiske behovet for å oppleve eierskap til det en jobber med blir ifølge SDT økt ved å kunne ta avgjørelser uten at man blir kontrollert. Funnene i denne oppgaven tilsier at dette stemmer (tabell 5.1.1). Forskningsspørsmålet i oppgaven besvares gjennom funnene og bekrefter at bruk av hybridkontoret kan styrke den ansattes følelse av autonomi. Det bekreftes at når en kan velge selv, og det ikke kommer som et krav at man skal jobbe fra en bestemt lokasjon, så styrker det autonomien fordi man føler økt medbestemmelse.

5.1.1. Autonomien styrkes ved bruk av hybridkontor

Funnene bekrefter at hybridkontor-ordningen styrker autonomien hos den enkelte. Det at noen har en fast hybridordning hvor en kan ha faste dager hjemme kan tolkes som at det blir mer kontrollert, men ettersom man har vært med på å bestemme dette selv bidrar det til å tilfredsstille det psykologiske behovet for autonomi. Personlighetstrekket «kontrollorientert» som relateres til indre og ytre motivasjon regulerer seg basert på ytre begrensninger og kontroll (Mikkelsen og Laudal, 2019, s. 45). Opplever en at andre bestemmer hva en skal gjøre vil en bli eksternt motivert og vil nødvendigvis ikke oppleve like stor glede av det en jobber med. Funnet i denne oppgaven tilsier at til tross for at bedriften setter rammer rundt hybridkontoret som begrenser fleksibiliteten, så oppleves det allikevel ikke som negativt for arbeidstaker. Den enkelte kjenner taknemlighet for at det er rammer rundt hybridordningen, som resulterer i at en ikke kjenner på dårlig samvittighet de dagene en jobber hybrid. Tvert imot virker det til at fordi man er med på å bestemme dagene selv, så øker det følelsen av autonomi, og en kan spekulere i om dette er i hovedsak ansatte med personlighetstrekket «autonomiorienterte», som beskrives av Mikkelsen og Laudal (2019, s. 45) som medarbeidere som søker muligheter for å realisere sine egne interesser og personlige mål. Disse personene blir da indre motivert og får en glede ved å gjøre jobben. Mikkelsen og Laudal (2019, s. 44) påpeker at en viktig del av selvdetermineringsteorien er at den ytre motivasjonen kan variere med hensyn om den er autonom eller kontrollert. Samtidig må det påpekes at innenfor SDT er det ansett som at vi alle har det iboende i oss å utvikle oss i retning av større autonomi dersom det er lagt til rette for det (Ryan & Deci, 2017, s. 401).

Funnene fra intervjuene påpeker at selvbestemmelse, opplevd tillit fra arbeidsgiver og økt fleksibilitet øker motivasjonen hos den ansatte som bekrefter SDT. Når man opplever selvbestemmelse ved at man kan velge arbeidssted hvor arbeidsgiver har tillit til at arbeidsoppgavene blir utført selv om man ikke sitter på kontoret, vil det styrke de tre grunnleggende behovene i SDT, som bidrar til økt engasjement og motivasjonen. Tilliten blir poengtert av flere som et viktig punkt. Opplever en tillit til at arbeidsoppgavene blir gjort selv om man ikke sitter synlig på kontoret får en følelse av at arbeidsgiver har tillit til at arbeidstaker har kompetanse til å utføre jobben. Ifølge Ken Blanchard (2017) er det bevist at de ansattes engasjement stiger når bedrifter skaper tillitsfulle miljøer. Det kan da argumenteres for at når en åpner for hybride løsninger kan det være et resultat at man bygger gjensidig tillit og at dette vil resultere i en høyere trivsel. Reinert (2023) definerer tillit på arbeidsplassen som at man har en tro på at kollegaer og over-/underordnede vil handle på en måte som gagnar felleskapet. Det er en

gjensidig prosess å bygge tillit. Dersom bedriften investerer i å bygge tillit tilsier det at tilliten vil bli gjensidig, som beriker tilfredsheten for både arbeidstakerne og arbeidsgiver (Reinert, 2023).

Tabell 5.1.1 Autonomien styrkes ved bruk av hybridkontor

Funn	Sitater/sammendrag
Autonomien styrkes ved bruk av hybridkontor	R2.1, kap. 4.5: «Altså, jo, kanskje man får mer motivasjon, da, fordi man føler at man kan bestemme det mer selv, at man bestemmer at i dag så vil jeg sitte hjemme, i en måte. Altså, det kan være litt sånn med på å motivere, at man føler man kan styre det selv. Og det er jo positivt, igjen. Veldig bra».
Forklaring	
Opplever mer selvbestemmelse ved at man kan velge arbeidssted. Denne tilliten fra arbeidsgiver ved at oppgaver blir gjort selv om man ikke sitter på kontoret øker motivasjonen.	R1.2, kap. 4.3: «Jeg føler det mer fritt liksom. Føler de stoler mer på deg. Det er i alle fall ikke sånn at du må si ifra hver gang. Føler de stoler på at jobben blir gjort. Nå gjorde de nok det før også. Men jeg føler det er mer tillit til at folk kan jobbe der de vil». «Nei, det har blitt lettere synes jeg. Det har blitt et bedre forhold føler jeg til arbeidsgiver når jeg bare kan ha det sånn. Det er mer lettvent for meg i forhold til dem». R6.2, kap. 4.5: «Økt autonomi er en motivasjonsfaktor for meg i alle fall».

5.1.2 Bedriften ønsker tilstedeværelse på kontoret

Fra teorien i kapittel 2.2 er det beskrevet et grunnleggende psykologisk behov for autonomi hvor den ansatte trenger å føle eierskap til sine handlinger som er en viktig faktor for å fremme indre og ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2017). I resultatene fremkommer det at bedriften kan virke å ha en preferanse på hvor man jobber fra, noe som kan redusere autonomien hos den enkelte. Det er imidlertid ikke et inntrykk gjennom intervjuene at dette er en påkjenning, fordi majoriteten har faste avtaler på hybridløsning. I henhold til SDT burde det egentlig redusere det psykologiske behovet for autonomi, noe det også til dels kanskje gjør, men samtidig oppleves det som intervjupersonene har en opplevelse om at så lenge man balanserer å jobbe fra kontoret og hybrid, i sammenheng med at man leverer på det man skal, er det ikke opplevd som en preferanse fra arbeidsgiver. Funnet isolert sett virker derfor ikke å redusere autonomien i en grad som er tilstrekkelig til å redusere motivasjonen, men sammen med andre faktorer vil det potensielt kunne redusere autonomien. Her er det individuelle forskjeller og en opplever det ulikt.

Tabell 5.1.2 Bedriften ønsker tilstedeværelse på kontoret

Funn	Sitater/sammendrag
Bedriften ønsker at de ansatte jobber på kontoret som hovedregel.	R3.1, kap. 4.1: «Jeg føler jo at bedriften vanligvis ønsker at man skal jobbe på kontoret».
Forklaring	
Opplevd manglende kontroll fra bedriftens side om de ansatte jobber hybrid.	R4.1, kap. 4.1: «Ja, hovedsakelig på kontoret, men samtidig noe fleksibilitet». R5.1, kap. 4.1: «I hovedsak kontoret, men åpent for å jobbe hybrid».

5.1.3 Hybridkontoret påvirker beslutninger negativt

Beslutningsprosesser er dynamiske og kan pågå over både lang og kort tid. Funnet tilsier at det blir lengre vei til beslutninger da mye av diskusjonene som leder til en beslutning kan foregå uformelt på kontoret. En opplever å miste påvirkningskraft til beslutningene når det foregår uformelle samtaler på kontoret om en ikke er der fysisk. Naqshbandi et al (2023, s. 9) har en studie hvor formålet er å undersøke hvordan det å jobbe hybrid påvirker jobbprestasjon gjennom jobbengasjement. Denne studien referer til deltakelse i beslutningsprosesser som en jobbressurs. Naqshbandi et al (2023, s. 5) kommer frem til at fleksibelt arbeid påvirker arbeidsengasjement positivt. Flexibelt arbeid defineres imidlertid ikke som at en jobber fra hvor som helst, men at en jobber når en vil, og er derfor å anse som en delvis hybridordning (Naqshbandi et al, 2023, s. 6). Deltakelse i beslutningstaking er definert som en jobbressurs i organiseringen av arbeidet (Bakker et al, 2004, s. 86). Å delta i beslutninger er en jobbressurs som kan bidra til personlig vekst, utvikling, øker følelsen av tilhørighet og styrker autonomien.

Intervjupersonene svarer at hybridkontoret medfører at det krever mer formelle prosesser for å få tatt de samme avgjørelsene som om en var fysisk til stede. Funnet indikerer at hybridkontoret påvirker negativt på opplevelsen av å ikke delta og kunne påvirke beslutningsprosessene. Det er viktig å merke seg at dette oppfattes ikke som at store avgjørelser blir tatt impulsivt på gangen, men at prosessen for å komme frem til større avgjørelser kan påvirkes gjennom de uformelle samtalerne, som en risikerer å gå glipp av ved å ikke være synlig på kontoret. Dette sees i sammenheng med kulturen i den enkelte bedrift hvor denne studien er begrenset til to bedrifter. En kan argumentere for at bedriftene i denne studien er preget av den nordiske modellen (Arbeidslivet, u.å.) hvor arbeidslivet er basert på demokrati og medbestemmelse, og at det da vil påvirke i den forstand at de uformelle samtalerne vil påvirke i større grad enn om en har en annen arbeidsmodell i bunn. Det er også en antakelse at i en nordisk bedrift vil det påvirke de ansattes behov for å delta i prosessene som leder til endelige beslutninger, slik at det vil være et mer fremtredende behov her enn enkelte andre steder i verden.

Når en mangler jobbressurser eller en jobbressurs reduseres kan det bli vanskelig å redusere de potensielt negative påvirkningene jobbkrav kan ha (Bakker et al, 2004, s. 88). JD-R modellen hevder at dersom man øker en jobbressurs kan det redusere jobbkrav, som kan resultere i styrket engasjementet og reduserer faren for demotivasjon som kan lede til utbrenthet (Bakker et al, 2004). Å redusere en jobbressurs vil påvirke behovstilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene i SDT, og opplevelsen av å miste påvirkningskraft og deltakelse er en jobbressurs en bør jobbe for å øke. Det kan være at dette endrer seg i takt med bruken av hybride kontorløsninger, hvor det vil utjevne seg over tid, men i denne studien er dette et negativt funn. Samtidig er det påvist gjennom empiri at behovet for kontroll på beslutninger kun utgjør en positiv forskjell for personer med høy autonom motivasjon, det betyr at de som ikke er høyt autonomt motiverte vil dette ikke ha en like stor påvirkning på (Ryan & Deci, 2017, s. 540). Det kan argumenteres for at de intervjuede er autonomt motiverte og det er også i tråd med funn som er beskrevet i kap. 5.1.4. Ryan og Deci (2017, s. 540) angir at dersom organisasjonen er lydhør ovenfor de ansattes behov og støtter deres innsats og perspektiver, vil dette resultere at de ansatte er mer

autonomt motivert. Mer autonome former for motivasjon er ifølge SDT koblet sammen med engasjement og trivsel hvor de som er mer autonomt motivert opplever mindre utmattelse (Ryan & Deci, 2017, s. 538). Det er på bakgrunn av de intervjuedes utsagn og teorien viktig at organisasjonen hensyntar den enkeltes behov slik at man opplever seg som en del av beslutningstakingen selv ved hybride kontorløsninger.

Tabell 5.1.3 Hybridkontoret påvirker beslutninger negativt

Funn	Sitater/sammendrag
Hybridkontoret påvirker påvirkning på beslutninger negativt	R2.1, kap. 4.1: «Ja, kanskje litt. Fordi det er lettere når man er på kontoret. Hvis man snakker med noen, kan man gå bort og prate med personen. Eller ta et kort møte, en liten samtale, og så har man gjerne fått noe ut av det».
Forklaring Det blir lengre vei til beslutninger da mye av diskusjonene kan foregå uformelt på kontoret som resulterer i at avgjørelsene tas raskere.	R1.2, kap. 4.1: «Ja, du blir jo litt avkoblet av de andre. Du går glipp av informasjon og ting som skjer på jobb, og du blir kanskje litt glemte til du kommer på jobb igjen. Vanskelig å ta deg med alltid, så det er ting du går glipp av. Ja».
	R5.2, kap.4.1: «I utgangspunktet ikke, men de uformelle sporadiske samtaler rundt kaffemaskinen mister man og beslutninger kan påvirkes fra slike samtaler».

5.1.4 Hvilken livsfase man er i påvirker opplevelsen av jobb-hjem balansen

Det er et funn at livsfasen man er i påvirker hvordan man opplever jobb-hjem balansen. De grunnleggende psykologiske behovene i SDT blir dekket ytterligere gjennom hybride kontorløsninger for arbeidstakerne i småbarnsfasen, til motsetning for arbeidstakerne som er i en annen livsfase. Ut fra denne studien fremgår det at de i småbarnsfasen opplever det som positivt da de svarer at de får mer tid i hverdagen hvor hybridordningen oppleves å gi dem større fleksibilitet. Resultatene kan tolkes som at de i småbarnsfasen har et større behov for fleksibiliteten som hybridkontor legger til rette for. På en annen side kan det tolkes som at alle har samme behov, men at de har en ulik opplevelse av hybridkontorordningen fordi de har ulike andre krav utenfor jobben. Det er helt klar en stor forskjell på om en må logge av som følge av at barn kommer hjem og krever full oppfølging der og da, eller om man velger å logge av selv uten at det står noen foran deg som krever at du logger av når arbeidsdagen er over. De med mer selvstendige barn og de uten barn kreves det mer bevisst handling for å logge av. Selvfølgelig er det mange andre krav og plikter som en har når arbeidsdagen er over. En kan ha de samme behovene, men det relasjonelle behovet og plikten blir påtvunget for de i småbarnsfasen til å overgå andre behov de har. Dette oppleves som en mer balansert ordning. Tilgjengeligheten for de med små barn vil da naturlig bli redusert mer enn for den andre gruppen, som da kanskje kjenner på et behov for å fullføre eller gjøre det lille ekstra når en likevel er tilgjengelig.

Behovet for tilhørighet kan økes ved at man jobber utenom ordinær arbeidstid og gir tilbake til arbeidsgiver som kan resultere i en følelse av mestring. Det som de intervjuede derimot

poengterer, er at dersom man er tilgjengelig hele tiden, kan det lede til økt stress om man går over sine egne begrensninger og hva en tåler av arbeidsbelastning.

