

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

LED5009 1

Navn:

Renate Bjørken, Kristin Svensson og  
Tove Aune-Storsand

---

## Hybrid arbeidsplass- fleksibilitet på bekostning av jobbtilfredshet?

En studie av sammenhengen mellom ressurstilgang og jobbtilfredshet i den  
hybride arbeidshverdagen

---

Dato: 23.05.2023

Totalt antall sider: 83



## Forord

Denne oppgaven markerer slutten på studiet “Master of Business Administration”, strategi og ledelse, ved Nord universitet på Stjørdal. Masteroppgaven er gjennomført fra høsten 2022 til våren 2023, og har et omfang på 30 studiepoeng.

Takk rettes til masterveileder Maria Bogren ved Nord universitet, for god veiledning gjennom hele prosessen med masteroppgaven. Maria har hjulpet oss med utforming av oppgaven, og gitt oss dytt i riktig retning, og gode faglige innspill underveis.

Videre vil vi takke Skatteetaten, og Brukerkontakt, Seksjon 4 spesielt, som har gitt oss rom for å gjennomføre dybdeintervju med flere ansatte og ledere i en hektisk periode. Vi vil i forlengelsen av det, takke de ti informantene som gledelig delte sine tanker og refleksjoner rundt det å jobbe i en organisasjon som har tatt i bruk hybrid kontorløsning, og som reflekterte godt rundt egen rolle, lederrollen, og arbeidsmiljøet i stort i egen enhet.

Tove vil takke sin ektemann, Endre, for raushet, støtte, og for at du i perioder tok rollen som “alenefar”, og evnet å sjonglere familie, hus og fritid på en eminent måte. Uten deg hadde jeg ikke klart denne utfordringen. I tillegg fortjener barna Tirill, Iselin og Sondre en stor takk, for at dere har vært tålmodige og forståelsesfulle når mamma ikke har bidratt så mye i livene deres i denne perioden. Videre vil jeg takke min arbeidsgiver, Skatteetaten, og Brukerkontakt seksjon 4, spesielt, for at jeg fikk handlingsrom og tilrettelegging for å kunne gjennomføre studiet og oppgaveskrivingen. Videre rettes en takk til ansatte i gruppe 7, Trondheim, som tålmodig har vært med meg på denne reisen, og tålt at de har hatt en fraværende leder i perioder, grunnet studiet.

Kristin takker familie som har stilt opp underveis og venner som har bidratt med motivasjon til arbeidet. En takk også til kollegaer som har vært med på gode samtaler omkring oppgaven mens arbeidet har pågått.

Renate vil spesielt takke sine tre barn, Leah, Imre og Jone. Dere har vært utrolig tålmodige og selvstendige i denne travle perioden, der alle har måtte bidratt for å få hverdagene til å gå opp. Dere har heiet på meg hele veien, tross noe mangel på forståelse for mer utdanning. Videre vil jeg takke mamma, bonusfar og søsken for all støtte og heiarop, samt hjelp med logistikken

i det daglige, og oppfølging på fritidsaktiviteter. I tillegg vil jeg takke gode venner som har stilt opp som sparringspartnere, motivatorer, og som villig har delt sine egne erfaringer. Dere skal alle vite at jeg setter stor pris på alt dere har gjort for meg! Jeg retter også en stor takk til lederne jeg har vært i kontakt med i mitt yrkesaktive liv, som alle på hver sin måte har bidratt til denne oppgaven. Dere har inspirert meg, gitt meg økt forståelse for lederrollen og ledelsesstiler, og dermed gjort meg mer reflektert og rustet for dette studiet.

Perioden vi har jobbet med masteroppgaven har vært krevende og travel. Vi har kombinert fulltidsjobber, familieliv og hobbyer.

Vi opplever at arbeidet med masteroppgaven har gitt oss ny faglig kunnskap, det har utfordret oss på samarbeid, og det å være strukturert og evne å balansere jobb, studier og fritid.

Tove Aune-Storsand

Renate Bjørken

Kristin Svensson

Børsa, 23.05.2023

Hegra, 23.05.2023

Grimstad, 23.05.2023

## Sammendrag

Vår masteroppgave er resultatet av et samarbeid mellom tre studenter ved Master of Business Administration (MBA) i Strategi og ledelse, ved Nord universitet som er en erfaringsbasert deltidsstudie som har pågått de siste 3 årene, og hvor masteroppgaven er avsluttende oppgave på denne utdanningen.

Oppgaven undersøker hvordan den enkelte opplever egen jobbsituasjon i en arbeidshverdag som legger til rette for delvis hjemmekontor, med spesielt fokus på lederstøtte, kollegastøtte og arbeidsmiljø knyttet opp mot jobbtilfredshet. Videre har vi ønsket å se på hvordan leder opplever overgangen til hybrid arbeidshverdag.

I vår studie har vi ønsket å finne dybden i den enkeltes opplevelser og beskrivelser. Dette førte til at vi valgte kvalitativ metode som fremgangsmåte. Vi intervjuet åtte medarbeidere i Skatteetaten i tillegg til to ledere, som alle jobber i førstelinjen i etaten, og som alle har mulighet til å jobbe fra hjemmekontoret, deler av arbeidsuken. Det gav oss et rikt datamateriale som vi har benyttet til å besvare våre forskningsspørsmål.

Resultatet viste at både ansatte og ledelsen opplever til tider høye jobbkraav, og at de samtidig har god tilgang på jobbressurser, som kollegastøtte, lederstøtte, og et godt arbeidsmiljø. Alle verdsetter den fleksibiliteten som den hybride arbeidshverdagen medfører, men samtidig påpeker flere at man er bekymret for konsekvensene av at de ansatte i mindre grad er tilstede på kontoret samtidig, både når det gjelder kollegastøtte, faglig utvikling, og arbeidsmiljøet spesielt.

### **Nøkkelord:**

hybrid, ledelse, fjernledelse, arbeidsmiljø, korona, pandemi, covid-19, jobbtilfredshet, well-being, hjemmekontor, ressurstilgang, ressurser, kollegastøtte, lederstøtte, JD-R.

## **Abstract**

Our master thesis is the result of a collaboration between three students at the Master of Business Administration (MBA) in Strategy and Management, at Nord University, which is an experience-based part-time study that has been going on for the last 3 years, and where the master thesis is the final thesis of this education.

The thesis examines how individuals perceive their own job situation in a working day that facilitates partial telework, with particular focus on management support, colleague support and the working environment related to job satisfaction. Furthermore, we wanted to look at how managers experience the transition to hybrid work.

We wanted to find depth in the individual's experiences and descriptions. This led us to choose a qualitative method as the approach. We interviewed eight employees in the Tax Administration in addition to two managers, all of whom work at the front line, and who all have the opportunity to work from home, part of the working week. This provided us with a rich data material that we have used to answer our research questions. The results showed that both employees and management experience high job demands at times, and that they also have good access to job resources, such as colleague support, management support, and a good working environment. Everyone appreciates the flexibility that the hybrid working arrangement brings, but at the same time several of the respondents pointed out that they are concerned about the consequences of employees being less present in the office at the same time, both in terms of colleague support, professional development, and the working environment.

### **Key words:**

hybrid, leadership, remote management, work environment, pandemic, covid-19, job satisfaction, well-being, telework, job resources, Co-worker support, supervisor support, JD- R

# Innhold

1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn .....	3
1.2 Problemstilling og forskerspørsmål .....	7
1.3 Begrepsavklaring.....	8
2. Litteratur.....	10
2.1 Utviklingen av hjemmekontor som begrep .....	10
2.2 Ledelse i den hybride hverdagen.....	11
2.2.1 Kommunikasjon .....	14
2.3 Krav, ressurser og prestasjoner .....	20
2.4 Jobbtilfredshet i den hybride hverdagen .....	28
2.5 Oppsummering teori.....	31
3. Metodevalg.....	32
3.1 Introduksjon .....	32
3.2 Kvalitativ metode .....	32
3.3 Fenomenologi.....	36
3.4 Svakheter ved studien.....	37
3.5 Pålitelighet og troverdighet .....	39
3.6 Overførbarhet .....	40
3.7 Etske problemstillinger .....	40
4. Empiriske funn .....	42
4.1 Ledelse .....	42
4.2 Fordeler med hjemmekontor .....	48
4.3 Ulemper med hjemmekontor.....	50
4.4 Ressurstilgang og jobbtilfredshet .....	52
4.5 Oppsummering .....	56
5. Analyse av funn opp mot litteratur.....	57

5.1 Fordeler og ulemper med hjemmekontor .....	57
5.2 Ledelse .....	58
5.3 Ressurstilgang og jobbtilfredshet .....	61
6. Konklusjon .....	69
6.1 Forskningsspørsmål 1 .....	69
6.2 Forskningsspørsmål 2.....	69
6.3 Forskningsspørsmål 3.....	70
6.4 Svar på oppgavens problemstilling .....	71
7. Anbefalinger videre.....	73
9. Tabeller og figurer.....	75
10. Vedlegg .....	
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	I
Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	II
<u>Vedlegg 3: Samtykkeerklæring .....</u>	III

## 1. Innledning

Denne masteroppgaven tar for seg hvordan den nye arbeidshverdagen oppleves, med delvis kontorbasert og delvis hjemmekontorbasert arbeid. Tema for oppgaven er lederatferd og hvordan man kan påvirke den ansattes jobbtilfredshet, når den ansatte jobber dels fra kontoret, og dels fra hjemmekontor. Vi søker å finne ut om ledelsen må utøves på en annen måte ved fjernledelse, og om tilgangen på ressurser for den enkelte ansatt har noe direkte påvirkning på jobbtilfredsheten, når man jobber i en hybrid arbeidshverdag. Videre er det av interesse å se på hvilken rolle den enkelte ansatt selv tar i denne sammenhengen, om man bevisst tar ansvar for å få tilgang til ressurser når man varierer mellom hjemmekontoret og kontoret, eller om dette er tilfeldig.