Kumar og Banerjee (2022, s. 80) kom frem til et resultat som tilsa at enslige opplevde det mer positivt å kunne jobbe hybrid enn de med familie, dette er i strid med resultatene fra denne oppgaven hvor de intervjupersonene med små barn svarer mer positivt på jobb-hjem balansen, enn de som ikke har små barn. Det som ikke er vurdert i denne studien er om de intervjuede er i et forhold, det er kun sett på forskjellen mellom det å være i småbarnsfasen eller ikke, og det er tolket som at det å ha eldre og mer selvstendige barn sammenfaller bedre som aleneboende. I teoridelen er det beskrevet at personlighetstrekk vil påvirke hvilke psykologiske behov en har og hvor tilstrekkelig den hybride arbeidsmodellen kan tilfredsstillere behovene for motivasjon hos den enkelte. Studiet er et øyeblikksbilde av elleve utvalgte personer og det kan helt klart være at de som er intervjuet her har andre behov enn de som er i studien til Kumar og Banerjee fra 2022. Det er også mulig at forskjellen i funn kan skyldes perioden studiet ble gjennomført i, fordi forskningsresultatene til Kumar og Banerjee er nærmere covid-19 i tid, og det kan ha hatt en effekt på at de med familie trengte å komme seg ut av hjemmet for å få arbeidsro. Hjemmekontoret hadde vært en så stor del denne perioden at en var klar for å være fysisk til stede på det tradisjonelle kontoret, for å få det naturlige skillet mellom jobb og fritid igjen. Denne studien er derimot gjennomført i 2024 hvor man har fått covid-19 på avstand, men fått et større behov og forventninger om fleksibilitet (Boge-Jakobsen, 2021). Personlighetstrekk er av betydning på hvordan en opplever jobb-hjem balansen hvor struktur er en viktig forutsetning.

Arbeidsmiljøundersøkelsen fastslår at nesten en av tre ansatte opplever at jobben går utover privatlivet i form av at det tar mer tid og energi enn en har tilgjengelig (Strand (2024)). Skillet mellom jobb og fritid er mindre selv om det er en fleksibel ordning. Det er en forventning at en er mer tilgjengelig enn tidligere og dette leder til merarbeid utenom ordinær arbeidstid. Til tross for at de med små barn påpeker at det er en positiv jobb-hjem balanse med hybridkontor, blir det også beskrevet at skillene mellom jobb og hjem reduseres for denne gruppen på lik linje med undersøkelsen som det er referert til. Takknemligheten de ansatte kan oppleve i form av at arbeidsgiver er fleksibel og tilbyr dem en hybridkontorordning for å bidra til en bedre jobb-hjem balanse. En hypotese er at arbeidsgiver påvirker de ansatte til å kjenne på en resiprositet hvor de ønsker å gi tilbake på en måte som lettere resulterer i å bli overbelastet. Det grunnleggende psykologiske behovet for tilhørighet bekreftes at blir dekket når en opplever å føle seg verdsatt, sett og hørt, men det gjelder også i form av at en skal vise omsorg tilbake (Ryan & Deci, 2017, s. 86). Arbeidstakerne kan derfor kjenne på at de må gi tilbake til arbeidsgiver for å få dekket det psykologiske behovet, som kan resultere i økt arbeidsmengde for den enkelte.

Tabell 5.1.4 Hvilken livsfase man er i påvirker opplevelsen av jobb-hjem balansen

Funn	Sitater/sammendrag
Livsfasen man er i påvirker om jobb-hjem balansen er positiv eller ikke	R1.1, kap. 4.1«Definitivt er arbeidsmengden, etter min mening, høyere når jeg har hybrid kontor. Man er jo aldri av. Hvis man er i en livssituasjon der det kanskje er jobb som krever eller tar på seg flere tider, så tar man ofte på seg ekstra ansvar fordi man føler at man har tid til det. Det er en fordel eller ulempe med at personlig utvikling øker mens tidsbruken på jobb øker også, og fritid går ned. Det handler kanskje om at når man er vant til å jobbe hybrid, så er man mer tilgjengelig. Ja, det merker jeg også. Den tiden av er nesten ikke til stede».
Forklaring	
Respondentene i småbarnsfasen opplever jobb-hjem balansen har positiv effekt av hybridkontor ordningens, mens respondentene i andre faser opplever jobb-hjem balansen negativt ettersom de er mer tilgjengelige.	<p>R2.1, kap. 4.1 «Jeg tror det er litt vanskeligere å skille mellom jobb og hjemme. Jeg merker det selv når man sitter hjemme. For eksempel på hjemmekontoret. Så ser man litt mer sånn at man føler ikke at man kan ta en pause. Fordi man må jo være på jobb. Men her er det lettere å gå til kaffemaskinen å ta fem minutter. Og så gå tilbake igjen. Og så jobbe på en måte. Det føler jeg er litt mer lov på kontoret. Eller så tar man skikkelig lunsj på kontoret. Man går faktisk ned og spiser».</p> <p>R4.1, kap. 4.1: «I starten av hjemmekontor-tiden så stilte vi strenge krav til oss selv og jobbet mer, men at dette har balansert seg noe over tid og nå jobber jeg mindre ved bruk av hybridkontoret. Så jobb-hjem balansen for min del fungerer bra».</p> <p>R1.2, kap. 4.1: «Det ble jo dårligere jobb-hjemme balanse, for det er lettere å logge på hjemme. Jeg prøver å ha et skille til at du jobber like lenge som du hadde gjort på kontor, men du sitter lengre. Du tar kanskje en lengre pause på dagen og må sitte lengre på kvelden. Det er jo litt mer fleksibelt, kanskje arbeidstiden også. Og når den står der, dataen, så er det lettere å bare gjøre det du ikke blir ferdig med der og da versus på jobb».</p> <p>R2.2, kap. 4.5: «Altså, jeg tror jo at sånn som samfunnet er, med mye mødre som tar det tredje skiftet, og alt det greiene der, så tror jeg spesielt i vår bransje, når vi snakker mye om å øke kvinneandelen, så må vi legge til rette for den fleksibiliteten».</p> <p>R4.2, kap. 4.1: «Så for meg var hjemmekontoret på en måte et tiltak for å forbedre jobb-hjembalansen, men så merket jeg at jobb-hjembalansen, det slår veldig begge veier».</p> <p>Vanskelig å holde skillet når man er såpass tilgjengelig. Arbeidsmengden er mye større når man har muligheten for å jobbe hjemmefra.</p> <p>R5.2, kap. 4.1: Ikke påvirket arbeidsmengde, men det har påvirket jobb-hjem balansen. Opplever det som en mer positiv jobb-hjem balanse med hjemmekontor for man får mer tid i hverdagen</p>

5.1.5 Hybridkontoret påvirker ikke kontrollen på egne arbeidsoppgaver

Arbeidstakere opplever ikke at hybridkontoret påvirker negativt når det kommer til kontroll på egne arbeidsoppgaver og dette kan nok sees i sammenheng med at det er to kompetente ingeniørbedrifter med selvstendige arbeidstakere. Gjennom SDT, nærmere forklart i kapittel 2 fremgår behovet for kompetanse som å være tilfredsstilt om man mestrer oppgavene sine innenfor den tiden som er tilmålt. Det er kompetente og selvstendige arbeidstakere som er vant til å styre sin egen arbeidshverdag og oppgaver, hvor det ikke er avgjørende hvor de jobber fra. Majoriteten av de intervjuede har den nødvendige kompetansen som de trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver, som er konsistent med SDT.

Strand (2024) fastslår i en artikkel om arbeidsmiljø at det er vanligere å jobbe hele dager hjemmefra for høyt utdannede. Det kan være en hypotese at en da i større grad har kontroll på egne arbeidsoppgaver. Det trenger ikke være det, men som et forsøk på å se sammenhengen i hvorfor det er mer vanlig for høyt utdannende å jobbe hjemmefra enn andre, kan det potensielt være en faktor. En annen faktor er at det er mange jobber hvor man ikke kan jobbe hybrid, det er helt klart at merkantile jobber er de en anser som de med størst muligheter for å jobbe hjemmefra, og det kan også være en påstand at det er flere høyt utdannende i merkantile stillinger enn andre stillinger.

Behovet for autonomi bekreftes at er tilfredsstilt gjennom dette funnet da de opplever høy grad av eierskap til oppgavene sine. Behovet for å kjenne på at man har valgmuligheter, kontroll over egne avgjørelser og en mulighet for å påvirke er alle punkter som beskriver behovet for autonomi gjennom SDT. Majoriteten av respondentene fastslår at selvstendighet og kontroll på arbeidsoppgaver er relativt likt hvor hybridkontoret ikke påvirker negativt. Det kan indikere at økt medbestemmelse på hvor en jobber fra og opplevd høy kompetanse øker motivasjonen hos den enkelte som bidrar til bedre resultater på jobb. Dette funnet er i samsvar med tidligere forskning som konkluderer med at en forandring som introduseres på en måte som oppleves autonomistøttende gir mindre motstand og økt motivasjon (Ryan & Deci, 2017).

Tabell 5.1.5 Hybridkontoret påvirker ikke kontrollen på egne arbeidsoppgaver

Funn	Sitater/sammendrag
Hybridkontoret påvirker ikke negativt på kontroll av egne arbeidsoppgaver	R1.2, kap. 4.1: «Jeg føler det er likt egentlig. Du får jo ansvar for dine arbeidsoppgaver uansett hvor du sitter og gjør dem. Det er litt mer fleksibelt hvilken tid du velger å gjøre dem, så lenge de blir gjort».
Forklaring	R2.2, kap. 4.1: «Jeg vil ikke si at det er blitt påvirket. Igjen så er det litt den type arbeidsplass som er, det er kompetente folk som vet hva de skal gjøre. Og at vi har hatt den fleksibiliteten alltid, om du tar en dag hjemme eller om du jobber på kvelden, eller en hel del på dagen. Det går fint, så lenge du kan gjøre det du skal gjøre. Så både for min egen del og for teamet mitt som jobber hjemmefra, så har jeg ikke noen ekstra kontroller».
Majoriteten bekrefter at graden av selvstendighet og kontroll på egne arbeidsoppgaver er uforandret etter innføring av hybridkontoret.	R5.2, kap. 4.1: «Helt likt, ingen forskjell».

5.2 Kompetanse og hybridkontor

Funnene under kompetanse viser at in office arbeid kan gjøre det enklere å tilfredsstille behovet for kompetanse, da fysisk tilstedeværelse vil medføre at en utvikler kompetansen med tilfeldig erfaringsdeling og samhandling med kollegaene. Funn innenfor kompetanse tilsier derfor at hybridkontoret kan påvirke negativt. Vi har undersøkt hvordan dette påvirker det grunnleggende behovet for kompetanse da man ikke får utviklet seg i like stor grad gjennom erfaringsdeling, men funnet er sammensatt og det påvirker helt klart det grunnleggende behovet for tilhørighet i like stor grad som kompetanse. Hjelp og støtte av kollegaer påvirker dimensjonen tilhørighet ved at en opplever å bli sett og derav tilknyttet organisasjonen gjennom samhandlingen på kontoret. Dette funnet er sammensatt og kan knyttes til begge dimensjoner hvor det er mange faktorer som må sees særskilt i sammenheng med resultatene. SDT hevder at dersom det grunnleggende behovet for kompetanse er tilstrekkelig dekket ved at man føler seg i stand til å utføre jobben sin og at man opplever seg selv som kompetent vil det styrke selvtilliten og bidra til økt motivasjon. Funnet ved at man får lettere økt kompetanse gjennom erfaringsdeling på det tradisjonelle kontoret kan påvirke kompetansen og selvtilliten som det henvises til her.

Første funn innen kompetanse tilsier økt motivasjon i tråd med teorien da flere påpeker at de har økt kommunikasjonsevnene sine gjennom arbeid fra hybridkontoret. 5.2.2 er et funn med en negativ effekt på de grunnleggende behovene spesielt tilknyttet kompetanse og tilhørighet. 5.2.3 viser at hybridkontoret kan bidra til å forsterke mestringfølelsen, men da på spesifikke arbeidsoppgaver 5.2.4 understreker at forutsetningen for å tilfredsstille de grunnleggende psykologiske behovene ved å jobbe hybrid er at bedriften scorer høyt på digital modenhet og struktur for kompetansedeling.

5.2.1 Hybridkontoret har økt kompetansen og kommunikasjonsevnene til arbeidstaker

Det er flere positive aspekter med hybridkontoret når det gjelder kompetanse hvor oppgaver som krever dyp konsentrasjon og fokus nevnes av flere. Digitale kurs og bruk av elektroniske læringsplattformer er et annet eksempel. Flere av de intervjuede nevnte dette som en fordel ved å jobbe hybrid, at de bevisst velger å jobbe ved andre lokasjoner enn å være fysisk til stede på det tradisjonelle kontoret, dersom de vet de har oppgaver som krever dyp konsentrasjon. Det ble understreket at en kan styre distraksjonene bedre fra hybridkontoret og dermed jobber en mer uforstyrret. Dette samsvarer med resultatet av undersøkelsen på konsekvenser ved hjemmekontor ved arbeidsforskningsinstituttet (Ingelsrud et al, 2022). I intervjuet med Korsmo (2022) siteres Mari Holm Ingelsrud «Ansatte opplever arbeidsro på hjemmekontoret, og spesielt dag-til-dag oppgaver og konsentrasjonskrevende arbeid fungerer godt på hjemmekontor».

Det samsvarer derimot ikke med Naqshbandi et al (2023) sine studier fra Nigeria som viser at hybridkontoret ikke påvirker til å jobbe mer effektivt. En mulig forklaring på det kan være forstyrrelser og distraksjoner som oppstår hjemme, det blir nevnt i artikkelen at det kan være dårlige nettverkstjenester hjemme hos arbeidstakere som kan påvirke resultatet. Det er viktig å bemerke at de som er intervjuet i vår studie har i stor grad tilrettelagt hjemmet sitt på en slik måte at de har oppdatert utstyr og digitale løsninger, som gjør det optimalt å kunne jobbe eksternt.

Økte kommunikasjonsevner er nevnt som et område som har resultert i økt mestring som motiverer til å delta i teams møter, da behovet for kompetanse er blitt ytterligere tilfredsstilt. Intervjupersonen påpekte at ved deltagelse i et møterom må en nødvendigvis ikke være så tydelig, men dette endrer seg vesentlig når en deltar på teams-møter da kroppsspråket ikke blir like tydelig. Dette har resultert i at denne personen føler seg mer kompetent og selvsikker i møter enn tidligere. Dette kan bekreftes i SDT ved at utfordringer en mestrer vil gjøre at man ytterligere dekker behovet for kompetanse. Det kan også være et argument at ved å bli bedre i kommunikasjon opplever man seg mer betydelig og som en verdifull bidragsyter i møter, som vil være tilfredsstillende for behovet man har for tilhørighet. Dette bekreftes av Grant (2008) hvor oppgavens betydning øker de psykologisk tilfredsstillende av behovene.

Økt kompetanse som ble avdekket under intervjuene var at en søker svar på utfordringer selv når en jobber fra hybridkontoret, istedenfor å spør en kollega om bistand. Dette kan gi en mestringsfølelse som tilfredsstiller behovet for kompetanse, samtidig så kan det bety at behovet for tilhørighet ville blitt ytterligere tilfredsstilt gjennom å lære av en kollega. Når en tilegner seg ny kompetanse og løser en arbeidsoppgave selv, kan mestringsfølelsen tilfredsstille behovet for autonomi og kompetanse, men det strider mot funnene 5.3.1 og 5.3.4 som omhandler behovet for tilhørighet. De to funnene under tilhørighet bekrefter at tilhørigheten svekkes gjennom mindre fysisk kommunikasjon med kollegaer. Dette er eksempler på hvor sammensatt funnene er, hvor behovene i SDT må sees i sammenheng med hverandre, og det vil ikke gi optimal motivasjon dersom et behov blir tilfredsstilt på bekostning av andre grunnleggende psykologiske behov (Ryan & Deci, 2017, s. 92).

Tabell 5.2.1 Hybridkontoret har økt kompetansen og kommunikasjonsevnene til arbeidstaker

Funn	Sitater/sammendrag
Hybridkontoret har resultert i økt kompetanse og styrket kommunikasjonsevnene for halvparten av respondentene.	R1.1, kap. 4.2: «Så blir en tvunget å søke svar på løsninger når man sitter typisk hjemme eller sånn. Du finner ut av litt mer ting selv».
Forklaring	R4.2, kap. 4.2: «Hvis man tenker på kompetanseøkning i form av fordypning så er det veldig mye bedre på hjemmekontor synes jeg». «Skal man jobbe med en case, er det en enorm mulighet til å fordype meg, og undersøke skikkelig på hjemmekontoret, så da får jeg en veldig effektiv kompetanseheving på det viset»
Du prøver å finne svar på utfordringen selv før du tar kontakt med noen som ikke sitter i umiddelbar nærhet. Ro på hybridkontoret resulterer også i at en har bedre anledning til å sette seg skikkelig inn i dokumentene.	R6.2, kap. 4.2: «Å ha roen til å lese dokumentene gir økt kompetanse». «Jeg er blitt bedre til å kommunisere ved å sitte hjemme».

5.2.2 Hybridkontoret påvirker den faglige utviklingen negativt

Eksplisitt kunnskap som erfaringer og kompetanse en kan sette ord på, kan settes i system i form av rutiner og prosedyrer slik at kunnskapen er tilgjengelig for andre (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 362). Majoriteten av intervjupersonene kommuniserte at den naturlige og spontane læringen en opplever gjennom en samtale på gangen eller i kantinen forsvinner ved hybridkontor og bekreftes som en svakhet. Det argumenteres derfor for at det er viktig at man har noen dager med fysisk tilstedeværelse på det tradisjonelle kontoret, slik at en får det beste fra begge verdener. Kombinasjonen vil gi muligheter for økt kompetanse gjennom hybridkontoret når en får konsentrert seg, og en får den spontane kompetansehevingen når en er til stede på kontoret. Taus kunnskap er intuisjon og profesjonalitet som er et resultat av erfaring og det er kunnskap som er skjult, men kan læres av andre ved å observere hva og hvordan en kollega gjør det (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 362). Dette betyr at på hybridkontoret vil det være vanskelig med erfaringsoverføring i form av taus kunnskap. Dette bemerkes at er særdeles viktig for nyansatte og yngre medarbeidere med mindre erfaring, da en lærer mye av å observere andre og høre på faglige diskusjoner som en tilfeldigvis får med seg i løpet av en arbeidsdag. Det er vanskelig å svare opp hvordan dette muliggjør eller vanskeliggjør behovstilfredsstillelse innenfor de grunnleggende psykologiske behovene, for det kan argumenteres for at den sporadiske erfaringsoverføringen en går glipp av er ukjent da en ikke er til stede på kontoret den dagen. Det kan imidlertid være et poeng at dersom man hadde fått med seg den sporadiske læringen ville en økt mestringsfølelse denne dagen. R4.2 bekrefter dette når han forklarer at det gir mestring ved å lære vekk til andre gjennom at de henvender seg for råd og bistand. Kontoret muliggjør behovstilfredsstillelse på det tradisjonelle kontoret som ikke oppleves at man får erstattet på samme måte ved å jobbe hybrid.

Tabell 5.2.2 Hybridkontoret påvirker den faglige utviklingen negativt

Funn	Sitater/sammendrag
<p>Flertallet av respondentene mener at den faglige utviklingen påvirkes negativt.</p>	<p>R1.1, kap. 4.2: «så det å på en måte være oppe i et faglig kompetent miljø, være til stede, se folk fysisk inn i ansiktet og sånne ting, er jo i aller høyeste grad relevant. Det mister man litt med hybridkontor»</p>
<p>Forklaring</p>	
<p>Å tilegne seg kompetanse som en enkelt kan finne svaret på selv er ikke det samme som å sitte i et miljø hvor en får erfaringsoverføring fra andre som jobber innenfor det samme fagområdet. Erfaringsoverføring i kombinasjon med faglige diskusjoner og samtaler styrker den faglige utviklingen og det oppnår en ikke ved å jobbe hybrid.</p>	<p>R3.1, kap. 4.2: «Nei, det tror jeg ikke. Jeg tror for å utvikle seg og lære, og i de fleste tilfeller så lærer man av andre. Å lære face to face er jo mye lettere, for min del i hvert fall, enn å lære på Teams eller Zoom eller hva man bruker. Så lærer man både av å se og høre på andre».</p> <p>R4.2, kap. 4.2: Opplever større muligheter for faglig kompetanse på hjemmekontoret, men kombinasjonen gir i pose og sekk da man får den sporadiske/naturlige kompetansehevingen gjennom samtalene på gangen i tillegg når man er på det tradisjonelle kontoret. «Jeg ville ikke vært foruten den sporadiske kompetansehevingen som man får på kontoret».</p> <p>«Når jeg er på kontoret, er jeg mer tilgjengelig. Jeg går tilfeldigvis forbi. Så da får du den mestringen via at andre henvender seg for å få råd. Men mestring i forhold til å fullføre dine egne oppgaver er mye større på hjemmekontoret».</p> <p>R6.2, kap. 4.2: «Litt avhengig av hvor man er i sin utvikling, er man en ung ingeniør som akkurat er startet. Jeg husker selv når jeg var ny at man lærte mye av de andre erfarne på kontoret og det er klart at den erfaringsoverføringen kan du ikke få om alle jobber på hybridkontoret, spesielt de unge og uerfarne».</p>

5.2.3 Mestringsfølelsen forsterkeres når en løser noe på hybridkontoret

Mestringsfølelsen forsterkes ved hybridkontor når det gjelder å løse arbeidsoppgavene en er tildelt på bakgrunn av at en får muliggjort å være effektiv på en bedre måte på hybridkontoret, for en i større grad styrer distraksjonene selv. En kan planlegge for hva som skal ferdigstilles uten at en uventet blir forstyrret av noen som trenger hjelp, eller at en havner i en samtale som kan resultere i et møte. I tillegg til andre sporadiske forstyrrelser som skjer i en dynamisk arbeidshverdag på kontoret. Dette kan anses som en jobbressurs en har fått gjennom hybridkontoret som øker den psykologiske behovstilfredsheten, det resulterer i aktivert autonom motivasjon som leder til økt arbeidsengasjement og derav høyere jobbytelse (Forest et al, 2023 s. 884). Dersom oppgaven i tillegg oppleves som betydningsfull vil det motivere ytterligere fordi oppgavens betydning kan ifølge Grant (2008) muliggjør behovstilfredstillelse innen tilhørighet og kompetanse, som fremmer identifisert motivasjon som autonom, og tilfredsstillende behovet for autonomi.

Tabell 5.2.3 Mestringsfølelsen forsterkeres når en løser noe på hybridkontoret

Funn	Sitater/sammendrag
Mestringsfølelsen når en jobber hybrid er sterkere for flere av respondentene enn om de var på kontoret.	R1.1, kap. 4.2: Jeg føler jeg opplever mestring sterkere ved bruk av hybridkontor.
Forklaring	
Mestringsfølelsen forsterkes når en jobber selvstendig med å løse de arbeidsoppgavene som en er blitt tildelt.	R5.1, kap. 4.2: «Ja, siden jeg gjerne må jobbe mer selvstendig å må søke etter egne svar så føler jeg større mestring ved bruk av hybridkontoret».
	R2.2, kap. 4.2: «Skal du sitte og konsentrere deg å få ting gjort, så kan nok mestringsfølelsen være bedre hjemme».
	R6.2, kap. 4.2: «Ja, det vil jeg si. Vil heller si at jeg opplever mer mestring på hjemmekontoret».

5.2.4 Kompetansedeling forutsetter digital modenhet og effektiv møtestruktur

Videreutvikling av digitale verktøy har vært helt essensielt for muligheten for hybride kontorløsninger, og det er viktig for alle virksomheter å være innovative og ivareta behovene for at hybridarbeidet oppleves sømløst når en jobber eksternt. Teams for møtegjennomføring nevnes særskilt hvor denne type møter oppleves som mer effektive. Det er nevnt digitale løsninger for kompetanseoverføring, men det er ikke avdekket funn som beskriver type software eller tilsvarende. Vi forstår digitale løsninger som at organisasjonen har en digital modenhet som gjør at en tilpasser seg etter de behovene som organisasjonene etterspør, hvor digitale læringsplattformer som er utbredt i undervisningssammenheng (Lazareva, 2023) kan være et eksempel på hvordan en ivaretar en strukturert kompetansedeling i en digital hverdag.

Tabell 5.2.4 Kompetansedeling forutsetter digital modenhet og effektiv møtestruktur

Funn	Sitater/sammendrag
Kompetansedeling forutsetter gode digitale verktøy og effektive møteserier.	R3.1, kap. 4.2: Det er i stor grad mye møtevirksomhet og elektronisk samhandling måten vi deler kompetanse på.
Forklaring	
For å dele kompetanse effektivt er det digital modenhet som er avgjørende for at organisasjonen skal effektivt dele kompetanse med hverandre. Det krever også en god og effektiv møtestruktur.	R5.1, kap. 4.2: En kan bruke mer eksterne digitale muligheter for økt faglig og personlig utvikling.
	<i>R1.2, kap. 4.5: «Jeg synes møter er mer effektive på teams. I møterom er det alltid noe tull, eller noen som ikke ringer inn, ikke virker».</i>
	R5.2, kap. 4.2: Teams sørger for at det er like fullt mulig som før. Man møtes fysisk noen dager hvor alle i avdelingen fast er på kontoret og da får man den sporadiske kompetansedelingen gjennom samtale der og da, men ellers så er det IT-løsninger som gjør at man har samme muligheter hjemme som på kontoret.

5.3 Tilhørighet og hybridkontor

Tilhørighet kan ifølge teorien reduseres ved at hybridkontor kan føre til redusert sosial samhandling med kollegaer, dette er et funn som blir beskrevet i 5.3.1. Funnene fra intervjuene påpeker ikke direkte at tilhørigheten blir svekket ved bruk av hybridkontor, men funnene påpeker at tilhørigheten kan bli svekket ved utstrakt bruk av hybridkontoret over tid, dersom man ikke har pågående tiltak for å ivareta det sosiale aspektet. Funnene viser også til at det er et sammensatt bilde som består av mange andre faktorer som spiller inn på hvordan hybridkontoret kan bidra til å både styrke og svekke tilhørighet. Det er funn som tilsier at tilhørigheten kan forsterkes gjennom hybridkontor (5.3.2 og 5.3.3). Hybridkontoret kan også svekke jobbbressurser som manglende støtte fra kollegaer gjennom den uformelle samtalen i gangen eller ved kaffemaskinen (5.3.4). I resultatkapittelet så kommer det frem at majoriteten mener at utstrakt bruk av hybridkontor kan svekke tilhørigheten, men med korrektive tiltak kan en sikre at tilhørigheten ikke reduseres. Intervjupersonene påpeker at kommunikasjon og kultur i bedriften er en viktig faktor på hvordan hybridkontoret påvirker tilhørigheten. Det er viktig å ha sosiale arrangementer som er for alle og som underbygger tilhørigheten til den enkelte. Det er en risikofaktor om en ikke klarer å få med dem som sitter mye på hybridkontoret når det er sosialt samvær. Arbeidsgiver må være bevisst på at en må jobbe for å styrke samholdet og aktivt gjøre tiltak for at tilhørighet ikke skal bli redusert. Det er motstridende resultater hvor en kan argumentere for at tilhørigheten svekkes gjennom funnene i 5.3.1 og 5.3.4, hvor resultatene i 5.3.2 og 5.3.3 viser at tilhørigheten styrkes. Basert på funnene i denne studien kan ikke forskningsspørsmålet konkluderes. Spekulasjonene om at tilhørigheten kan reduseres over tid ved utstrakt bruk av hybridkontor er basert på antakelser fra

intervjupersonene. Fremtidig forskning bør gjøres når man har brukt hybridkontorløsninger over lengre tid for å kunne ha grunnlag til å trekke riktige konklusjoner. Forskere ved Arbeidsforskningsinstituttet AFI har undersøkt konsekvensene av å jobbe hybrid hvor rapporten har en antakelse at arbeidsmiljøet kan bli negativt påvirket når man ikke er fysisk samlet i like stor grad (Ingelsrud et al, 2022). For å forstå konsekvensene over tid bør forskningen fortsette for å forstå hvor stor påvirkning hybridkontoret har på tilhørighet.

5.3.1 Tilhørigheten til arbeidsgiver kan svekkes dersom man ikke opprettholder den sosiale samhandlingen

Tilhørigheten til arbeidsplassen kan svekkes ved bruk av hybridkontor, men det må sees i sammenheng med motivasjon, arbeidsoppgaver og involvering. Hybridkontoret påvirker graden av involvering, motivasjonen og arbeidsoppgavene, slik at en kan argumentere for å indirekte påvirke tilhørigheten, gjennom å ha en påvirkning på de dimensjonene. Det er sammenhengende og selv om det er et sitat som sier at tilhørigheten ikke påvirkes negativt av hybridkontoret, må det derfor sees i sammenheng med hvordan hybridkontoret påvirker de andre dimensjonene og derav tilhørigheten. Ryan & Deci (2000; 2017) hevder at det er positivt for motivasjon dersom det grunnleggende behovet for tilhørighet i sammensetningen med de grunnleggende behovene for autonomi og kompetanse er tilstrekkelig tilfredsstillt. SDT hevder at det grunnleggende behovet for tilhørighet må være tilfredsstillt tilstrekkelig for å fremme motivasjon og personlig utvikling.