Det norske arbeidslivet karakteriseres ved en flat struktur, med tett samhandling mellom leder og ansatt, hvor god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte på alle nivåer er beskrivende for den velfungerende norske bedriften (Einarsen & Skogstad, 2011).

For at den ansatte skal oppleve mestring, utvikling og jobbtilfredshet, er det mange faktorer som spiller inn. Leder har tradisjonelt sett hatt en viktig rolle for den ansattes jobbtilfredshet, den kan påvirke sykefravær, arbeidsmiljø og den enkeltes motivasjon for å bli i jobben (Aagestad & Lone, 2018; Collins et al., 2016). Vi har også en lovgivning som legger et stort ansvar på arbeidsgiver for å legge til rette for et godt arbeidsmiljø, deriblant sikre at “utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal legge til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid” (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2).

Mye litteratur peker på at en tett og god relasjon mellom leder og ansatt kan demme opp om stress og øke motivasjonen til den enkelte ansatt (Bakker & Demerouti, 2007). Samtidig viser også forskningen at andre ressurser, som kollegastøtte og autonomi, kan være vel så viktig for at den ansatte skal oppleve jobbtilfredshet og mestring på jobb. Det finnes mye forskning på arbeidsmiljø, faktorer som påvirker den ansattes motivasjon og jobbtilfredshet i arbeidssituasjon, men da med utgangspunkt i at de ansatte er fullt og helt til stede på kontoret, eller alternativt, på “fjernarbeidsplass”, altså at man jobber på andre steder enn arbeidsgivers kontorplass (Kumar et al., 2021; Collins et al., 2016; Lundquist et al., 2022; Eurofund, 2022).



Bakgrunnen for valg av tema er at vi har en antakelse om at den hybride arbeidshverdagen stiller andre krav til ledelse, og krever en bevissthet rundt hvordan leder jobber med ressurstilgangen til den enkelte ansatt, for at den ansatte skal oppleve jobbtilfredshet, utvikling og mestring (Pettersen & Solstad, 2020; Skogstad et al., 2007; PwC Middle East, 2020). Ressurstilgangen til en og samme ansatt vil være ulik om man er på kontoret eller hjemmekontoret, og overgangen fra kontorbasert ledelse, til hybrid arbeidshverdag har gått gradvis, uten at man nødvendigvis har tatt bevisste grep for å sikre ressurstilgangen til den enkelte ansatt og medarbeidergruppen som helhet. Dette kan få konsekvenser, både for arbeidsmiljøet, effektiviteten i produksjonen, og for hvordan den enkelte opplever egen arbeidshverdag (Tims et al., 2013).

Det har i mindre grad vært forsket på denne ansattgruppen som tidligere har vært til stede på kontoret, og etablert gode relasjoner til både kollegaer og leder i tiden før hjemmekontorets inntog. Når disse nå har gått over til å jobbe til dels mye fra hjemmekontor, kan det være at de drar med seg mye av effekten av de gode ressursene de har tilgjengelig på kontoret, over til hjemmekontoret. Det vil derfor være viktig å se på om den ansatte selv må settes i stand til å opprettholde og utvikle sine egne jobressurser, da leder og kollegaer ikke er tilgjengelig på samme måte som før, noe som utfordrer både kollegastøtte som ressurs, og ikke minst de ressurser som leder bidrar med, som tilbakemelding, lederstøtte, justering av arbeidsoppgaver og innhold, for å nevne noe (Tims et al., 2013; Schaufeli, 2017).

På den ene siden kan den nye hybride hverdagen skape fritt spillerom for at ansatte kan styre sine egne dager og gi økt autonomi, på den andre siden kan dette potensielt påvirke slikt som effektivitet, følelse av ensomhet samt relasjon til lederen og kollegaer. Dersom ansatte blir sittende mye alene ønsker vi å se på om det kan påvirke det faglige samarbeid. Videre om kollegastøtte og lederstøtte er noe som blir fraværende eller negativt påvirket av at de involverte ikke er på samme lokasjon. Altså hvordan dette påvirker medarbeidergruppen som helhet og lederen i forhold til denne. Mens noen trenger en leder som er mer "hands-on", kan det for andre være positivt med autonomi i sin arbeidshverdag og muligheten til å styre både eget miljø, men også når og hvordan en løser sine oppgaver.

Andre forhold som kan påvirke hvordan den enkelte opplever egen jobbsituasjon er rent miljømessige faktorer slik som ergonomi og ressurstilgang på hjemmekontoret. Videre om alle hjelpemidler fungerer som de skal. Dette kan innvirke på hvordan arbeidet gjennomføres

og også hvordan det å jobbe hjemmefra versus på kontoret oppleves for den enkelte arbeidstaker. Til slutt kan ressurstilgang berøre slikt som om de ansatte i det hele tatt har muligheten til å få tilrettelegging på sitt hjemmekontor for at forholdene skal være optimale for å arbeide hjemmefra.

I følgende avsnitt vil vi presentere studiens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, samt beskrive bakgrunnen for at vi ser det aktuelt å studere dette, avgrensninger, nytte, og hvilke styrker og svakheter vi ser ved studien.

## 1.1 Bakgrunn

Bakgrunnen for vår studie er at vi selv har opplevd overgangen fra oppmøte på kontoret, til hjemmekontor under pandemien og deretter tilbakeføring til kontoret igjen etter pandemien. På våre egne arbeidsplasser har vi observert hvordan dette har påvirket ansattegruppen og ledere. Korona-pandemien traff både offentlig og privat sektor, og en etat som tradisjonelt sett ikke hadde praksis for hjemmekontor, Skatteetaten, har dermed gjennomgått en stor endring, gjennom å legge til rette for utstrakt hjemmekontorløsning for majoriteten av sine ansatte. Videre har Skatteetaten nå gått tilbake til “den nye normalen”, hvor alle ansatte som har oppgaver som egner seg for utførelse fra hjemmekontoret, kan velge dette, inntil to dager i uken. Dette er ansatte som i liten grad har jobbet fra hjemmekontoret tidligere, og det er derfor av interesse å se hvordan de nå opplever denne nye tilværelsen med hybrid arbeidshverdag. Dette temaet er relevant for flere norske bedrifter i dagens arbeidsmarked, og vi har derfor valgt å undersøke dette temaet nærmere gjennom vår masteroppgave (Christensen et al., 2021; Arbeidsforskningsinstituttet et al., 2022).

### 1.1.1 Aktualitet

Det norske arbeidslivet har gjennomgått store endringer de siste årene, der digital transformasjon har spilt en avgjørende rolle i mange bedrifter. I tillegg har verdenssamfunnet gjennomgått en omfattende pandemi, som har medført store endringer for de aller fleste på flere plan.

I Norge opplevde vi en nedstengning fra en dag til den andre, der arbeidstaker våren 2020, ble sendt hjem på hjemmekontor. Bedrifter der de ansatte var vant med fysisk oppmøte på kontoret fem dager i uken, ble utfordret til å utføre arbeidsoppgavene sine fra et midlertidig rigget hjemmekontor så lenge begrensningene under pandemien krevde dette. Under korona-

pandemien ble bedriftene tvunget til å finne løsninger for at ansatte kunne produsere og jobbe tilnærmet normalt, samtidig som samfunnet var nedstengt, og oppmøte på kontoret kun unntaksvis var tillatt. Gjennom dette beviste de ansatte at de kunne utføre jobbene sine på en god måte, uten å være fysisk til stede på kontoret. Denne overgangen har blitt beskrevet som lik det man ser i tradisjonell “kriseledelse”, da situasjonen var uoversiktlig og krevde at man tok avgjørelser raskt, for å unngå at situasjonen kom ut av kontroll (Aarset, 2010).