Det kan begrense samholdet, en mister lagfølelsen, det er vanskelig å opprettholde det sosiale samholdet når en jobber fra ulike steder er flere av svarene fra intervjupersonene, som indikerer at hybridkontoret kan være en trussel for tilhørigheten. Det er viktig at man kjenner sosial tilhørighet til arbeidsplassen, og det oppfattes som at intervjupersonene har det, men at de er oppmerksomme på at dette må jobbes med for å opprettholde tilhørigheten. I et godt arbeidsmiljø kan både kollegaer og ledere ha bedre muligheter for å fange opp om noen ansatte ikke har det bra. Dersom man sjeldent møtes fysisk er det et argument at det vil være utfordrende å fange opp dersom noen har det vanskelig. Er man til stede på kontoret hver dag vil man lettere oppdage endringer i adferd som kan signalisere at vedkommende går gjennom en krevende periode. Samtidig har det blitt påpekt gjennom intervjuene at man får langt mer personlige samtaler med folk gjennom teams når man jobber hybrid, enn hva man får ved fysisk tilstedeværelse på det tradisjonelle kontoret. Dette kan indikere at det er lettere for noen som har det vanskelig å fortelle om det i en-til-en samtale på teams enn på kontoret. Det kan argumenteres for at dersom tilhørigheten er godt etablert fra tidligere, kan det påvirke graden av hvor mye hybridkontoret ytterligere kan påvirke tilhørigheten. Det er flere av intervjupersonene som har jobbet for den samme arbeidsgiveren i mange år, som har etablert en sterk tilhørighet til arbeidsgiver. Det observeres i intervjuene at de personene mener selv de ikke blir påvirket, men allikevel er de av den oppfatning at det er viktig på generell basis å holde et sterkere fokus på tilhørighet ved bruk av hybridkontor.

Eksempler som blir tatt opp er at det er viktig å opprettholde og initiere til sosiale samlinger i tillegg til at det er viktig å begrense hybridkontoret til noen dager i uken, slik at en må fysisk innom det tradisjonelle kontoret med jevne mellomrom.

Tabell 5.3.1 Tilhørigheten til arbeidsgiver kan svekkes dersom man ikke opprettholder den sosiale samhandlingen

Funn	Sitater/sammendrag
Tilhørigheten til arbeidsplassen kan svekkes	R2.1, kap. 4.3: «Jeg tror det blir svekket. For noen som jobber hybrid så kan det jo gå en arbeidsdag uten at de snakker med noen og da får en ikke styrket samholdet»
Forklaring	R2.1, kap. 4.5: En kan risikere at en ikke har den sterke team-følelsen som vil gå utover «Fellesskapet og stoltheten».
Dersom det går lengre tid fra man ser kollegaer fysisk og man føler seg utenfor resten av gjengen på kontoret, vil det bidra til å svekke tilhørigheten til arbeidsgiver.	<p>R3.1, kap. 4.5: Kan begrense samholdet og team-følelsen.</p> <p>R4.1, kap. 4.3: «Det har vært vanskelig å få det sosiale forholdet til å fungere når folk jobber fra mange ulike plasser. Vi testet med ulike digitale varianter, kaffeprat som eksempel. Fredags øl ble også testet samt diverse leker og workshops. Vi hadde til og med felles digital lunsj».</p> <p>R4.1, kap. 4.5: «Det kan påvirke det sosiale, nesten uavhengig hvor mye arbeidsgiver legger opp til sosiale arrangementer. En trenger tilstedeværelse».</p> <p>R2.2, kap. 4.5: «Jeg tror mest den jeg hadde vært mest redd for, på et vis, hvis jeg skulle gå opp for en ordning med fullt hjemmekontor, er den tilhørigheten. For den tror jeg er viktig for oss også. En ting er jo at man har spennende prosjekter, men folk trives veldig godt med å jobbe i firma. Sitter du hjemme på hjemmekontoret for det meste, og har mindre å gjøre med kollegaene dine, så blir det jo ikke så viktig».</p>
	<p>R5.2, kap. 4.3: «Ja, absolutt tror jeg det. Jeg tror det er viktig med noen dager på kontoret på grunn av det uformelle som skjer med kaffekoppen og i lunsjen». «Man kan fort føle seg litt utenfor samholdet på grunn av å miste det uformelle».</p> <p>R5.2, kap. 4.5: «Om man har mye hjemmekontor så mister man kanskje tilhørigheten. Men da tenker jeg mer enn to dager, da tenker jeg 4-5 dager, at det da kanskje på sikt vil svekkes».</p>
	<p>R6.2, kap. 4.3: «Når det kommer til tilhørighet til arbeidsgiver vil jeg ikke si at det blir påvirket negativt fordi den synes jeg ikke er så avhengig av hvor man er fysisk. Det blir nok ikke påvirket av hvor man sitter fysisk. Tilhørighet til arbeidsgiver tror jeg henger mer sammen med motivasjon, arbeidsoppgaver, involvering og den type ting mer enn hvor du sitter. Også selvfølgelig den kommunikasjonen du har med din nærmeste leder, og den kulturen som er satt i bedriften»</p> <p>R6.2, kap. 4.5: Sosial samhørighet med kollegaer kan påvirkes, men dette vil være avhengig av nivået på bruk av hybridkontor.</p>

5.3.2 Forholdet til arbeidsgiver kan bli positivt påvirket av hybridkontoret

Økt tillit var et funn under dimensjonen autonomi. Funnene fra intervjuene påpeker også innenfor tilhørighet at man opplever økt tillit fra arbeidsgiver som stoler på at arbeidsoppgaven blir utført uavhengig hvor en jobber fra. SDT forklarer tilhørighet som et behov for anerkjennelse, et behov for å bli akseptert og godkjent. Når man opplever økt tillit fra arbeidsgiver vil det forsterke tilfredsstillelse av behovet for anerkjennelse, som er å bli sett og akseptert. Dette fremgår i studien gjennom sitatene ovenfor. Som poengtert i 5.1.1 vil resultatet av at en bygger tillit gi en gjensidig effekt i form av at man gir tilbake (Reinert, 2023). Tillit er med på å bygge et felleskap i en organisasjon og felleskapet styrker tilhørigheten for den enkelte. Gjennom intervjuene får vi en forståelse for at forholdet til arbeidsgiver er positivt påvirket av hybridkontoret, hvor økt tillit er årsaken. I 5.1.1 er det forhold som styrker autonomien som resulterer i økt tillit, hvor 5.3.2 omtaler det at en føler seg mer bemyndiget og engasjert. Dette kan oppleves som en form for omsorg og næring som vil bidra til å tilfredsstille det grunnleggende psykologiske behovet for tilhørighet (Ryan & Deci, 2017, s. 440). Arbeidstilsynet beskriver mangel på tilhørighet som en mulig utfordring ved hjemmekontor (Arbeidstilsynet, u.å.). Dette er motstridende med funnet i denne studien hvor forholdet til arbeidsgiver kan styrkes ved bruk av hybridkontor.

Den psykologiske kontakten en har med arbeidsgiver kan skape resiprositet, at en ønsker å levere tilbake (Bakker et al, 2004). Dette kan være med på å styrke tilhørigheten til arbeidsplassen og eierskapet til oppgavene. I intervjuet med Korsmo (2022) påpeker Mari Holm Ingelsrud derimot at flere mister opplevelsen med mening i jobben i takt med hyppigheten på bruk av hybridkontor, men samtidig ville sykefraværet og graden av utbrenthet gått ned jo oftere arbeidstakere jobbet hjemmefra. Isolert sett økes tilhørigheten til arbeidsgiver basert på funnet, men det kan likevel ikke alene besvare forskningsspørsmålet om tilhørighet svekkes ved hybridkontor, da det er flere faktorer som er med på å påvirke om det grunnleggende psykologiske behovet for tilhørighet er dekket.

Tabell 5.3.2 Forholdet til arbeidsgiver kan bli positivt påvirket av hybridkontoret.

Funn	Sitater/sammendrag
Hybridkontoret kan bidra til å styrke forholdet til arbeidsgiver	R1.1, kap. 4.3: «Jeg føler jo det at mitt forhold til selskapet på en måte har blitt vesentlig styrka. På grunn av det som jeg anser som viktig, uansett hva forholdet er, om det er personlig eller arbeidsrelatert, så er det tillit som er key. Og da er jo den tilliten på en måte, en arbeidsgiver viser til sin ansatte ved å tillate at du kan jobbe fra en kafé på Grünerløkka, eller om du kan på en måte jobbe fra Grand Canaria, den er jo egentlig ganske unik, vil jeg tørre på å stå. Så i aller høyeste grad har mitt forhold til arbeidsgiverne blitt bedre».
Forklaring	R5.1, kap. 4.3: «For meg er det akkurat det samme som om vi ikke hadde jobbet hybrid, men det forutsetter egentlig en aksept for en fleksibel arbeidsplass».
Ettersom man er mer skjult på hybridkontoret så bidrar det til at den ansatte kjenner på en økt tillit fra arbeidsgiver ved at arbeidsgiver tilbyr denne løsningen. Det viser da den ansatte at man ikke trenger å kontrollere at man gjør jobben sin, men at det er en tillit til at det blir gjort.	R1.2, kap. 4.3: «Jeg føler det mer fritt liksom. Føler de stoler mer på deg. Det er i alle fall ikke sånn at du må si ifra hver gang. Føler de stoler på at jobben blir gjort. Nå gjorde de nok det før også. Men jeg føler det er mer tillit til at folk kan jobbe der de vil». «Nei, det har blitt lettere synes jeg. Det har blitt et bedre forhold føler jeg til arbeidsgiver når jeg bare kan ha det sånn. Det er mer lettvent for meg i forhold til dem».

5.3.3 Økt engasjement som følge av økt fleksibilitet og et ønske om å levere

Flere av intervjupersonene har bekreftet at den økte fleksibiliteten de opplever ved å få muligheten til å jobbe hybrid, øker engasjementet deres fordi det gir dem mer tid i hverdagen, reduserer logistikkutfordringer, øker valgmulighetene og bidrar til at de kan jobbe mer effektivt. I sum bidrar disse positive opplevelsene til at man får en forbedret prestasjonskultur hvor en vil levere som er fordelaktig for bedriften. Økt motivasjon resulterer i økt produksjon som naturligvis vil være i enhver bedrifts interesse (Ryan & Deci, 2000, s. 69.) Ved å ha fleksibilitet kan det øke bedriftens mulighet for å tilrettelegge og dekke flere av de ansattes grunnleggende psykologiske behov og individuelle preferanser. SDT påpeker at vi har et grunnleggende behov for å kjenne tilhørighet og at høy autonom motivasjon er predikativ for ytelse og velvære. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2019, s. 41) har våre personlighetstrekk påvirkning, men også ytre sosiale krav til hvordan vi bor og lever vil gjøre at vi har ulike preferanser. Gratton (2021, s. 71) trekker frem et eksempel på to som har samme stilling hvor den ene har lang reisevei til kontoret og barn som skal leveres og hentes i barnehagen. Kollegaen bor i en liten leilighet sammen med tre andre. De to vil ha helt ulike preferanser for å utføre jobben på en effektiv måte hvor trivsel og motivasjon er viktig for å yte. I det eksempelet vil den ene jobbe hybrid og den andre være mer til stede på kontoret for å få tilfredsstilt de grunnleggende psykologiske behovene for motivasjon, mestring og trivsel. Dette henger sammen med funnene i 5.1.1 og 5.3.2. 5.3.2 som gjelder forholdet til arbeidsgiver som blir positivt påvirket av hybridkontoret, hvor årsaken til at det påvirker positivt er at man opplever

muligheten for å jobbe hybrid som en tjeneste fra arbeidsgiver, hvor en ønsker å gjengi tjenesten til arbeidsgiveren. En er bundet til organisasjonen gjennom det som kalles en «psykologisk kontrakt». En psykologisk kontrakt er noe man skaper hvor man knytter medarbeiderne følelsesmessig til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 268).

Tabell 5.3.3 Økt engasjement som følge av økt fleksibilitet og et ønske om å levere

Funn	Sitater/sammendrag
Ved å tilby hybridkontor øker det engasjementet til den ansatte	R1.1, kap. 4.3: «Jobbengasjementet er økt etter innføring til hybridkontoret for min del».
Forklaring	R2.2, kap. 4.3: «Om ikke engasjementet øker så vil jeg tro det kunne minket hvis jeg hadde opplevd at det ble strammet inn på en måte». «så tror jeg det har en påvirkning på engasjementet det at folk opplever, og det opplever jeg jo selv, at når en får den fleksibiliteten, så har en lyst til å levere tilbake. Og at det ikke er noe som hemmer engasjement. Det legger til rette for engasjement».
Hybridkontoret øker engasjementet til den ansatte gjennom å gjøre logistikken enklere som følge av økt fleksibilitet.	R4.2, kap. 4.3: «Jobbengasjement heller mer mot økt da man føler for å gi tilbake og vise at ting blir gjort på hjemmekontoret».
	R5.2, kap. 4.3: «Ja, jeg synes det er kjempebra at vi har muligheten til det, både for i å bidra til økt konsentrasjon, at man får sitte litt hjemme å jobbe i fred, og for å være en familievennlig bedrift som legger til rette for at det skal bli enda bedre, for det letter småbarnslivet med de to dagene. Jeg merker stor forskjell».
	Øker heller engasjementet
	R6.2, kap. 4.3: «For mitt vedkommende gir det mer motivasjon og mer frihet i hverdagen med hybridkontor fordi jeg har 50 minutter fra til, så har jeg to små barn, familie, hus, en del logistikk fram og tilbake til skolen, og til aktiviteter, så jeg vil si det er lettere logistikk i hverdagen».

5.3.4 Hybridkontoret kan svekke gode jobressurser som manglende støtte fra kollegaer

De uformelle sporadiske tilbakemeldingene man får fra kollegaer og ledere mister man ved hybridkontor, som er et funn i denne studien. Det kan lede til reduksjon i motivasjon og trivsel ved manglende tilbakemeldinger. Å motta meningsfulle tilbakemeldinger på kompetanse er en av flere faktorer som fremmer tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene i SDT (Ryan & Deci, 2017, s. 536). Det kan påvirke behovet for tilhørighet om en ikke føler seg sett eller hørt på grunn av manglende tilbakemeldinger. Dette bekrefter teorien hvor de ansatte har et behov for å bli sett, og at det bidrar til at man føler seg mer verdifull. Graden av tilbakemeldinger er avhengig av ansiennitet i selskapet, personlighetstrekk og enkeltindividet sitt behov for tilbakemeldinger før en opplever redusert motivasjon. Sitatene i tabell 5.3.4 bekrefter at enkeltindivider ikke har det

samme behovet for de uformelle tilbakemeldingene, selv om de poengterer at graden av tilbakemeldinger reduseres når en ikke jobber fysisk ved siden av hverandre og møtes i gangen på samme måte. En kan da argumentere for at det ikke er en trussel for motivasjonen til den gruppen ansatte ved manglende tilbakemeldinger, men samtidig er det ukjent hvordan det vil påvirke dem over tid. En svakhet ved denne studien er at tilbakemeldingene fra intervjupersonene er et øyeblikksbilde av hvordan elleve individer opplever fenomenet, hvor den hybride løsningen fortsatt er i et tidlig stadium med lite tilgjengelig empiri på eventuelle langtidseffekter.

Det kommer frem i intervjuene at man kan få en mer personlig dialog i en-til-en samtalene på teams og det kan argumenteres for en får litt av de uformelle tilbakemeldingene gjennom teams også. Tilbakemeldingen er at det er lettere å være mer konkret i tilbakemeldinger gjennom teams, fordi da er fokuset på det som skal gjennomgås i møtet hvor en er forberedt på temaet. Samtidig er det besvarelser som bekrefter at tilbakemeldinger ved fysisk tilstedeværelse en-til-en er mer verdifullt enn en-til-en tilbakemelding via teams. Ryan og Deci (2017) påpeker at det sosiale samspillet har mye å si for om man føler tilhørighet og det fremkommer i funnene gjennom samtalene at det er viktig for arbeidstakerne å få direkte tilbakemeldinger for å føle seg sett. Ifølge SDT er det at man mottar meningsfulle tilbakemeldinger på egen kompetanse blant betingelsene som fremmer tilfredstillelse på de grunnleggende psykologiske behovene. Funnene i denne oppgaven påpeker at fokus på god kommunikasjon og tilbakemeldingskultur er viktig. I modellen til Bakker og Demerouti (2014) er tilbakemeldinger sett på som en jobbressurs som kan bidra til å redusere jobbkrav som resulterer i økt motivasjon og trivsel, hvor dette bekreftes i intervjuene. Flere bekrefter at det er verdifullt med tilbakemeldinger og at kommunikasjon kan både styrkes og svekkes gjennom hybridkontoret. Det er viktig å være bevisst på at arbeidsgiver og leder bør ha en strategi for hvordan man skal kommunisere med organisasjonen og sørge for at tilbakemeldinger når frem til de som trenger dem, slik at deres grunnleggende behov for tilhørighet og kompetanse blir tilfredsstilt. Det er avgjørende at arbeidsgiver gir ros og anerkjennelse for innsats og prestasjoner som kan forsterke de ansattes holdninger, for å bidra til at man skaper en god kultur og et godt miljø som oppmuntrer til å gi konstruktive tilbakemeldinger.

Tabell 5.3.4 Hybridkontoret kan svekke gode jobbressurser som manglende støtte fra kollegaer

Funn	Sitater/sammendrag
Den uformelle sporadiske tilbakemeldingen man får fra kollegaer og ledere mister man ved hybridkontor	R5.1, kap. 4.3: Føler jeg får samme nivå med tilbakemeldinger når jeg jobber hybrid, men tilbakemeldingene blir litt mer verdifulle når det er ansikt-til-ansikt. Kommunikasjonen verbalt er tydeligere enn en melding på Teams som kan gjerne mistolkes. <i>«Jeg tror en dårlig tilbakemeldingskultur når en jobber hybrid vil påvirke tilhørigheten til de ansatte».</i>
Forklaring Kommunikasjon og tilbakemeldingskultur er viktig å ha fokus på for å styrke tilhørigheten til arbeidsplassen ved hybridkontor. Flere poengterte at det er mer naturlig å gi en direkte tilbakemelding på noe i en uformell samtale og at det er mer verdifullt ansikt til ansikt.	R2.2, kap. 4.3: <i>«Nei, det er nok mindre».</i> <i>«Alle vil alltid ha mer av tilbakemeldinger».</i> <i>«Det jeg merker selv som leder, er at når du ikke ser folk, så er det lettere å glemme dem ut».</i>
	R3.2, kap. 4.3: <i>«Jeg vet ikke helt, jeg har ikke trengt så mye tilbakemeldinger. Man mister den kontinuerlige tilbakemeldingen som man kanskje får ved å sitte i landskap. Tror det vil påvirke tilhørigheten spesielt om man ikke har selvtilliten til å vite at det man gjør er bra».</i>
	R5.2, kap. 4.3: Mister kanskje mer de tilbakemeldingene fra likesinnede kollegaer som er de sporadiske, sånn typisk 'det var bra det siste du skrev der' osv. Tilbakemeldinger på ting man jobber med der og da
	R6.2, kap. 4.3: <i>«Hvis man står og diskuterer noe så får man i prinsippet tilbakemeldinger, hvis man diskuterer en oppgave, et prosjekt, det å ha en annen mening er en tilbakemelding, så den effekten mister du».</i>

5.4 Jobbskaping og hybridkontor

Funnene fra de semistrukturerte intervjuene innenfor jobbskaping viser at hybridkontoret kan være med på å styrke påvirkningsmulighetene for jobbskaping blant de ansatte. Teorien om at jobbskaping kan påvirke jobbkrav og jobbressurser bekreftes gjennom oppgavens funn, da majoriteten svarte at de påtok seg flere oppgaver enn det som var innenfor deres rolle og at de endret arbeidstiden for å tilpasse slik at jobb og hjem balansen var mer tilpasset deres livssituasjon.

Bakker & Oerlemanns (2019) belyste en sammenheng mellom hvordan jobbskaping kan brukes, slik at arbeidstakerne kan optimalisere sine jobbkrav og jobbressurser, som øker sannsynligheten for å tilfredsstille de grunnleggende behovene i SDT for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Funnene i denne studien viser at hybridkontoret kan øke jobbskaping hvor jobbskaping kan redusere jobbkrav og øke jobbressurser. Dette samsvarer med tidligere forskning hvor jobbskaping øker engasjement og tilfredsstiller de grunnleggende psykologiske behovene i SDT. Reduksjon i jobbkrav er ikke nødvendigvis bare positivt, dersom jobbkravene reduseres for en distanserer seg fra enkelte arbeidsoppgaver hvor tilknytningen til arbeidsgiveren svekkes, kan det resultere i redusert engasjement (Bakker & Oerlemanns, 2019, s. 420).

5.4.1 Økte jobbressurser gjennom jobbskaping ved bruk av hybridkontor

Tims og Bakker (2010) konkluderer med at jobbskaping har en positiv effekt på trivsel og velvære hvor arbeidstakerne dermed bør oppfordres og oppmuntres til å forme sin egen hverdag. Det bekreftes av intervjupersonene i denne oppgaven at de setter pris på muligheten for å styre mer av sin egen arbeidshverdag gjennom den hybride løsningen. Det tolkes som at det øker motivasjonen og reduserer jobbkravene, hvor jobbkrav i dette tilfellet kan være identifisert som tidspress, jobb-hjem balanse, opplevd arbeidsmengde eller endring i arbeidsoppgavene.

R4.2 har et sitat som gjelder tilgangen på mer personlige samtaler med kollegaer. Dette tolkes som at en kan øke jobbressurser som støtte fra kollegaer og teamfølelse, som styrker behovet for tilhørighet. Det kan øke nivået på tilbakemeldinger på utførelse av arbeidsoppgaver, som kan bidra til å redusere jobbkrav som arbeidsmengde og stress, som styrker behovet for kompetanse. Det er flere funn i denne studien som påpeker at individuelle preferanser påvirker graden av tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene, men i en studie som omhandler jobbskaping er det funn som indikerer at selv de med lav score på proaktiv adferd, har episoder med høy øyeblikkelig og daglig arbeidsengasjement de dagene de er proaktive i å søke jobbressurser (Bakker & Oerlemanns, 2019 s. 427). Det bekrefter at ved å skape en arena hvor man lettere kan øke sine jobbressurser som ved hybridkontor, vil det påvirke positivt og det er konsistent med funn i denne studien.

Tabell 5.4.1 Økte jobbressurser gjennom jobbskaping ved bruk av hybridkontor

Funn	Sitater/sammendrag
Økte jobbressurser gjennom jobbskaping på hybridkontor	R1.1, kap. 4.4: «Vi var innom det tidligere og for min del har jeg definitivt endret måten jeg jobber på. Det kan også være dager hvor jeg bruker fleksibiliteten til å løse det senere på dagen eller tilsvarende. Alt trenger ikke å skje på dagtid»
Forklaring	R5.1, kap. 4.4: «Får lagt opp en del trening når en har hybridkontor, som da betyr at gjerne noe av arbeidsoppgavene blir utført etter ordinær arbeidstid».
Å kunne trene i arbeidstiden, og å kunne bestemme arbeidstiden etter sin egen plan som gir fordeler i privatlivet er jobbressurser som økes ved bruk av jobbskaping på hybridkontoret.	R3.2, kap. 4.4: «Jobber litt annerledes ved at jeg jobber mellom middag og kveld da ungene er opptatt med sitt og konen jobber som bonde så har jeg litt alene tide på ettermiddagen som jeg kan bruke på jobb».
	R4.2, kap. 4.4: «En av de tingene som er med hjemmekontoret, er at du får, som jeg ser det, i langt større grad personlige samtaler med folk».
	R1.2, kap. 4.4: «Ja, jeg jobber jo på morgenen, og så tar jeg en pause og leverer ungene med barnehagen, så er jeg på igjen. Det tar ikke så lang tid, men jeg tar en pause der som jeg normalt ikke hadde gjort på kontoret. Men jeg begynner tidligere, tar en pause klokken halv ni eller hva det er da, og er tilbake igjen». «Ja, og kanskje jeg har trent i lunsjen. Det har hendt, og det synes jeg er kjekt å ha muligheten til. Det er jo herlig».

5.4.2 Autonomi økes gjennom jobbskaping tilrettelagt av hybridkontoret

Økt autonomi gjennom jobbskaping tilrettelagt av hybridkontoret er et funn basert på at man kan velge hvordan man legger opp dagen sin både med tanke på tid, sted og hvordan man gjør oppgavene. Autonomi er en viktig faktor for å øke indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017) og har en motiverte arbeidstakere vil det bidra til økt trivsel på arbeidsplassen. Funnet samsvarer med tidligere forskning som konkluderer med at økt bruk av jobbskaping har en positiv påvirkning på trivsel (Tims et al, 2013, s. 230). Funnet er påvirket om intervjupersonene som opplever økt autonomi gjennom jobbskaping tilrettelagt av hybridkontoret er personer som har personlighetstrekk som tilsier at de uansett ville brukt jobbskaping i en større grad enn andre.

Ifølge Bakker og Oerlemanns (2019) kan arbeidstakere som proaktivt øker jobbressurser og reduserer jobbkrav oppleve økt autonomi når det pågår. Å påta seg nye oppgaver kan også øke jobbkrav hvor arbeidsmengde og tidspress påvirker negativt dersom en ikke har tilstrekkelig med tid til å gjennomføre dem. Tid er en ressurs som er begrenset og det kan være selvutslettende om man ikke hensyntar den tilgjengelige tiden en har, men en påtar seg oppgaver allikevel, fordi det tilfredsstillende behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. En kan føle seg mer verdifull å få økt autonomi og økt tilhørighet ved å påvirke egen arbeidshverdag, men det er avhengig av at en kan regulere hva en er i stand til å levere. En negativ effekt ved aktiv bruk av jobbskaping kan være energitap i form av at det krever mer selvregulering av den enkelte til tross for økt fleksibilitet og tilpasningsevne (Bakker & Oerlemanns, 2019, s. 421). Mennesker har en høy kognitiv kapasitet (Carl & Egeland, 2021, s. 24) og det er en styrke å kunne øke jobbkrav, men den styrken kan lede til utbrenthet om en ikke klarer å begrense seg. Det er derfor avgjørende at arbeidsgiver har god kommunikasjon og oppfølging av arbeidstakerne for å sørge for at balansen opprettholdes for å tilfredsstillende de grunnleggende psykologiske behovene.

Tabell 5.4.2 Autonomi økes gjennom jobbskaping tilrettelagt av hybridkontoret

Funn	Sitater/sammendrag
Økt autonomi gjennom jobbskaping tilrettelagt av hybridkontoret	R2.1, kap. 4.5: «Altså, jo, kanskje man får mer motivasjon, da, fordi man føler at man kan bestemme det mer selv, at man bestemmer at i dag så vil jeg sitte hjemme, i en måte. Altså, det kan være litt sånn med på å motivere, at man føler man kan styre det selv. Og det er jo positivt, igjen. Veldig bra».
Forklaring	
Når man får velge mer selv både i form av arbeidstid, arbeidssted og hvilke relasjoner man vil ta del i for å komme i mål med en arbeidsoppgave kan det øke autonomi som igjen gir økt engasjement og motivasjon som kommer frem i sitatene.	R4.1, kap. 4.4: «Jeg er det vandrende eksempelet på å påta meg oppgaver som er utenfor min rollebeskrivelse. Dette henger nok sammen med kulturen på arbeidsplassen og min nærmeste leder». Jeg tenker det er positivt å kunne skape sin egen arbeidshverdag, men enkelte perioder savner jeg mer definerte arbeidsoppgaver.
	R4.2, kap. 4.4: «Påtar meg flere oppgaver utenom de vanlige på hjemmekontor enn på kontoret» «I en til en samtale på teams på hjemmekontoret så dukker det ofte opp utfordringer og andre oppgaver som jeg påtar meg, det skjer ikke på det tradisjonelle kontoret».
	R5.2, kap. 4.4: «Ikke enda, men jeg tror jeg kan få bedre tid til å jobbe med flere prosjekter, sånn mer langsiktige, og ikke bare drift som jeg pleier å kalle det».

5.4.3 Individuelle preferanser påvirker graden av jobbskaping for den enkelte arbeidstaker

Graden av hvor mye en aktivt bruker jobbskaping og hvor mye hybridkontoret påvirker hyppigheten av jobbskaping er ikke besvart tilstrekkelig i denne studien. Majoriteten av de intervjuede tar på seg flere oppgaver enn vanlig, men det er poengtert av flere at dette ikke hadde sammenheng med hybridkontoret. Det betyr at de uavhengig av hybridkontoret vil påta seg andre arbeidsoppgaver. Dette er forståelsen av hvordan noen få opplever det og er ikke representativt for alle.