For de ansatte i Skatteetaten, gjaldt det å finne løsninger for å utføre arbeidsoppgavene fra et annet sted enn det tradisjonelle kontoret for en uavklart tidsperiode. De færreste hadde jobbet fra hjemmekontor tidligere, da dette ikke var en løsning som var generelt akseptert i etaten. God styring i denne situasjonen var avgjørende for hvordan den enkelte arbeidsplass løste denne utfordringen, og hvor fort man kom i gang igjen med produksjonen under nedstengning. Skatteetaten står for viktige samfunnsfunksjoner i Norge, og har ansvaret for både skatteinnkreving, håndtering av ulike støtteordninger, og driften av folkeregisteret, for å nevne noe. Hvordan etaten evnet å håndtere denne pandemien, hadde konsekvenser for store deler av Norge, både for bedrifter og enkeltpersoner.

Selv om alle ansatte i Skatteetaten i utgangspunktet ble beordret til å jobbe fra hjemmekontor, var det noen yrkesgrupper og jobber som krevde at man likevel møtte på arbeidsplassen under nedstengingen. I Skatteetaten gjaldt det enkelte tjenester, hvor man var avhengig av publikumskontakt, også under en pandemi, for blant annet å kunne gjennomføre ID-kontroll og andre oppmøtepliktige oppgaver. Derfor var det fortsatt en del ansatte som også under pandemien måtte møte på kontoret, for å sikre at også disse oppgavene ble løst.

For flere av de som ble sendt på hjemmekontor var det nødvendig å få nye arbeidsoppgaver, da man hadde oppgaver som ikke kunne utføres fra et hjemmekontor.

For nytilsatte medarbeidere ble det krevende å komme inn i arbeidsmiljøet og få tilstrekkelig kollegastøtte, både sosialt men ikke minst faglig da de ble sendt på hjemmekontor. Det å være ny i en bedrift, krever tett samhandling med både leder og kollegaer, for å få nødvendig kompetanseutvikling og oppnå tillit og trygghet til sine nye kollegaer.

Etaten la til rette for hjemmekontor, ved å gi tilgang på nødvendig utstyr som PC, mobiltelefoner og skjermer, de endret på oppgaveløsningen slik at oppgavene kunne utføres fra hjemmekontoret, og digitale møter ble innført for å sikre samhandling og utvikling. Med

dette som bakgrunnsteppe, ser vi at lederoppgaven i overgangen fra tradisjonell ledelse, til kriseledelse og fjernledelse kunne oppleves som en utfordring for personallederen.

En undersøkelse i regi av FAFO (2020), viser at rundt 80 % av norske arbeidstakerne opplever å ha fått sin arbeidssituasjon vesentlig påvirket av korona-pandemien, hvor pålegg om hjemmekontor var den mest vanlige endringen. Denne unntakstilstanden var da ment som et kortvarig akutt tiltak i en uoversiktlig situasjon, og løste for mange bedrifter utfordringen med å kunne opprettholde driften på tilnærmet ordinært nivå, til tross for sterke begrensninger i samfunnet for øvrig. Etter en tid åpnet samfunnet opp igjen, og de ansatte fikk som kjent mulighet til å vende tilbake til kontorene sine.

I tiden som har gått, har imidlertid mange funnet seg tilrette med en hybrid arbeidshverdag, der man får det beste fra to verdener, hjemmekontor med den frihet den fører med seg, og arbeid fra kontoret noen dager i uka, hvor man er en del av et kontorfellesskap og hvor fasilitetene ofte er bedre enn på hjemmekontoret.

Studier gjort av AFI (Arbeidsforskningsinstituttet et al., 2022) viser at halvparten av norske arbeidstakere har muligheten til å jobbe hjemmefra nå etter korona-pandemien, og at mer enn halvparten av disse faktisk velger å jobbe hjemmefra. Det pekes på at tidsklemma er mer håndterbar med denne kombinasjonen, man slipper pendling, møtene er mer effektive, og man opplever ikke å bli forstyrret i samme grad på hjemmekontoret, som når man er fysisk til stede på arbeidsplassen.

En spørreundersøkelse utført av AFI i 2021, viste at de aller fleste bransjer nå gir muligheter for å jobbe deler av arbeidsuka fra hjemmekontor, hvor ansatte i offentlig forvaltning ligger høyt oppe på tabellen når det gjelder hjemmekontorordning på fast basis, selv om ansatte i privat sektor i større grad enn ansatte i offentlig sektor jobber hjemmefra (Arbeidsforskningsinstituttet AFI et al., 2021). Den samme studien viser at det er større andel menn enn kvinner som jobber hjemmefra, men det pekes på at dette kan skyldes hvilke bransjer som er kvinnedominert, som helse og oppvekst, og at disse i større grad krever tilstedeværelse på jobb (Arbeidsforskningsinstituttet AFI et al., 2021), og i tillegg er det ingen forskjell på kjønn for de som kan velge hjemmekontor og som faktisk velger å gjøre det.

Flere studier, både i Norge og internasjonalt, peker på at ansatte er villige til å bytte arbeidsgiver, om de ikke får muligheten til å jobbe delvis fra hjemmekontor

(Arbeidsforskningsinstituttet et al., 2022; Alexander et al., 2021), noe som tyder på at de ansatte nå ser på hjemmekontor som en rettighet, fremfor et knapphetsgode. Dette har ført til at det nå har blitt mer forventet hos alle ansatte, at arbeidsgiver viser fleksibilitet og legger til rette for at de ansatte fortsatt skal ha muligheten til å jobbe delvis hjemmefra på fast basis. Dette vil dermed kunne påvirke hvordan den ansatte opplever tilknytning til arbeidsgiver, og hvilke forpliktelser man kjenner på, når man jobber i en hybrid arbeidshverdag.

Mange arbeidsgivere kan ha et ønske om at de ansatte skal vende tilbake til kontoret i større grad enn hva som kan bli realiteten. I den samme rapporten fra AFI (Arbeidsforskningsinstituttet et al., 2022) peker lederne som er intervjuet på en bekymring rundt det sosiale arbeidsmiljø, og de ansattes utvikling og læring når flere av de ansatte jobber hjemmefra.

Utfordringsbildet i dag er at det er stor konkurranse om arbeidskraften i Norge. Det er lett å få seg en annen jobb, og bedriftene må konkurrere om hodene på flere områder enn kun lønn og interessante arbeidsoppgaver. Fleksibilitet i arbeidshverdagen, både når det kommer til arbeidssted og arbeidstid, er en av viktige faktorer når man skal velge arbeidsgiver.

Korona-pandemien har vist at oppgavene i mye større grad enn tidligere, kan utføres utenfor den tradisjonelle, fysiske arbeidsplassen, og det som finnes av forskning på området, peker på at mange opplevde høyere grad av effektivitet på hjemmekontor (Van der Lippe & Lippenyi, 2020). Muligheten til å velge hjemmekontor når oppgavene tilsier det, gjør at mange opplever å kunne jobbe mer uforstyrret fra hjemmekontoret, og sånn sett, oppleve økt effektivitet.

Vi er nå over i en ny normal, hvor store deler av arbeidsstyrken blir fjernledet i større eller mindre grad (Arbeidsforskningsinstituttet AFI et al., 2021). Dette kan gi oss nye utfordringer med tanke på å skape et inkluderende arbeidsmiljø, og sikre at de ansatte er motiverte og utvikler seg. Ansatte med oppgaver og tilhørighet til en organisasjon som tradisjonelt kun har jobbet fra kontoret, kan ha andre forutsetninger for å lykkes med fjernledelse, enn bedrifter som var rigget for fjernledelse også før pandemien inntraff. Det at man har gått fra full tilstedeværelse på kontoret, til at arbeidsstokken i liten grad er fysisk til stede på samme tid, er en stor overgang, og utfordrer både organisasjonen og ledelsen i måten de organiserer oppgavene, og utøver sin ledergjerning på (Bergum, 2009).

Den hybride arbeidshverdagen gir økt autonomi og selvstyring fra hjemmekontoret, men samtidig viskes grensene mellom jobb og fritid mer ut, og man er mer eksponert for å oppleve

isolasjon og manglende kollegastøtte (Arbeidsforskningsinstituttet et al., 2022). Digitale løsninger gjør det enklere å gjennomføre kompetansehevende tiltak, på tvers av organisasjonen, og på en mer effektiv måte, men mangel på fysisk tilstedeværelse kan utfordre den uformelle læringen og faglige interaksjonen som skjer i det daglige på arbeidsplassen. For å videreføre en slik læring, kreves det at de ansatte har interaksjon og faglig samhandling, også når de sitter på hjemmekontoret.

Videre vil en arbeidshverdag hvor de ansatte ikke er til stede på kontoret og i nærheten av leder, påvirke hvordan leder utøver oppgaven sin. Der leder tidligere kunne avdekke og følge opp problemer og utfordringer gjennom den uformelle praten i kontoret, er man nå mer fysisk distansert, og bundet til mer formelle møtepunkt via digitale løsninger. Små problemer som lett kan løses med god kommunikasjon, vil kunne vokse i størrelse, og potensielt utgjøre en trussel for arbeidsmiljøet i den hybride hverdagen (Pettersen & Solstad, 2020).

## 1.2 Problemstilling og forskerspørsmål

Som følge av nedstenging under korona-pandemien ble tradisjonelle kontorarbeidere som hadde obligatorisk oppmøte på kontoret, sendt på hjemmekontor, fra den ene dagen til den andre. I 2022 ble alle restriksjonene fjernet, og alle kontorarbeidere kunne komme tilbake til kontorene igjen. Det viser seg at en ny hverdag har oppstått, der mange velger å fortsette å jobbe fra hjemmekontor hele eller deler av arbeidsuken.

### Problemstilling

Basert på temaet for vår oppgave og forskningsområdet som vi ønsker å undersøke nærmere, har vi utarbeidet følgende problemstilling:

### ***Hvordan oppleves jobbsituasjonen hos ansatte og ledere i den nye hybride arbeidshverdagen?***

#### Forskerspørsmål

- *Hvordan påvirkes lederatferden av den nye hybride arbeidshverdagen?*
- *Hvordan opplever den enkelte jobbtilfredshet, særlig med tanke på tilgang på jobberesurser som lederstøtte og kollegastøtte?*
- *Hvordan jobbes det for å bevare et godt og inkluderende arbeidsmiljø når de ansatte ikke er til stede på kontoret?*

### 1.3 Begrepsavklaring

#### Hybrid arbeid og hjemmekontor

For å beskrive den fleksibilitet som mange opplever rundt sin arbeidssituasjon i dag, har vi i Norge tatt i bruk begrepet hybridkontor, hybrid arbeidshverdag, eller hybridarbeid.

Disse begrepene beskriver konseptet med å kunne utføre arbeidsoppgavene delvis på arbeidsplassen, og delvis fra andre lokasjoner, i en fleksibel løsning, avhengig av den enkelte ansattes egne ønsker og behov (Eurofund, 2022).

Med “annet arbeidssted” mener vi en kontorplass som ikke er på arbeidsgivers sted, altså ikke den faste kontorplassen. Det kan være hjemmekontor, hyttekontor, eller på båten, men ikke andre steder fordi man er på reise gjennom jobben. Vi vil i fortsettelsen bruke benevnningen “hjemmekontoret” når vi mener alle andre arbeidssteder enn kontoret.

#### Fjernledelse

Fjernledelse innebærer ledelse av ansatte som er lokalisert på et annet arbeidssted enn hovedarbeidsplassen (Bjørnholt et al., 2007). Utøvelsen av ledelse foregår dermed gjennom andre kanaler enn ved fysisk tilstedeværelse. I denne sammenheng benyttes ofte digitale hjelpemidler og innebærer dermed noen forskjeller sammenliknet med nærledelse ved fysisk oppmøte på kontoret.

#### Ressurser

Med ressurser mener vi i denne sammenhengen tilgang på ulike faktorer som påvirker arbeidsglede, arbeidsmiljø, og mestring. Det kan være fysiske ressurser, som en godt tilrettelagt kontorplass med heve- og senkepult, kaffemaskin, kopimaskin og printer, eller sosiale ressurser, som kollegastøtte, lederstøtte, et arbeidsmiljø som er støttende, og til slutt organisatoriske ressurser som lønn, renommé eller å bli verdsatt gjennom bekreftelser (Bakker & Demerouti, 2007).

#### Jobbtilfredshet

Det finnes ulike måter å vurdere hvordan den enkelte opplever egen situasjon og vi velger å bruke benevnelsen jobbtilfredshet i denne studien. Begrepet jobbtilfredshet velger vi som en oversettelse av det engelske begrepet “well-being”. Well-being har svært ulike beskrivelser og definisjoner i litteraturen, og kan omhandle både følelsesmessige, sosiale og funksjonelle komponenter (Foregard et al., 2011). Det foreligger utallige definisjoner og nyanser for

begrepet well-being, men vi velger Michaelson et al.'s definisjon, som en “*dynamic process that gives people a sense of how their lives are going through the interaction between their circumstances, activities, and psychological resources, or “mental capital”*” (Michaelson et al., 2009, s.3). Well-being som begrep kan brukes både på rent subjektiv opplevelse og beskrivelse av egen situasjon, der tilstedeværelse av behag og fravær av ubehag definerer well-being, videre på ulike grader av subjektive opplevelser og over til det objektive ståstedet, hvor ens livsbetingelser gjennom muligheter og levekår beskriver og definerer well-being (Carlquist, 2015). Ulike definisjoner av subjektiv well-being går fra det engelske “happiness”, “lykke” på norsk, hvor man benytter spørsmålet “*How happy do you feel?*” i kartleggingen.

Andre igjen benytter begrepet “life satisfaction”, livstilfredshet, som en målestokk for tilfredshet. Ved å spørre “*Hvor tilfreds er du med livet ditt?*”, utforsker man flere aspekter ved ens tilværelse, og gir muligheten for den enkelte til å reflektere rundt sitt eget liv (Norge Helsedirektoratet, 2015). Kritikere vil si at denne måten å vurdere “well-being”, tilfredshet på, fortsatt er svært subjektiv, og at personer som er i samme livssituasjon, likevel kan score sin egen opplevelse av hvordan de har det ulikt, da det er helt åpent hva den enkelte legger i begrepet “tilfreds”, eller ”happy”(Helsedirektoratet, 2015).

Når vi nå velger å benytte benevnelsen jobbtildfredshet i vår studie, fokuserer vi på den subjektive opplevelsen til informantene, ved at informantene selv beskriver sin jobbsituasjon, og hvordan han tenker at han kan øke sin følelse av jobbtildfredshet. Dette gir oss da en indikasjon på hvordan informantene opplever egen situasjon akkurat her og nå, og uten sammenligning for øvrig.



## 2. Litteratur

I dette avsnittet vil vi gjennomgå relevant litteratur innenfor fjernledelse, hybrid arbeidshverdag, jobbkrav-ressurs-modellen (JD-R modellen), jobbressurser og kommunikasjon, og denne litteraturen gir en oversikt over forskning som er gjort helt opp til dags dato, spesielt opp mot hybrid arbeidsplass og jobbtilfredshet.

### 2.1 Utviklingen av hjemmekontor som begrep

Våren 2020 føyer seg inn i historiebøkene ved at verden, over natten, opplevde en verdensomspennende pandemi, og medfølgende omfattende inngripen i den enkeltes hverdag, med krav om sosial distanse, både privat og i jobbsammenheng, noe som medførte pålagt hjemmekontor for de aller fleste kontorarbeidsplassene i Norge, og i verden for øvrig.

Historisk sett er ikke det å jobbe fra en annen lokasjon enn det faste kontoret noe nytt konsept. Men begrepsbruken har utviklet seg i tråd med den teknologiske utviklingen.

Før datateknologiens inntog, ble begrepet “remote work” tilsvarende det norske begrepet “fjernarbeid” benyttet for arbeid som ble utført på andre steder enn på den faste arbeidsplassen, og da uten bruk av teknologi for å utføre oppgaven (Eurofund, 2022). Da informasjonsteknologien muliggjorde å utføre flere arbeidsoppgaver utenfor arbeidsplassen, kom begrepet telework, og telecommuting, som da ble brukt på arbeid som måtte utføres fra en fast kontorplass, på grunn av teknologiens begrensninger, men som ikke ble utført på den faste arbeidsplassen (Eurofund, 2022). Begrepet er brukt i utstrakt grad gjennom tidene, og en enkel definisjon er at teleworking er “working from anywhere at anytime” (Morganson et al., 2010, s.590).

Begrepet “telework” har bestått, og brukes i stor grad fortsatt, men har endret noe innhold, da den i dag fanger videre, og brukes om arbeid som utføres ved bruk av informasjonsteknologi, og som vanligvis kan utføres på arbeidsplassen, men som regelmessig blir utført på andre steder enn den vanlige arbeidsplassen (Eurofund, 2022). I dette ligger at man utfører jobben fra hyttekontoret, hjemmekontoret, på kafe, på reise, altså på steder man ikke definerer som arbeidsplassen.

I de senere år, og spesielt etter den verdensomspennende pandemien i 2021-2022, har begrepsbruken utviklet seg videre, da vi nå er mer uavhengige av både arbeidssted, arbeidstid,

og hvem vi samhandler med, og man ser bruken av begrepet “flexible work arrangements” i stadig større grad i litteraturen (Kumar et al., 2021).

Begrepsbruken er mer begrenset på norsk, sammenlignet med engelsk, hvor begrepene fjernarbeid og hjemmekontor er de som oftest har vært benyttet både i litteraturen og i dagligtale. I etterkant av nedstengingen i 2021, har Norge fått en egen “Hjemmekontorforskrift”, hvor definisjonen for hjemmekontor er “arbeid som utføres i arbeidstakers eget hjem” (Hjemmekontorforskriften, 2022, §1). Uten de samme nyansene i begrepsbruken, benyttes hjemmekontor som beskrivelse av all type arbeid hvor man utfører arbeidsoppgaver fra sitt eget hjem, gjerne med en egen kontorplass, og med fysiske jobressurser som tilrettelegger for en god arbeidssituasjon.