Majoriteten av de intervjuede endret arbeidstiden sin aktivt ved hybridkontor, og halvparten mener de jobber utover ordinær arbeidstid på bakgrunn av at de er mer tilgjengelige. Arbeidstiden blir helt klart påvirket av hybridkontoret. Dette blir også bekreftet av Ingelsrud et al (2022) som påpeker at arbeidstakere setter pris på friheten til å velge arbeidstid, men at med denne friheten kommer et økt ansvar for å begrense arbeidstid, samt at en høy andel opplever også en forventning om å være tilgjengelig på fritiden.

Mikkelsen og Laudal (2019) påpeker at våre grunnleggende psykologiske behov vil påvirkes av våre personlighetstrekk og preferanser. Dette tilsier at det vil påvirke hvorvidt en ansatt velger å benytte seg av muligheten for jobbskaping. Dersom man har personlighetstrekk som er autonomorienterte vil man oppleve at man har større påvirkningskraft som kan gi en høyere indre motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2019). En fremoverlent tilnærming hvor man bruker jobbskaping for å gjøre sitt eget arbeid mer interessant og mer meningsfylt vil øke engasjementet, men det kan argumenteres for at dette ikke vil være like enkelt for alle å ta i bruk, basert på hvilke personlighetstrekk og preferanser som er fremtredende. Samtidig hevder SDT at det er mer

sannsynlig at en er proaktiv dersom de grunnleggende psykologiske behovene er dekket, så da kan en argumentere for at selv de med personlighetstrekk som ikke tilsier at man er proaktiv og tar i bruk jobbskaping, vil bli mer tilbøyelige til å engasjere seg dersom behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet er tilstrekkelig dekket.

Tabell 5.4.3 Individuelle preferanser påvirker graden av jobbskaping for den enkelte arbeidstaker

Funn	Sitater/sammendrag
Hybridkontor påvirker ikke alle til økt jobbskaping, det er individuelle preferanser som er med på å forme valget.	R1.2, kap. 4.4: «Jeg jobber jo ganske likt, uansett om det er på hybridkontor, hjemme eller på jobb. Jeg tror ikke jeg har tilført noe annet enn det jeg gjør på jobb. Jeg jobber veldig sånn likt».
Forklaring	R2.2, kap. 4.4: «Jeg tror jo lite det påvirker, om en sitter på kontoret eller på hjemmekontor. Med tanke på arbeidsoppgaver og hvem en jobber med, så tror jeg jo ikke det har så stor betydning om jeg sitter her eller der».
Vi er alle ulike og våre personlige preferanser er med på å styre graden av hvor mye man bruker jobbskaping og det er flere funn som viser at til tross for hybridkontor så øker ikke det jobbskaping hos alle.	R3.2, kap. 4.4: «det tror jeg nok er mye mer positivt med å jobbe sammen i et kontorlandskap. At du får lettere å bygge de nye relasjonene og ta i bruk de nye relasjonene. Jeg bruker mye de samme jeg alltid kontakter hjemmefra».

5.5 Avslutningsspørsmål om hybridkontor

Avslutningsspørsmålene avdekket ikke så mye mer enn hva som er gjennomgått i tidligere kapitler, men noen områder ble utdypet og noen nye ble lagt til.

Et praktisk funn angående effektivisering av rekrutteringsprosessen og det å fremstå som en attraktiv arbeidsplass. To andre funn som går inn i hverandre i form av behovsavklaring og nødvendige tilpasninger, hvor det er ulike behov for at hybridmodellen skal fungere optimalt og bidra til økt motivasjon og jobbtilfredshet for arbeidstakere, som resulterer i økt produksjon.

5.5.1 Hybridkontoret kan påvirke rekrutteringsprosessen positivt

Det er et funn at forventningen til hybridkontor er økt. Dette bekreftes av Gratton (2021) og arbeidskraftundersøkelsen til SSB (Sæternes & Aamodt, 2023) som skriver at bruken har endret seg og er stigende. Krajčik et al (2023) poengterer at hybridkontoret er ønsket av arbeidstakere, men legger til at arbeidsgivere anser det som en midlertidig innstilling. Det er ikke et funn som kan bekreftes gjennom denne oppgaven da arbeidsgiver i disse to casene har gitt inntrykk av at de anser det som akseptert å jobbe hybrid.

Det er bekreftet gjennom intervjuene at det er en forventning å ha tilbud om å kunne jobbe hybrid, spesielt av de yngre arbeidstakere. Det vil hjelpe med å få rekruttert de rette kandidatene til selskapene, da geografisk lokasjon ikke er så avgjørende som om det hadde vært krav om fysisk

oppmøte på arbeidsgiverens kontor. Det formidler en tillitsfull arbeidsplass hvor funn 5.3.2 viser til at forholdet til arbeidsgiver blir styrket gjennom økt tillit og opplevd fleksibilitet.

Tabell 5.5.1 Hybridkontoret kan påvirke rekrutteringsprosessen positivt

Funn	Sitater/sammendrag
<p>Det er flere som mener at ved å kommunisere at det er akseptert å jobbe hybrid, så vil det hjelpe selskapene i en rekrutteringsprosess da arbeidsgiver vil fremstå som mer attraktiv.</p>	<p>R2.1, kap. 4.5: Det kan hjelpe oss i en rekrutteringsprosess. At vi får tak i ansatte som ikke vil takket ja om vi ikke hadde muligheten for hybridkontor. Det kan være for private årsaker at enkelte dager passer det best å jobbe hybrid. Det kan også være at enkelte dager har et behov for å jobbe fullt konsentrert.</p>
Forklaring	
<p>Om en bedrift har gode hybridløsninger så viser det at en har tillitt til de ansatte hvor arbeidsgiver tilrettelegger for at arbeidstaker skal kunne kombinere jobb med eksempelvis en tidskrevende privatsituasjon, eller at en har oppgaver som i perioder krever fullstendig arbeidsro.</p>	<p>R3.1, kap. 4.5: Det kan hjelpe oss med både rekruttering og trivsel. Jeg har flere venner som er dyktige programmere som nesten utelukkende jobber hybrid. Så om vi kommuniserer tydelig rundt temaet så kan det hjelpe oss med å få ansatt flere.</p>
	<p>R4.1, kap. 4.5: Det kan være positivt at vi kan rekruttere fra andre geografiske områder. Det kan redusere transporttiden for de ansatte. Vi kan jobbe med andre regioner/områder uten at det kompliserer arbeidsoppgavene.</p>
	<p>R2.2, kap. 4.5: «For eksempel på førstegangsintervjuer, så blir det mer effektivt. Jeg vurderer det hvis det er høye mengder kandidater, for at du vil snakke med mange, for å gjøre en førstefiltrering, så gjør man kanskje det på Teams for å ha en halvtime på Teams først. Og så bestemmer man hvem man tar videre».</p> <p>Vi fremstår attraktive med å kunne tilby den fleksibiliteten. Det er jo noe som folk er opptatt av i større grad.</p>

5.5.2 Hybridkontoret er positivt for begge parter om en forstår hverandres behov

I funn 5.2.1 understreker majoriteten av de intervjuede understreket at de kan jobbe mer konsentrert på hybridkontoret hvor de kan styre distraksjonene i en større grad selv. Dette virker som er et resultat hvor arbeidstakerne først etter bruk av hybridkontoret, har forstått hvordan hybridkontoret positivt kan påvirke muligheten for å jobbe konsentrert. Krajčik et al (2023, s. 1) påpeker at det er avgjørende for en bedrift å forstå arbeidstakernes behov for å kunne opprettholde konkurranseevnen i fremtiden. Behovet for å kunne trekke seg tilbake å få styrt distraksjonene mer kontrollert, virker å tilfredsstille de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi og kompetanse. En får mestringsfølelsen ved å ferdigstille arbeidsoppgaver eller ved økt forståelse på områder som krever videreutvikling og da bidrar hybridkontoret til å dekke behovet for kompetanse.

Tabell 5.5.2 Hybridkontoret er positivt for begge parter om en forstår hverandres behov

Funn	Sitater/sammendrag
Tilbakemeldingene er veldig tydelige at hybridkontoret er positivt for både arbeidsgiver og arbeidstaker når en forstår hverandres behov.	R1.2, kap. 4.5: «Jeg for min del jobber mer effektivt på hjemmekontoret enn på jobb. Generelt. For jeg føler jeg må i hvert fall vise at det noe er på en måte i enden av dagen, som jeg kanskje ikke føler på samme måte hvis jeg er på jobb. For da er jeg jo på jobb. Til stede og alle da ser at jo jeg er på jobb. Når jeg sitter hjemme, og ingen ser at jeg jobber, må jeg på en måte vise at jeg har jobbet. Ikke at noen spør, men for din egen del kanskje. Viser at jeg har jobbet en del i dag».
Forklaring	
Arbeidstaker opplever tillit fra arbeidsgiver som styrker motivasjonen, effektiviteten og relasjonen. Hybridkontoret gjør at arbeidstaker er mer tilgjengelig da vedkommende er avhengig av fleksibilitet. Hybridkontoret kan også bidra til å løse komplekse arbeidsoppgaver som krever fullstendig konsentrasjon. Det kan også være mer effektivt å jobbe hybrid og det kan skape en bedre jobb hjem balanse.	R3.1, kap. 4.5: «Men jeg ser jo på det som positivt, og at det kan styrke forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, når arbeidsgiver er litt åpne for hybridkontoret iblant».
	R4.1, kap. 4.5: «Økt tilgjengelighet».
	R1.1, kap. 4.5: «At hvis en har oppgaver som krever konsentrasjon over tid så kan hybridkontoret legge veldig til rette for dette og at en får et godt sluttresultat».
	R2.2, kap. 4.5: Vi fremstår attraktive med å kunne tilby den fleksibiliteten. Det er jo noe som folk er opptatt av i større grad.
	R3.2, kap. 4.5: Det er lettere å få tak i folk som er avhengige av fleksibiliteten.
	R6.2, kap. 4.5: «Det er mye, økt autonomi, mer motivasjon. Selv om man kanskje ikke skiller mellom jobb og hjem så vil jeg likevel si at balansen, det at du sparer tid gjør at du får et bedre familieliv når man har den muligheten. Familielivsbalansen blir bedre».
	R5.2, kap. 4.5: Fleksibiliteten mtp. familieliv.

5.5.3 Nødvendige tilpasninger for at hybridmodellen skal fungere for arbeidsgiver og arbeidstaker

Gratton (2021) konkluderer med at en hybrid arbeidsmodell gir økt produktivitet, forbedret tilfredshet og reduserte kostnader, hvor utfordringene er å opprettholde teamkulturen og kommunikasjonen. Funnene i vår forskningsoppgave støtter konklusjonen til Gratton (2021, s. 69), som mente at for å lykkes optimalt med hybridkontor, så må en se behovene til både arbeidsgiver og arbeidstakerne, hvor hybridmodellen tilpasses for begge parter. De fire perspektivene Gratton (2021) mener at ledere må vurdere utfordringen med hybridkontor ut fra, bekreftes i studien hvor et utdrag av tilbakemeldingene fra intervjupersonene er vist i tabellen 5.5.3.

Tabell 5.5.3 Nødvendige tilpasninger for at hybridmodellen skal fungere for arbeidsgiver og arbeidstaker

Funn	Sitater/sammendrag
Individuelle behov for arbeidsgiver og arbeidstaker må tilpasses	Oppgavene: R1.1, kap. 4.5: Det er en styrke ved hybridkontor: « <i>At hvis en har oppgaver som krever konsentrasjon over tid så kan hybridkontoret legge veldig til rette for dette og at en får et godt sluttresultat</i> ».
Forklaring Gjennom samtalene så kommer det frem at trusler kan nedjusteres, og styrkene, og mulighetene ved hybridkontor øker ved tilpasninger som bekrefter konklusjonen til Gratton (2021): Oppgavene, de ansattes preferanser, prosjekter og arbeidsflyter, og inkludering og rettferdighet bekreftes gjennom funn at er viktig for at den hybride modellen skal fungere	De ansattes preferanser: R5.1, kap. 4.5: Det kan legge til rette for at de ansatte kan få gjort arbeidsoppgavene når det er rett for dem og gjerne at lokasjon ikke betyr så mye. Det kan være familiære forhold som gjør at en jobber bedre utenfor ordinær arbeidstid. Kanskje spesielt viktig for den yngre generasjonen som gjerne er i en tidlig familiefase.
	Oppgavene, de ansattes preferanser og arbeidsflyt: R4.2, kap. 4.5: « <i>Jeg opplever bedre kontroll på arbeidsoppgavene fordi jeg i større grad styrer distraksjonene</i> ». R5:1, kap. 4.5: « <i>Kanskje noen misbruker ordningen og er mindre produktive. Noen kan kanskje også ønske seg å jobbe hybrid, men deres personlige egenskaper tilsier at de egentlig burde vært i all hovedsak på kontoret</i> ».
	De ansattes preferanser, inkludering og rettferdighet R4.2, kap.4.5: « <i>Dersom man har en ukultur i bedriften så kan det være destruktivt</i> ». « <i>Hjemmekontoret må være tuftet på god kultur og trivsel på kontoret. Man kan miste folk via hjemmekontor om man ikke er obs, for det er ikke for alle. Har man mentale helseutfordringer så er det kanskje ikke det beste alternativet, men alle må jo få muligheten så det kan være en vanskelig balanse</i> ».
Inkludering og rettferdighet R3.2, kap. 4.5: Det kan være vanskeligere å fange opp psyken til ansatte når de jobber mye hjemmefra. Det er nok lettere å kamuflere en depresjon over telefonen enn om man er fast på kontoret. Det er også en negativ ting at folk jobber hjemmefra når de er syke, er man for syk til å komme på kontoret så bør man heller ikke jobbe.	

6. KONKLUSJON

I dette kapittelet vil vi beskrive konklusjonen for studien.

6.1 Overordnet konklusjon

Hovedformålet med denne oppgaven er å forstå hvordan hybride kontorløsninger påvirker dimensjoner i selvbestemmelsesteorien (autonomi, kompetanse og tilhørighet) og bruk av jobbskaping hvor vi har sett på følgende fire forskningsspørsmål:

- Kan bruk av hybridkontoret styrke den ansattes følelse av autonomi?
- Vil in`office arbeid gjøre det enklere å tilfredsstille behovet for kompetanse, da fysisk tilstedeværelse vil medføre at en utvikler kompetansen med tilfeldig erfaringsdeling og samhandling med kollegaene?
- Kan tilhørigheten til selskapet bli svekket ved bruk av hybridkontor?
- Vil hybridkontor styrke eller svekke påvirkningsmuligheten for jobbskaping blant ansatte?