## 2.2 Ledelse i den hybride hverdagen

Ledelse handler om å gjøre andre gode, og i dette ligger det at leder må investere i relasjonen til sine ansatte (Spurkeland, 2012). Når leder og ansatt ikke er til stede på samme lokasjon, kreves det andre måter å lede på, enn tradisjonelt lederskap.

Begrepet fjernledelse har vært i utvikling de seneste årene, fra det første gang ble omtalt i litteraturen som “leadership at a distance” tilbake på 1900-tallet (Collinson, 2005), til hva vi i dag legger i fjernledelse. Det foreligger noe litteratur som omhandler fjernledelse generelt, og det har også kommet en del studier og litteratur som ser på hvordan ledelse ble utøvet under pandemien. Men overgangen til det hybride arbeidslivet, hvor ansatte og ledere i varierende grad er på samme fysiske lokasjon, er av såpass ny art, at litteraturen og forskningen er mer begrenset.

Bjørnholdt et al. (2007) beskrev at fjernledelse innebærer at leder har ansatte som er lokalisert på et annet arbeidssted enn hovedarbeidsplassen. I dette begrepet har man tidligere lagt en fysisk distanse mellom leder og ansatt, som da har innebært at leder har måttet dra rundt for å besøke de ansatte, for å få ansikt-til-ansikt-samtaler med sine ansatte (Bjørnholt et al., 2007). Medarbeidere som tradisjonelt kun har jobbet på fjernarbeidsplass og dermed blitt fjernledet, har ikke hatt samme mulighet til å samhandle direkte med leder, og dette har redusert muligheten til å bygge gjensidige relasjoner (Spurkeland, 2017). Denne manglende muligheten til å samhandle, kan dermed skape utfordringer med å klare å motivere og skape engasjement hos de ansatte. Det er klart at det er mer motiverende å høre leders ord, og

gjærne se ansiktsuttrykk, og kjenne fysisk på et engasjement i rommet, fremfor å lese en tekst fra en leder om hvor dyktige man har vært på oppgaveutførelsen.

Fjernledelse i dagens arbeidsliv inkluderer andre avstandsdimensjoner enn kun den tradisjonelle fysiske avstanden, som organisatorisk, kulturell, sosial og kognitiv avstand (Antonakis & Atwater, 2002), og opplevd sosial og kognitiv nærhet mellom leder og ansatt kan dempe utfordringene som geografisk avstand gir (Bergum, 2009). I dette ligger det at om leder og ansatt bygger en god relasjon gjennom å dele gode opplevelser, eller samarbeide om oppgaveløsningen, vil relasjonen tåle en god del, og dette vil bidra til at samarbeidet mellom de to også vil fungere bedre på avstand. Dette er et viktig aspekt å ta med seg, når man ser på ledelse i en hybrid arbeidshverdag. For det som er spesielt med den hybride hverdagen, er at leder og ansatt har mulighet til å være fysisk nære med jevne mellomrom, og kan dermed utvikle relasjonene når begge er til stede på samme lokasjon, og profitere av det når man ikke er til stede på samme lokasjon.

I tillegg til gode relasjoner mellom ansatt og leder, er også et godt arbeidsmiljø viktig for at den enkelte skal trives på jobb. I en studie fra USA i forbindelse med korona-pandemien, ble det påpekt viktigheten av at leder la til rette for emosjonell og sosial støtte, i form av individuelle innsjekksamtaler på fast basis og at de organiserte virtuelle sosiale aktiviteter, for å sikre utvikling av arbeidsmiljø og dempe de negative konsekvensene av den brå overgangen som nedstengingen medførte (Bersin et al., 2020). Dette er funn som er typiske for perioden f r vi fikk komme tilbake til kontoret, men som kanskje har mindre fokus nå, siden alle har tilbud om å være på kontoret, og at man dermed frivillig velger å jobbe hjemmefra. Men selv om det har mindre fokus, kan det likevel fortsatt være viktig å fokusere på dette, også når ansatte og leder er tilstede på samme lokasjon enkelte dager. Bergum understreker i sin avhandling at relasjonsutvikling vil kreve mer innsats av fjernlederen enn ved det tradisjonelle lederskap, fordi den fysiske konteksten og signalene mangler n r de ikke er til stede på samme lokasjon (Bergum, 2009), og dette kan da by på utfordringer, om ikke leder er bevisst på å benytte tilstedeværelsen til å utvikle relasjonen til den ansatte. Det er nærliggende å tenke at det samme gjelder i arbeidsmiljøet i stort, at det er viktig å fokusere på relasjonene mellom ansatte også, når de er tilstede på kontoret samtidig.

Den hybride hverdagen byr også på utfordringer og mulige endringer når det gjelder lederstil. Jacobsen og Thorsvik (2016) forklarer at ledelse i korte trekk er hvordan ledere forholder seg

til medarbeiderne, hva de er opptatt av og hvordan de opptrer som ledere. Videre har utviklingen av dagens kunnskapsmedarbeidere satt nye krav til ledelsesstil og hvilken kompetanse leder innehar (Nordhaug, 2002). Der man tidligere var ute etter ledere som evnet å ha kontroll, gi ordre og utøve myndighet, er man nå ute etter lederegenskaper i form av toleranse for usikkerhet, gode kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter, og respekt for individuelle særegenheter, for å nevne noe (Nordhaug, 2002, s. 286). I dette ligger det at dagens ledelse handler om å veilede, oppmuntre og tilrettelegge, fremfor å styre og kontrollere.

Leder vil gjerne ikke ha muligheten til å ta del i den daglige produksjonen og være like “tett på” de ansatte i sitt daglige virke, som før, når oppgavene blir utført fra hjemmekontoret. Det at leder er tilstedeværende og aktivt deltakende i daglige gjørene i bedriften kalles relasjonsorientert lederstil, som kjennetegnes ved at lederen er delaktig og involvert i medarbeiderens arbeidshverdag. Denne interaksjonen bygger gode relasjoner, som igjen blir en viktig faktor inn mot kommunikasjon, og ikke minst som lederstøtte opp mot den enkelte ansatt. Når man nå ikke har muligheten til å være like delaktig, både fordi oppgavene blir løst andre steder enn der leder er, og ved at leder velger å kommunisere i større grad via digitale kommunikasjonsformer, fremfor direkte kontakt, kan leder lett gå over til en oppgaveorientert ledelse, som handler mer om fokus på systemer enn ledelsesfaget (Pettersen & Solstad, 2020).

Ovennevnte kan i så måte forklares som en dreining i lederstil, som naturlig kommer som en følge av økt digitalisering, men også fordi de ansatte og leder i mindre grad er til stede på samme lokasjon sammenlignet med tidligere. I en kunnskapsbedrift, slik som store deler av offentlig forvaltning er, er mye av oppgaveløsningen basert på selvstendighet. Videre er det i mange tilfeller vanskelig å måle resultat og effekt av den “produksjonen” som gjøres i en slik bedrift, da man heller ser på kvaliteten av oppgaveløsningen, fremfor kvantiteten, som gjerne kan være vanskelig å måle. Når de ansatte i tillegg, i større eller mindre grad, utfører sine oppgaver på andre steder enn kontoret, blir det ytterligere krevende å monitorere og “overvåke” ansattes “produksjon”. *“For opplevelsen av mestring og kontroll forutsetter den autonomien som ligger innebygd i selvdisciplin og egenkontrollert måloppnåelse”* (Einarsen & Skogstad, 2011, s.24). Egenkontroll og såkalt selvledelse er nødvendig for arbeidstakere som arbeider hjemmefra, og derfor en del av en hybrid arbeidshverdag. Den ansatte kan oppleve tilbakemelding gjennom utførelsen av arbeidsoppgavene han utfører, fremfor tilbakemelding fra en kollega eller leder. Ofte blir det da opp til den enkelte ansatte å vurdere om tidsbruken

og måten oppgaven løses på er riktig, med tanke på verdiskaping i bedriften (Einarsen & Skogstad, 2011).

Den avstanden som leder får til daglig produksjon og den enkelte ansattes daglige gjøremål, kan i mange tilfeller bli beskrevet som tillitsbasert ledelse, i det ligger det at leder ikke detaljstyrer oppgaveløsningen, og en gjensidig tillit blir som et lim som holder organisasjonen sammen, når man ikke er til stede på samme lokasjon til enhver tid. Tillit mellom leder og ansatt skaper et godt grunnlag for å utvikle engasjement, lojalitet og tilfredshet (Aspøy, 2018). Men denne tilliten må være tuftet på en gjensidighet, hvor både ansatt og leder er trygge på hverandre. I en kunnskapsorganisasjon, der medarbeideren oftest sitter på større kunnskap om oppgaveløsningen enn leder, vil det kreve andre ferdigheter av leder enn tidligere. Lederstilen vil her være mer avhengig av relasjonelle og mellommenneskelige ferdigheter, for å sikre at man oppnår tillit til kunnskapsmedarbeideren (Nordhaug, 2002).

Når vi nå har sett på at den hybride arbeidshverdagen fører til en fysisk avstand mellom ansatt og leder, stiller dette dermed høye krav til lederutøvelsen, for å klare å skape relasjonell og emosjonell trygghet hos den enkelte ansatt. Medarbeidere som blir fjernledet, har ikke samme mulighet til å interagere med sin leder, og dette går utover muligheten til å bygge gjensidige relasjoner (Spurkland, 2017). Om leder ikke evner å endre lederatferd, vil den ansatte oppleve at både kontroll og støtte fra leder blir fraværende, og at lederstilen oppleves som passiv. En passiv ledelsesstil, eller såkalt “laissez-faire”-stil, kjennetegnes av at leder mangler initiativ og handlekraft, og kan ha stor påvirkning på ansattes jobbtildfredshet og effektivitet (Skogstad et al., 2007). Videre kan denne manglende formen for tydelig ledelse, føre til stress og frustrasjon hos de ansatte, og videre resultere i dårlig arbeidsmiljø og konflikter mellom de ansatte (Skogstad et al., 2007). Det er derfor svært viktig at leder er bevisst på dette, og ikke fjerner seg fra lederrollen og sine ansatte, men heller er støttende og følger opp den enkelte ansatte, også i den hybride hverdagen (Olafsen et al., 2023).

### 2.2.1 Kommunikasjon

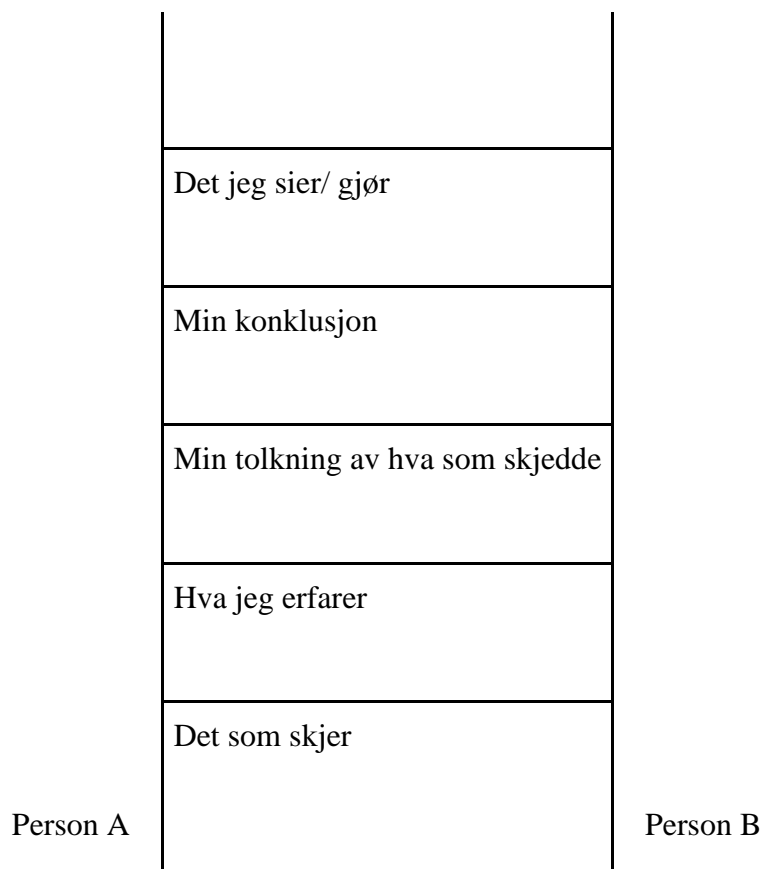
Mange mener at ledelse *er* kommunikasjon, og god kommunikasjon kan redusere usikkerhet og tvetydighet (Daft & Lengel, 1986). En studie fra USA fra våren 2020, kartla hva leder kunne gjøre for at den ansatte skulle oppleve overgangen fra kontorarbeidssted til hjemmekontor tilfredsstillende. Studien fant at kommunikasjon utført ofte og godt, og av høy kvalitet, var svært viktig for den enkelte ansattes opplevelse, da de befant seg på

hjemmekontor (Bersin et al., 2020). Nordhaug beskrev allerede i 2002, lenge før den hybride hverdagens inntog, at morgendagens kunnskapsarbeidere vil måtte utnytte de digitale verktøyene på en ny måte, på grunn av både fysisk og geografisk avstand til sine kollegaene, for å sikre videre kompetanseoverføring og for å skape et godt kollegafellesskap (Nordhaug, 2002).

Kommunikasjon er viktig i alle relasjoner, og hvordan vi kommuniserer kan påvirke en organisasjons kultur og jobbtilfredshet. Fra en leders perspektiv er det viktig med tydelig kommunikasjon for å skape felles forståelse, motivasjon og fremdrift (Aarseth et al., 2015). Medarbeidere må kunne kommunisere deres indre motivasjon og hva som fungerer og ikke fungerer, samt at det er viktig i forhold til ansvarsfordeling og problemløsning (ibid). Brønn og Wiig Berg, referert i Aarset et al., skiller mellom ulike typer kommunikasjonsmodeller; propagandamodellen, opplysningsmodellen, overtalelsesmodellen og gjensidig læringsmodellen. Den sistnevnte, som er basert på to-veis, likeverdig og balansert dialog, er å foretrekke (Aarseth et al., 2015). Grunnen til dette er at god kommunikasjon går igjen som en essensiell faktor for å skape gode rammer for jobbtilfredshet og kulturbygging i organisasjonen. Gjennom god kommunikasjon sikrer man at budskapet blir mottatt, og man oppnår felles forståelse for prosesser, mål og ønsket resultat. Vi mennesker tolker ikke ut fra de samme forståelsesrammene, så vi kan ende opp med helt ulike konklusjoner basert på de samme fakta. En måte å sikre dette på er bruk av såkalt “aktiv lytting”. Kjernen i aktiv lytting er at mottakerne inviteres til samhandling, og bes om å gjentelle med egne ord det avsenderen har fortalt, for å sikre at budskapet er forstått (ibid).

Tradisjonelt har man i relasjoner mellom ledere og ansatte sikret god kommunikasjon med høy kvalitet gjennom toveis dialog, gjerne ansikt til ansikt. På denne måten har man kunnet tilpasse kommunikasjonsstilen til situasjonen, benyttet både verbal- og/ eller ikke-verbal kommunikasjon, samt sikret at budskapet som ble sendt faktisk ble oppfattet av mottaker (Similä, 2006). I kommunikasjonsprosesser mellom to parter har man et mål med kommunikasjonen. Gjennom en valgt kommunikasjons -strategi og -atferd prøver den ene parten å nå frem til den andre med sine mål og meninger. Den andre parten responderer med en reaksjon, og det er da man ser om budskapet er mottatt som tiltenkt (ibid). Dersom man ikke oppnår den reaksjonen man ønsker, så kan parten som kommuniserer sine mål og meninger ta et “skritt ned” og justere inn kommunikasjonen til ønsket forståelse og reaksjon.

“Erkjennelsesstigen”, inspirert av Senge, viser dette på en utmerket måte:



Figur 1: Erkjennelsesstigen (Aarseth et al., 2015)

Da korona-pandemien kom, ble de fleste kontoransatte sendt på hjemmekontor, og interaksjonen mellom ledere og ansatte endret seg brått. “Kan du høre meg nå?”, “Prøv å logg inn på nytt!”, “Mangler vi noen?”. Mange kjenner seg nok igjen i disse utsagnene. Digitale kommunikasjonskanaler som Skype og Teams, ble tatt i bruk for fullt, og det ble en bratt læringskurve for mange som ikke var vant med å bruke slike kommunikasjonsverktøy.