I denne studien legger vi frem funn som viser til bekreftelse på at autonomien hos den ansatte styrkes ved bruk av hybridkontor, der det er essensielt at arbeidstakerne opplever en høyere grad av mulighet for å påvirke egen arbeidshverdag. Vi finner at dette resulterer i økt engasjement, hvor opplevd fleksibilitet resulterer i et ønske om å bidra og levere. Samtidig finner vi ikke grunnlag for at hybridkontoret påvirker kontrollen på egne arbeidsoppgaver, og hybridkontoret har økt den generelle kompetansen og kommunikasjonsferdighetene hos den ansatte. Flere opplever økt mestringfølelse når en løser arbeidsoppgaver fra hybridkontoret.

Hybridkontoret påvirker negativt på faglig utvikling hvor det tolkes som at det handler om komplekse faglige utfordringer hvor en ikke enkelt kan søke seg frem til løsningen selv, som ikke må forveksles med generell kompetanseheving som har økt ved bruk av hybridkontoret. Dette bekrefter at det er enklere å få bistand fra sine kollegaer ved tradisjonelt kontor hvor en har fysisk tilstedeværelse og en har umiddelbar nærhet til sine kollegaer. Kompetanseheving og erfaringsoverføring forutsetter digital modenhet og effektive delingsarenaer. Det fremkommer at hybridkontoret medfører at det tar lengre tid å få en beslutning, da det blir en mer formell beslutningsprosess enn om en er på kontoret hvor beslutningsprosessene kan være mer uformelle.

Som diskutert i kapittel 2.2 baserer selvbestemmelsesteorien seg på at dersom de tre grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er tilstrekkelig tilfredsstilt, vil det være positivt for motivasjon, utvikling og velvære (Ryan & Deci, 2000; 2017; Ryan, 2023). For at hybridkontoret skal være en positiv faktor i arbeidsmiljøet å bidra til å tilfredsstille de psykologiske behovene forutsetter det at både arbeidsgiver og arbeidstaker forstår hverandres behov. Det er avgjørende at det foreligger en strategi på hvordan en skal ivareta og etterleve den hybride arbeidsmodellen hvor det sosiale aspektet nevnes særskilt som en suksessfaktor for å sørge for at tilhørigheten til arbeidsgiver ikke blir svekket.

Jobb-hjem balansen ved bruk av hybridkontor kan påvirkes av hvilken livsfase man er i. De med småbarn i denne studien opplever det som veldig positivt da dagene blir mer effektive og det blir

mindre logistikkutfordringer, men de som ikke er i en livsfase med småbarn opplever at hybridkontoret medfører at de er mer tilgjengelig og arbeidsmengden oppleves som økt.

Funnene fra de semistrukturerte intervjuene på jobbskaping viser at hybridkontoret kan være med på å styrke påvirkningsmulighetene for jobbskaping blant de ansatte. Teorien om at jobbskaping kan påvirke jobbkrav og jobbbressurser bekreftes gjennom oppgavens funn da majoriteten svarte at de påtok seg flere oppgaver enn det som var innenfor deres rolle og at de endret arbeidstiden for å tilpasse slik at jobb og hjem balansen var mer tilpasset deres livssituasjon.

Funnene i denne studien påvirker delvis alle de tre grunnleggende psykologiske behovene i SDT. Det er valgt å utdype og plassere funnene i det grunnleggende psykologiske behovet som det tilfredsstillende mest, men det er sammensatte funn som også blir påvirket av de andre grunnleggende psykologiske behovene.

6.2 Teoretiske implikasjoner

SDT (se kapittel 2.2) baser seg på at dersom de tre grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er tilstrekkelig dekket så vil det være positivt for motivasjon, utvikling og velvære (Ryan & Deci, 2000; 2017; Ryan, 2023). Mikkelsen og Laudal (2019) påpeker at styrkeforholdet mellom de tre grunnleggende psykologiske behovene vil være personavhengig.

Hybridkontoret er et relativt nytt fenomen hvor det er behov for ny forskning og nye teorimodeller som kan brukes konstruktivt i kombinasjon med SDT. Det er et behov for å ha en dypere forståelse hvordan hybridkontoret påvirker psykologisk tilfredsstillelse og hvordan ulike personlighetstrekk påvirker utfallet av den psykologiske tilfredsstillelsen. Det er en antakelse både fra tidligere empiri og fra denne oppgaven at langtidseffektene ved hybridkontor kan skade tilhørigheten og det sosiale samspillet på arbeidsplassen. Dette krever at man får forsket på det etter hvert som hyppigheten økes ytterligere, slik at man får en økt forståelse for hva langtidseffektene faktisk vil være.

I kapittel 2.3 diskuterte vi hvordan hybridkontoret kan påvirke jobbskaping etter hvor en jobber fra, hvor det å jobbe hybrid kan gi større muligheter for de positive effektene ved jobbskaping.

Praksisen har vist å kunne forbedre en rekke arbeidsrelaterte utfall som er positive for både ansatte og arbeidsgiver som trivsel, motivasjon, lykke og engasjement med flere. Jobbskaping gir de ansatte verktøy for å maksimere det som er bra og redusere det de sliter med (Pendleton et al, 2021. s. 108). Det oppleves at det er begrenset med teori om jobbskaping ved hybridkontor og vi ser behovet for flere teorimodeller som kan hjelpe oss med å forstå langtidseffektene og konsekvensene fra både arbeidsgiver og arbeidstaker sitt perspektiv.

I tillegg kan det utvikles teori som forklarer sammenhengen mellom individuelle forskjeller, for eksempel med personlighetstrekk, og hvordan slike trekk henger sammen med preferanser for kontorløsninger, psykologiske behov, jobbskaping og jobbtildfredshet. Olsen et al (2024) konkluderte delvis i en studie fra 2021 at hybridkontoret kunne redusere den positive effekten ekstrovertsjon har på arbeidsadferd. Ekstrovertsjon er et av de fem dimensjonene som personligheten deles inn i den psykologiske teorien kalt; fem-faktor-modellen (McCrae & Costa, 1987). De andre dimensjonene er nevrotisme, åpenhet, planmessighet, og medmenneskelighet. Hvorvidt hybridkontor påvirker de

grunnleggende psykologiske behovene i SDT kan påvirkes av nevnte dimensjoner og dette bør det derfor forskes videre på.

6.3 Praktiske implikasjoner

Det fremkommer av studien under kapittel 4 og 5 at det er forhold som må ivaretas for at det skal oppleves som en god løsning for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Her må formell dialog med ledelsen, HR, tillitsvalgte og AMU være avgjørende hvor en blir enig og formaliserer rammeverket for hvordan selskapene skal praktisere bruken av hybridkontoret og hvilke forutsetninger og opplæringsløp/kurs som ligger til grunn. Rammeverket bør inngå i HR-strategien.

Det skal foreligge en skriftlig avtale mellom arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker som regulerer bruken av hybridkontoret hvor det stilles krav og forventninger (Arbeidstilsynet, u.å.). Arbeidsgiver har også ansvar for et forsvarlig og godt arbeidsmiljø om arbeidstaker utøver arbeid fra hjemme-/hybridkontoret. Arbeidsgiver har i utgangspunktet ikke rett til å gjennomføre inspeksjoner hjemme hos arbeidstaker, så dette kan løses med at arbeidstaker signerer på et egenerklærings skjema om arbeidsmiljøet på hybrid-/hjemmekontoret hvor gjensidig tillit er betinget.

Å jobbe hybrid vil skape en fysisk avstand mellom leder og arbeidstaker som kan komplisere arbeidsforholdet. Det er særdeles viktig at selskapene har et felles ramme- og malverk for bruk av hybridkontor, da det vil være både rolle- og personavhengig om hybridkontoret fungerer for den enkelte. Det må som hovedregel være samme muligheter for alle ansatte med tilsvarende stilling og funksjon, samtidig som at ledelsen og ansattrepresentantene forstår det kan være enkelttilfeller hvor arbeidsgiver må særbehandle og vurdere mindre individtilpasninger da ingen arbeidstakere er like og har forskjellige behov. Det er viktig å presisere at eventuelle avvik fra rammeverket kan skape støy i organisasjonen og da er det viktig at det må være godt dokumentert hvorfor en eventuelt skal avvike. Alternativet er å endre rammeverket slik at en ny individtilpasning blir gjeldende for resten av arbeidstakerne. Dette bør vurderes sak-for-sak. Det kan også være tilfeller hvor arbeidsgiver må bruke styringsretten og terminere en eventuell inngått avtale mellom arbeidsgiver og den enkelte arbeidstaker om bruk av hybridkontor. Dette kan resultere med misnøye mellom arbeidsgiver og arbeidstaker da det påvirker tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene i SDT.

6.4 Begrensinger og videre forskning

Etter som oppgaven i all hovedsak er fokusert mot industri-sektorene og at oppgaven går over en begrenset tidsperiode vil vi ikke få vurdert langtidseffekter. Utover dette har vi andre aspekter som kan påvirke våre forskningsresultater.

Opgaven er fokusert på teori fra SDT og teori fra Bakker og Demerouti's jobbkrav-ressurs modell, men da i hovedsak med elementet jobbskaping som ble lagt til i modellen. Vi har begrenset datainnsamlingen i oppgaven til elleve intervju kandidater fra to organisasjoner hvor det er en semistrukturert kvalitativ tilnærming. Det er videre ikke vurdert eller samlet inn informasjon vedrørende påvirkning på fysisk og psykisk helse i denne oppgaven. Utstrakt og formalisert bruk av hybridkontor kan potensielt gi økonomiske besparelser for selskapene i form av at det eksempelvis kreves mindre antall kontor plasser, men eventuelle økonomiske gevinster er ikke vurdert.

Kulturforståelsen er en subjektiv vurdering av de som er intervjuet og trenger nødvendigvis ikke å være representativt for majoriteten av de ansatte i selskapene.

Helsemessige utfordringer som gjelder fysisk helse, er ikke hensyntatt i denne oppgaven. I teoridelen (se kapittel 2.1) ble det presentert et funn fra studien til Wahlstrøm et al (2023) hvor en var mer stillesittende på hjemmekontoret enn om en var fysisk til stede og jobbet fra det tradisjonelle kontoret. Når en er til stede på det tradisjonelle kontoret blir det naturlig mer bevegelse da en eksempelvis går til kaffeautomaten, ned i kantinen, inn på ulike møterom eller bort til noen av kollegaene. Det kan tilsi at man får for lite bevegelse ved hybridkontor som kan være helseskadelig og det er et interessant funn som det trengs videre forskning på.

Sammenhengen mellom tilfredsstillelse av våre grunnleggende psykologiske behov og våre personlighetstrekk er det ikke fokusert på i denne oppgaven. Personlighetstrekk vil ha en stor påvirkning på hva og hvordan de psykologiske behovene blir tilfredsstilt uavhengig av hybridkontor, det er derav valgt å ikke gå dypt inn i den materien i denne oppgaven, men det anses som et interessant og viktig område som det bør forskes videre på. Under 6.2 (teoretiske implikasjoner) opplyses det om at det kan utvikles teori som kan forklare sammenhengen mellom individuelle forskjeller med personlighetstrekk og hvordan disse trekkene henger sammen med våre preferanser og behov.

Ettersom hybridkontoret er relativt nytt, og den digitale teknologien utvikler seg i et veldig høyt tempo vil vi anbefale at det forskes videre på fenomenet. Det forventes at nivået av hybridkontor vil kunne øke med årene og langtidseffektene innenfor mange av de belyste områdene i studien vår vil kreve forskning over tid.

7. REFERANSER

- Arbeidslivet. (u.å.) *Tall og fakta om Den nordiske modellen*. Hentet 12. mai 2024.
<https://www.arbeidslivet.no/internasjonalt/den-nordiske-modellen>
- Arbeidstilsynet. (u.å.) *Hjemmekontor*. Hentet 20. april 2024.
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor>
- Arbeidstilsynet. (u.å.) *Hvordan utforme kontoret?*. Hentet 28. april 2024.
<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/utforming-av-arbeidsplassen/hvordan-utforme-kontoret/>
- Aubert, V. (1985). *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1). 83-104.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing* (pp. 37–64). Wiley Blackwell.
<https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2019) Daily job crafting and momentary work engagement: a self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023) Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *The Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. 2023. 10:25-53 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Blanchard, K. (2017, 13. mars). *How To Build a High Trust Workplace*. Chief Learning Officer.
<https://www.chieflearningofficer.com/2017/03/13/37673/>
- Boge-Jakobsen, H. G. (2021). *Strategisk human resource management*. [EMBA, E-MBA240_1]. Universitet i Stavanger.
- Carl, C. & Egeland, R. (2021). *Jobbpsykologi* (1. Utg., 1. Opplag). Cappelen Damm.
- Cohen, D., & Crabtree, B. (2006). *Qualitative research guidelines project*.
<http://www.qualres.org/HomeLinc-3684.html>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications, Inc. (US).
- Dalland, O. (2021). *Metode og oppgaveskriving* (7 utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (FEK). (2021, 16. desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*.

<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

De nasjonale forskningsetiske komiteene (FEK). (2019, 10. februar). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>

De nasjonale forskningsetiske komiteene (FEK). (2018, 29. oktober). *Kva er forskningsetikk?* <https://www.forskningsetikk.no/om-oss/kva-er-forskningsetikk/>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M., The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace , in Marylène Gagné (ed.), *The Oxford Handbook of Work engagement, Motivation, and Self-Determination*, Theory, Oxford Library of Psychology (2014; online edn, Oxford Academic, 4 Aug. 2014), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Forest, J., Dubord, M-A. G., Olafsen, A.H. & Carpentier, J. 'Shaping Tomorrow's Workplace by Integrating Self-Determination Theory: A Literature Review and Recommendations', in Richard M. Ryan (ed.), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory* (2023; online edn, Oxford Academic, 23 Feb 2023). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.45>

Forskningsetikkloven. (2017). *Lov om organisering av forskningsetisk arbeid* (LOV-2017-04-28-23). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23/%C2%A71#%C2%A71>

Gagné, M. & Deci, E.L., (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gagné, M. & Deci, E.L., The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management, in Marylène Gagné (ed.), *The Oxford Handbook of Work engagement, Motivation, and Self-Determination*, Theory, Oxford Library of Psychology (2014; online edn, Oxford Academic, 4 Aug. 2014), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001>

Glesne, C., & Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers – an introduction*. New York: Longman.