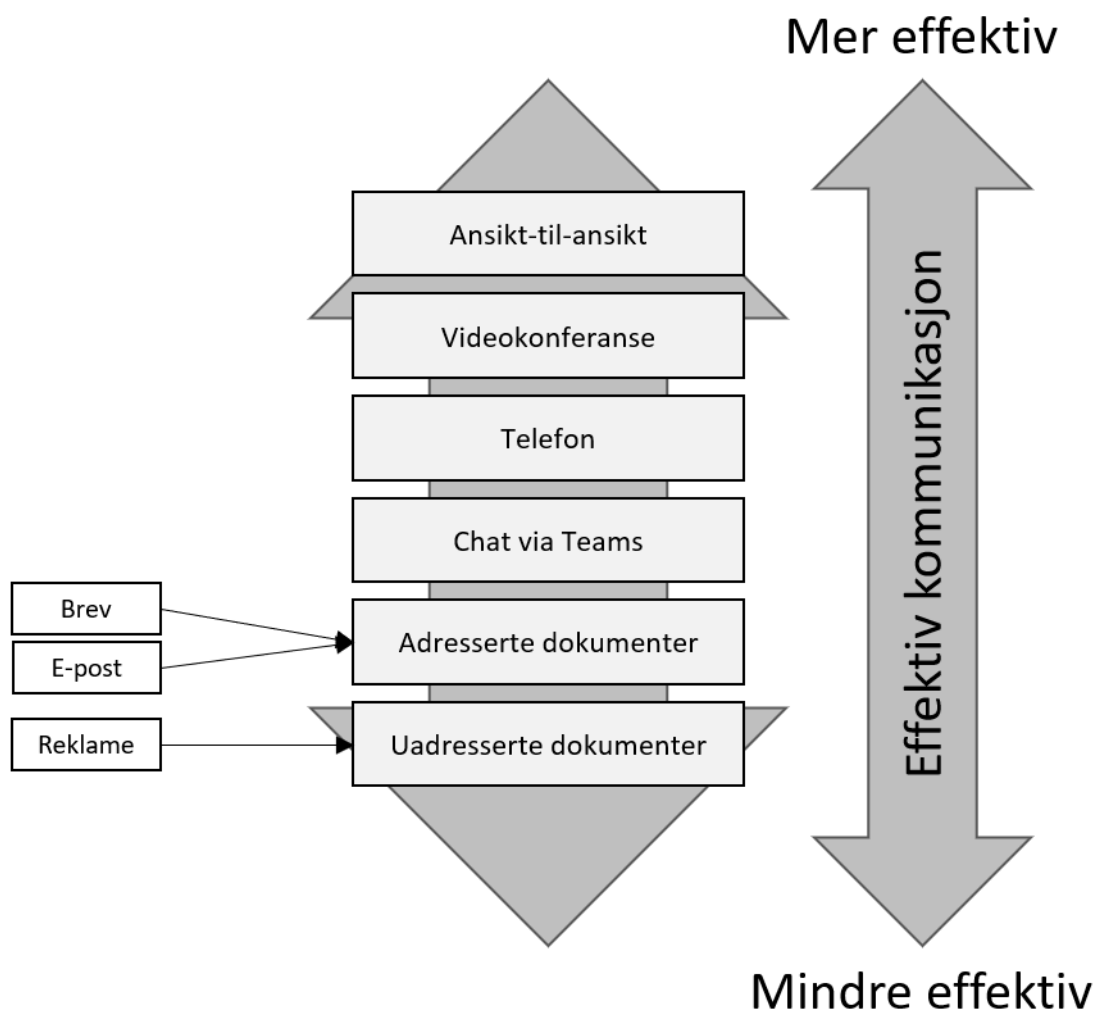
Kommunikasjonsformen endret seg og gikk fra at man gjerne snakket sammen ansikt til ansikt, til at mye av dialogen foregikk digitalt i en chat eller per e-post. Vi gikk fra direkte til indirekte kommunikasjonsform, som skaper større rom for tolkning og hvor avsender i mindre grad har mulighet til å fange opp hvordan mottaker forstår budskapet.

Det mellommenneskelige aspektet ved kommunikasjonen faller bort, og man mister muligheten til å følge opp klarheter eller misforståelser der og da (Einarsen & Skogstad, 2011). Institutt for samfunnsforskning gjennomførte våren 2020 en spørreundersøkelse om kommunikasjon og motivasjon i arbeidslivet under koronatiltakene, med særlig fokus på eldre arbeidstakere med ny teknologi. Man hadde en forestilling om at eldre arbeidstakere vegret seg mot ny teknologi, og ville undersøke dette. Funnene viste imidlertid små forskjeller mellom aldersgruppene. Undersøkelsen avdekket derimot at kvinner er mer negative til digitale kommunikasjonsformer enn menn. De blir mer slitne av det, og de synes det er vanskeligere å ta til ordet i digitale møter (Institutt for samfunnsforskning & Grødem, 2020).

Det som er spesielt interessant i denne sammenhengen er hva som skjer med kommunikasjon når den skal foregå digitalt. Hvordan påvirkes kommunikasjonen når den kun foregår over digitale flater, og hva faller eventuelt bort? HR-direktør i Corr, Katrine Hverven Sontum, sier i et intervju med Finansavisen at mange er avhengig av menneskelig kontakt, og at man ikke skal undervurdere den uformelle kaffepraten (Løtveit, 2021). Lavterskelkommunikasjon og enkle spørsmål vil det kanskje ikke være mulighet for når de ansatte ikke befinner seg på samme sted til samme tid. Uformell deling av kunnskap vil det heller ikke være mulighet for når man ikke treffes, på samme måte som før. I enkelte situasjoner kan det føre til at oppgaveløsning blir utsatt, fordi man må vente på svar i digitale kanaler fra sine kollegaer. Denne måten å kommunisere på kan også påvirke enkle konstruktive tilbakemeldinger, og hvordan de eventuelt oppfattes. Når man kommuniserer ikke-verbalt, mister kommunikasjonen aspekter som understreker budskapet, oppfattelsen av følelser og stemning, samt forståelsen av den andre personen (Venter, 2019). For noen vil det kanskje også være høyere terskel for ytringer i digitale møterom, som potensielt kan føre til at informasjonsdeling går tapt (Institutt for samfunnsforskning & Grødem, 2020). Noen kan også skru av kameraet når de deltar i digitale møter, som minimerer eksponeringstid overfor kollegaer (Arbeidsforskningsinstituttet AFI et al., 2021). I fysiske møter vil eksponeringen være større selv om man ikke aktivt tar ordet.

Figuren under forsøker å forklare de ulike kommunikasjonskanalene, og hvilken kvalitet de gir, og hvor effektive de er for å oppnå ønsket formidling av budskap. Det at vi har beveget oss fra ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, til i stor grad chat, kan ha en konsekvens for kvaliteten på kommunikasjonen:





Figur 2: kommunikasjonskanaler og dens evne til å formidle (Oppdatert versjon fra Pettersen & Solstad, 2020; hentet fra Daft & Lengel, 1986)

Når vi nå er tilbake på kontoret, i større eller mindre grad, ser vi at leder gjerne bruker en kombinasjon av kommunikasjonskanalene i løpet av en arbeidsdag.

Utfordringen i dag, vil gjerne være at det foreligger så mange ulike kanaler som informasjonen kommer i, at det er vanskelig å holde oversikten, og både leder og ansatte kan oppleve “overload” på informasjon, der frekvensen av dialog er økende. Det har blitt “for lett” å sende avgårde en kjapp melding, og de ulike “pling” som disse skaper, kan oppleves som støy, og hindre at budskapet blir fanget opp på forventet måte, hvis det i det hele tatt blir fanget opp. Til tross for høy grad av dialog, gjennom mange chattemeldinger i løpet av en arbeidsdag, behøver ikke kvaliteten på kommunikasjonen å være tilfredsstillende (Pettersen & Solstad, 2020).

Det kan også oppleves som krevende for lederen å være “tilgjengelig” til enhver tid i denne digitale hverdagen. Leder vil ofte være opptatt i møter eller samtaler, men vil samtidig kunne motta chattemeldinger som det kan forventes at man må svare raskt på, til tross for at man egentlig er opptatt. Denne “multitaskingen” gjør gjerne at en leder både skal ha sin oppmerksomhet rettet mot et møte eller en oppgave, samtidig som at han tilstreber å svare opp alle direktemeldinger som dukker opp på PC-skjermen samtidig. I tillegg gjennomføres stadig oftere møter digitalt, noe som også gjør at leder er mer tilgjengelig for ansatte gjennom chattemeldinger. Dette kan oppleves som et tilgjengelighetspress for ledere, som fremstår som “alltid tilgjengelig”, selv om man i utgangspunktet er opptatt og har fokus på et helt annet sted enn i chattekanalen til de ansatte (Olafsen et al., 2023). Nyere forskning ser ikke at det er forskjell på opplevd tilgjengelighetspress fra hjemmekontoret versus kontoret, men at det er mer de digitale verktøyene som styrer dette presset, uavhengig av arbeidssted (Olafsen et al., 2023).

Samtidig ser man at den digitale kommunikasjonen også kan sendes asynkront, slik at budskapet ikke leses samtidig, og at dette også kan medføre misforståelser, eller ulik tolkning (Pettersen & Solstad, 2020). Et viktig kriterium for at sender og mottaker skal forstå hverandre og budskapet som sendes mellom seg, er at de har en lik situasjonsforståelse, og de samme sett av betingelser (Einarsen & Skogstad, 2011). Når leder i stadig mindre grad kommuniserer ansikt-til-ansikt, medfører dette fare for at budskapet misforstås, uten at leder fanger opp dette.

Det stilles stadig større krav til leders evner til å samhandle og stå i relasjon til de ansatte, som ledd i effektiv ledelse. En nyere benevnelse er såkalt “resonant lederskap”, som betyr at leder gjennom kommunikasjon og interaksjon evner å oppfatte stemninger og være følelsesvare for det som skjer omkring en på arbeidsplassen (Spurkeland, 2012). En god, resonant leder vil evne å fange opp utfordringer og gjøre tiltak, før problemene blir uttalt, og at dette kan hindre større utfordringer i arbeidsmiljøet og bedre produktiviteten i bedriften.