Grant, A.M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>

- Gratton, L. (2021). How to do Hybrid right. *Harvard business review*, 2021-05, 99(3), p.65-74.
<https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
- Hjemmekontorforskriften. (2022). Lovdata, *Forskrift om endring i forskrift 5. juli 2022 nr 715 om arbeid som skal utføres i arbeidstakers hjem* (FOR-2022-03-18-409). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2022-03-18-409>
- Horgen, E.H. (2021, 24. februar). *209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>
- Ingelsrud, M.H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V.H., Egeland, C., Hansen, P.B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E.M. (2022). Hjemme-Borte-Uavgjort. *Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*, Oslo Metropolitan University, 2022(1), 1-184. https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2992422/r2022_04%20Hjemme%20Borte%20Uavgjort%206042022.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Jacobsen, D. I, & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Korsmo, E, K. (2022). Høy produktivitet på hjemmekontor – men flere mister gnisten. *Oslo Met, Arbeidsforskningsinstituttet AFI*. <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/hoy-produktivitet-pa-hjemmekontor-flere-mister-gnisten>
- Krajčík, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid work model: An approach to work–life flexibility in a changing environment. *Administrative Sciences*, 13(6), 150.
- Kumar, A. S. & Banerjee, J., D. (2022). *The impact of 'Hybrid-work-model' on job satisfaction*. *International Journal of Business management & Research*. 12(1). Issue 1. Jun 2022 71-82.
<https://issuu.com/tjprc/docs/2-32-1653637600-8ijbmriun20228>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2022). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 utg., 7 opplag). Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lazareva, A. (2023, 28. mars). *Læringsplattform*. Store norske leksikon.
<https://snl.no/læringsplattform>
- Lincoln, Y.S. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 1* (1. utg., 1. opplag). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2019) *Strategisk HRM 2* (2 utg., 2 opplag). Cappelen Damm Akademisk.

- Naqshbandi, M.M., Kabir, I., Ishak, N.A. & Islam, M.Z. (2024), The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace, *The Learning Organization*, 31(1), pp. 5-26.
<https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Olsen, E., Fu, Y., & Jensen, M.T., (2024, 13. mai). «*The good, the bad and remote work*». *The influence of remote work on the personality traits-performance linkages: A two-wave longitudinal study*. Innlegg presentert ved Pint of Science 2024, Stavanger.
- Pendleton, D., Derbyshire, P., Hodgkinson, C. (2021). Job Crafting. In: Work-Life Matters. *Palgrave Macmillan, Cham*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77768-5_8
- Plester, B.A., & Lloyd, R. 2023. Happiness is ‘being yourself’: Psychological safety and fun in Hybrid Work. *Administrative Sciences* 13(10): 218.P.1-20
- Regjeringen. (u.å.). *Prop. 158L (2015-2016). Lov om organisering av forskningsetisk arbeid (forskningsetikkloven)*. Hentet 11. april 2024.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-158-l-20152016/id2511345/?ch=3>
- Reinert, J. (2023). *Trust In The Workplace: More Than Just A Buzzword*. Leadership Excellence. Nov 2023, 40(11), P9-9 1p.
- Reis, H. T. (1994). Domains of experience: Investigating relationship processes from three perspectives. In R. Erber & R. Gilmour (Eds.), *Theoretical frameworks for personal relationships* (pp. 87–110). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Ryan, R. M. (Red.). (2023), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory* (2023; online edn, Oxford Academic, 23 Feb. 2023),
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.001.0001>
- Ryan, R. M., & Vansteenkiste, M. (2023). Self-Determination Theory: Metatheory, Methods, and Meaning, in Richard M. Ryan (ed.), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory* (2023; online edn, Oxford Academic, 23 Feb. 2023),
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.2>
- Store norske leksikon (2005-2007): hybrid i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 29. april 2024 fra
<https://snl.no/hybrid>
- Strand, K, S. (2024, 9. januar). *Nesten én av tre sysselsatte opplever at jobben går utover privatlivet*. Statisk sentralbyrå. Arbeid og lønn. Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen.
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og->

[arbeidskonflikter/statistikk/arbeidsmiljo-levekarsundersokelsen/artikler/nesten-en-av-tre-sysselesatte-opplever-at-jobben-gar-utover-privatlivet](#)

- Sund, A. (2022, 14. januar). *Forskningsetikk og nye forskningsetiske retningslinjer*. Utdanningsforbundet. <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/publikasjoner/2022/forskningsetikk-og-nye-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Sæternes, S., & Aamodt, I. (2023, 19. juni). *Under halvparten av alle sysselesatte jobbet hjemmefra i 2022*. Statisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselesetting/statistikk/arbeidskraftundersokelsen/artikler/under-halvparten-av-alle-sysselesatte-jobbet-hjemmefra-i-2022>
- Tekna. (2024, 11.januar). *Hjemmekontor*. <https://www.tekna.no/lonn-og-arbeidsvilkar/rettigheter/fjernarbeid/>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010) Job Crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(2), Art. #841, 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources and well-being. *Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- UiO. (u.å.). *Autotekst – tale til tekst med Whisper fra OpenAI*. Hentet 26. mars 2024 fra <https://www.uio.no/tjenester/it/lyd-video/autotekst/>
- UiO. (2024, 24 januar). *Nettskjema-diktafon mobilapp*. <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/hjelp/diktafon.html>
- UiS. (2024, 25 mars). *Nettskjema*. <https://www.uis.no/nb/undervisning-og-oppgaveskriving/nettskjema>
- Van den Broeck, A., & Slemp, G., R. (2023). 'Leadership: A Self-Determination Theory Perspective', in Richard M. Ryan (ed.), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory*. Oxford University Press <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.47>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 511-532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- Wahlstrøm, V, Januario, L., B, Mathiassen, S., E., Heiden, M., & Hallman, D. (2023). Hybrid office work in women and men: do directly measured physical behaviors differ between days working from home and days working at the office? Department of public health and clinical

medicine. *Annals of Work Exposures and Health*, 67(9), 1043-1055.

<https://doi.org/10.1093/annweh/wxad057>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

<https://doi.org/10.2307/259118>

8 VEDLEGG

I dette kapittelet har vi med relevante vedlegg for studien.

8.1 Intervjuguide

Intro:

Dette er en datainnsamling til en masteroppgave ved UIS.

Gjennom denne samtalen ønsker vi å finne ut hvordan hybridkontor kan påvirke jobbtilfredshet på arbeidsplassen hvor vi har satt oss opp noen mål:

- Undersøke sammenheng mellom dimensjonene i selvbestemmelsesteorien og bruk av hybridkontor
- Undersøke hvordan hybridkontor påvirker trivsel og tilknytning til arbeidsgiver
- Undersøke om hybridkontor øker jobbskaping og eventuelle konsekvenser av dette.

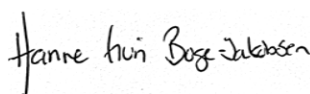
Det vil også være et gjensidig samspill mellom jobbtilfredshet og hvor tilfreds man er i livet generelt.

Vi har satt opp ulike temaer som vi går gjennom med åpne spørsmål. Det kan være at oppfølgingsspørsmål blir mer utdypende underveis, men mitt/vårt mål er å forstå dine tanker, refleksjoner og opplevelser av hvordan hybridkontor påvirker og hva det innebærer for deg i din arbeidshverdag. Det er ingen riktige og gale svar, og vi er ikke ute etter å bedømme eller vurdere, men å forstå. Samtalen forventes å ta mellom 40 til 60 minutter. Du er valgt ut som intervjuperson fordi jeg/vi mener du har noe å fortelle om fenomenet 'hybridkontor' og fordi du har noe spesielt å bidra med i undersøkelsen.

Intervjuet vil bli anonymisert slik at kun jeg og min medskribent av masteroppgaven kommer til å vite hvem som har besvart spørsmålene. Dataene blir i sin helhet slettet når prosjektet er ferdigstilt, estimert 01 september 2024. Viser videre til samtykkeerklæring fra SIKT som beskriver dette mer i detalj.



Erling Gresvoll Olsen
Student



Hanne Guri Boge-Jakobsen
Student

Bakgrunn:

Kjønn

Nåværende stilling

Ansiennitet i firma

Autonomi:

1. Opplever du at bedriften har en preferanse på hvor dere jobber fra?
 - a. Hvis ja: Hvor ønsker de?
 - b. Hvordan påvirker dette deg?
2. Tror du din påvirkning til beslutninger på eget arbeid påvirkes av hybridkontoret og kan du reflektere rundt dette?
3. Hvordan har hybridkontor påvirket arbeidsmengde og din opplevelse av jobb-hjem balansen?
4. Hvordan opplever du graden av selvstendighet og kontroll på egne arbeidsoppgaver etter innføring av hybridkontoret?

Kompetanse:

1. Har du noen eksempler på områder som har gitt økt kompetanse som følge av muligheten for hybridkontor? Kan du fortelle mer om dette?
2. Opplever du muligheten for faglig utvikling/kompetanseheving på samme nivå ved hybridkontor?
3. Vil du si at du opplever mestring i arbeidsoppgaver på samme måte ved hybridkontor?
4. Hvordan deler en kompetanse på tvers av organisasjonen når deler av organisasjonen jobber fra hybridkontoret? Hvordan kan du bruke hybridkontoret for både faglig og personlig utvikling?

Tilhørighet:

1. Har forholdet til din arbeidsgiver endret seg ved innførelse av hybridkontor?
2. Har jobbengasjementet endret seg på noen måte etter innføringen av hybridkontor? Er kravene til organisasjonen økt?
3. Hvordan tror du utstrakt bruk av hybridkontoret påvirker det sosiale samholdet til andre kollegaer og tilhørigheten til arbeidsgiver?
4. Hva tenker du om grad av tilbakemeldinger for dem som sitter på hybridkontoret? Kan en god eller dårlig tilbakemeldingskultur påvirke tilhørigheten til de ansatte?

Job crafting:

Nå vil vi stille noen spørsmål som knyttes opp mot jobb-skaping («Job crafting»)

Jobbskaping er når den ansatte tar initiativ til å endre sine arbeidsoppgaver, relasjoner og kontekst. I stor grad handler det om å tilpasse jobben til sitt eget behov.

- Endre arbeidsoppgavene kan skje ved å påta seg nye oppgaver som typisk er utenfor sin egen rolle-/stillingsbeskrivelse. Det kan også være at enkelte oppgaver blir delegert eller at en endrer hvordan en utfører de ulike arbeidsoppgavene.
 - Har du eksempler på noe av dette i din arbeidssituasjon?
- Endre relasjoner kan være at en søker samarbeid med nye mennesker i ulike settinger. Det kan være via nettverk, brukerforum eller med sine arbeidskollegaer.
 - Har du eksempler på noe av dette i din arbeidssituasjon?
- Kontekst handler mer om å endre arbeidssted, arbeidstid eller måten en jobber på.
 - Har du eksempler på noe av dette i din arbeidssituasjon?

Avslutningsspørsmål:

Nå har samtalen vært en stund vi har bare noen avslutningsspørsmål igjen:

- Er det andre muligheter hybridkontor legger til rette for?
- Hva tenker du om eventuelle trusler ved bruk av hybridkontor?
- Kan bruken av hybridkontor begrense den ansatte eller selskapet på noen måte?
- Ser du noen umiddelbare styrker ved bruk av hybridkontor?

Våre arbeidshypoteser:

- Autonomi
 - Vil bruk av hybridkontoret styrke den ansattes følelse av autonomi.
- Kompetanse
 - Vil in-office arbeid gjøre det lettere å få hjelp og støtte fra kolleger.
- Tilhørighet
 - Vil tilhørigheten til selskapet blir svekket ved utstrakt bruk av hybridkontor?
- Jobbskaping
 - Vil hybridkontoret øke muligheten for den ansatte til å påvirke egen arbeidshverdag.

8.2 Godkjenning behandling av personopplysninger SIKT

2/4/24, 9:32 AM

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

120059

Vurderingstype

Standard

Dato

01.11.2023

Tittel

EN STUDIE AV HYBRIDKONTORET OG JOBBTILFREDSHET I DEEPOCEAN OG GOODTECH

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS

Prosjektansvarlig

Espen Olsen

Student

Erling Gresvoll Olsen

Prosjektperiode

01.11.2023 - 31.05.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.05.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

8.3 Invitasjon og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «En studie av hybridkontoret og jobbtilfredshet i DeepOcean og Goodtech?».

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan hybridkontoret påvirker jobbtilfredshet. Inn under dette kommer vi innom ulike tema som trivsel, effektivitet og mestring. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål:

Hybridkontoret har økt i omfang de siste årene og vi jobber begge i bedrifter hvor det er ordninger som gjør at ansatte står friere til å velge hjemmekontor fremfor det tradisjonelle kontoret. Hvordan dette påvirker jobbtilfredshet for den enkelte er vanskelig å svare på og det er mange meninger rundt dette. Man hører om både positive og negative virkninger av denne utviklingen både for bedriftene og for de ansatte. Det er skrevet om positive og negative sider med denne utviklingen og vi er nysgjerrige på hvordan dette påvirker jobbtilfredshet.

Intervjuet vil omhandle spørsmål knyttet til følgende tema:

- Autonomi
- Kompetanse
- Tilhørighet
- Jobbskaping

Forskningsprosjektet er en del av masterstudiet på UiS (E-MBA).

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved UiS er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi spør personer i organisasjonen som vi kjenner til og som vi har tro på at gir ærlige og direkte tilbakemeldinger. Det er ønskelig at det skal bli gjort intervjuer med en lik kjønnsfordeling i ulike aldersgrupper.

Hva innebærer det for deg å delta?

Oppgaven er planlagt gjennomført med semi-strukturerte intervjuer og dermed skal vi benytte oss av kvalitativ forskningsmetode med en fenomenologisk tilnærming. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuene, slik at vi er sikre på at svarene som fremkommer blir korrekt fremstilt i masteroppgaven, men presiserer at svarene vil forbli anonyme i den grad at en ikke kan bli gjenkjent ved navn. Intervjuene forventes til å ta 1 time.

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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun Erling Gresvoll Olsen, Hanne Guri Boge-Jakobsen som har tilgang til intervjuene. I tillegg til veileder Professor Espen Olsen
- Intervjuene vil bli kryptert og lagret på en sikker skyløsning med passordtilgang.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.09.2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen UiS har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

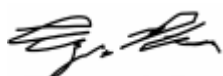
Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Handelshøgskolen UiS ved Professor Espen Olsen som er prosjektansvarlig og han kan kontaktes på espen.olsen@uis.no / 922 38 537
- Vårt personvernombud: personvernombud@uis.no

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

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

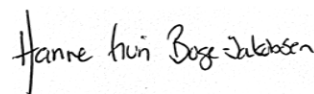
Med vennlig hilsen – den 10.10.2023



Espen Olsen
Professor/Veileder



Erling Gresvoll Olsen
Student



Hanne Guri Boge-Jakobsen
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet En studie av hybridkontoret og jobbtilfredshet i DeepOcean og Goodtech, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i forskningsprosjektet ved et fysisk intervju som tas opp (lyd).
Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)