Når ansatte i større grad jobber fra hjemmekontor og lederen dermed må utøve fjernledelse, i tillegg til at man går fra direkte dialog, til digital kommunikasjon, settes også denne ferdigheten på prøve. De ikke-uttalte utfordringer og endringer i stemningen i arbeidsmiljøet fanges ikke like godt opp når man ikke fysisk er til stede i samme rom. Dette kan skape

utfordringer for relasjonen mellom leder og ansatt, men også i arbeidsmiljøet generelt (Spurkeland, 2012).

I den nye normalen som har oppstått etter korona-pandemien, satser bedrifter på HR som aldri før. Mange ansatte ønsker å fortsette med delvis hjemmekontor, og bedriftene må tilpasse seg mer fleksible ordninger som tar med seg det beste både fra hjemmekontor- og kontorarbeid. Reetablering av organisasjonskulturen står høyt, da den sosiale dynamikken utfordres gjennom at kommunikasjonsformene endres og det er mindre ansikt-til-ansikt dialog. For å styrke relasjoner anbefales det regelmessige innsjekker og sosial samhandling, samt oppfordre til åpen dialog og en menneskesentrert ledelse som promoterer tillit, tilhørighet, empati og engasjement (Bersin et al., 2020; PwC Middle East, 2020). I fremtidens HR er det mye fokus på kommunikasjonsstiler og jobbtilfredshet. Tydelig kommunikasjon kan bidra til at diskusjoner blir mer produktive og respektfulle. Det er også et stort tema at ledere må mestre å tilpasse kommunikasjonsstilen for å styrke relasjoner, kommunisere mer effektivt, samt forbedre produktivitet og jobbtilfredshet på arbeidsplassen (Lifekeys, 2023).

Kommunikasjon er essensielt i alle relasjoner, og som vi nå har sett på, har det stor påvirkning på måloppnåelse, jobbtilfredshet og organisasjonskultur. God og tilstrekkelig dialog der budskapet er mottatt, bidrar til at man drar i samme retning. Det gir forståelse for hvorfor man gjør ting og det bidrar til økt engasjement og tilfredshet. Vi ser også at man må ha et bevisst forhold til kommunikasjon og hvilke kanaler som benyttes (Pettersen & Solstad, 2020). Informasjon kan drukne i et overflod av teams-kanaler, og et budskap kan miste noe av innholdet ved at man ikke kommuniserer ansikt-til-ansikt. Den nye hverdagen stiller nok mer krav til at ledere er endringsvillige og tilpasningsdyktige i forhold til kommunikasjonsformer, -stiler og -kanaler (Christensen et al., 2021; Lifekeys, 2023; Pettersen & Solstad, 2020).

### 2.3 Krav, ressurser og prestasjoner

Det foreligger mange ulike modeller og vinklinger når vi ser på sammenhengen mellom krav og prestasjoner og den enkelte ansattes jobbtilfredshet i et arbeidsforhold, som “The demand-control model”, “effort-reward-imbalance model”, og “Job-demand-resource model”, også kalt “JD-R metoden” (Karasek, 1979; Siegrist, 2016; Bakker & Demerouti, 2007). Vi velger å benytte JD-R metoden som beskrivelse av sammenhengene mellom krav og ressurser i arbeidslivet.

### 2.3.1 Jobbkraft-ressurs-modellen (JD-R)

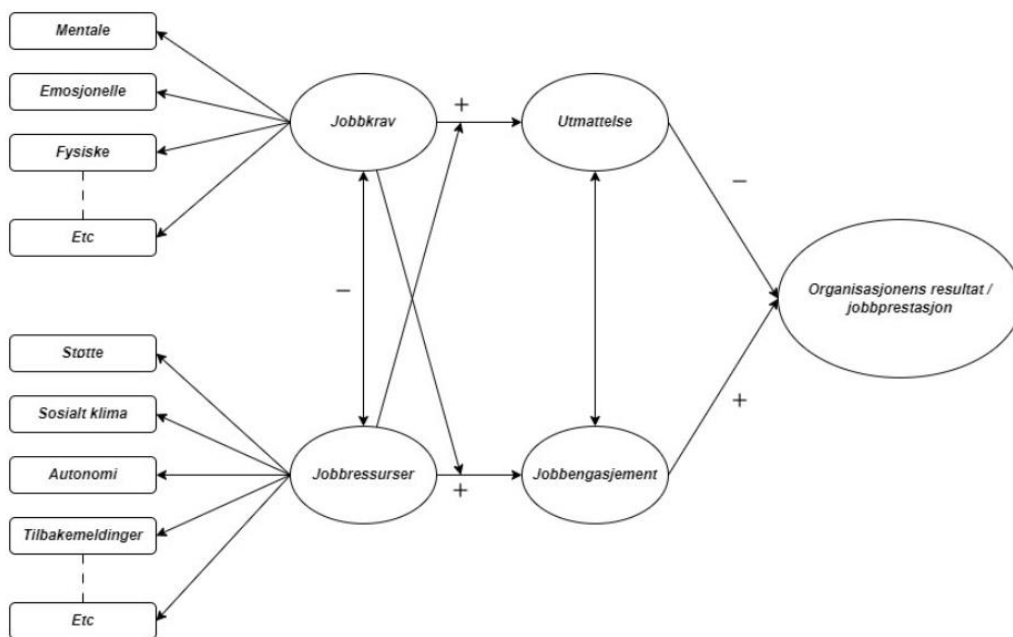
Bakker og Demerouti (2007) beskriver i sin modell, den såkalte "Job Demand -Resource model" (oversatt til JD-R-modellen), hvordan krav og ressurser på jobb henger sammen. Ressurser er ulike faktorer som påvirker den enkelte arbeidstaker i positiv forstand, som en motpol til jobbpess og krav. Ressurser kan kategoriseres som sosiale ressurser, jobbressurser, organisatoriske ressurser, og utviklingsressurser. Eksempler på *sosiale ressurser* er kollegastøtte, lederstøtte, rolleklarhet, og et godt, og støttende arbeidsmiljø. *Jobbressurser* kan ligge på bedriftsnivå, som karrieremuligheter og sikkerhet, på mellommenneskelig nivå, som lederstøtte, kollegastøtte, eller ned på teamnivå, der klimaet i gruppen er et eksempel på en jobbressurs. Ressurser kan også være på *organisatorisk nivå*, og eksempler her er rolleklarhet og eierskap til beslutninger, og til slutt kan jobbressurser ligge helt ned på oppgavenivå, hvor variasjon i oppgaver, autonomi og feedback er eksempler på slike jobbressurser. Eksempler på *utviklingsressurser* er muligheter for utvikling og læring, og karrieremuligheter (Bakker & Demerouti, 2007).

Behovet for å se de menneskelige ressursene er avgjørende for å nå ønskede mål som bedrift, og menneskelige ressursene er ansett som de viktigste ressursene i arbeidslivet (Nordhaug, 2002, s.15). Disse ressursene er ikke like enkle å styre, som de fysiske ressursene i en bedrift, som maskiner, utstyr og maskinvare, da menneskelige ressurser, i form av kompetanse og innsatsvilje, responderer på hvordan de blir behandlet, og i tillegg er de ulike, slik at hvordan den enkelte responderer, avhenger av mange ulike faktorer (Nordhaug, 2002). Litteraturen peker på at det ikke nødvendigvis er avgjørende om de fysiske faktorene er optimale, men heller at de ansatte får oppmerksomhet i jobben, altså en tilleggsdimensjon i arbeids-hverdagen, der relasjonene i en gruppe gjør at produktiviteten øker (Ryan & Deci, 2017; Collins, 2016; Bakker & Demerouti, 2007). Variasjon, læring, utvikling og trygghet må være til stede for at man er tilfreds i jobbsammenheng, og man ser klare sammenhenger mellom ressurstilgang og tilfredshet på jobben (Tims et al., 2013).

I JD-R modellen er jobbkraft beskrevet som fysiske, psykiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av en jobb, som krever psykisk og/eller psykisk innsats eller evner, og derfor er assosiert med en konkret fysisk og/eller psykisk kostnad. Eksempler på jobbkraft er høyt arbeidspress, krevende interaksjon med kunder og uheldig fysisk arbeidsmiljø (Bakker & Demerouti, 2007).

Jobbressurser beskrives av Demerouti og Bakker (2011) som de fysiske, psykiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av en jobb som enten bidrar til å nå et mål, bidrar til å redusere jobbstress, og/eller stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling.

De ulike jobbressurser og jobbkrav påvirker videre den enkeltes opplevelse, enten i form av engasjement, eller utmattelse, som igjen påvirker den enkeltes jobbtilfredshet og jobbprestasjon, og i stort, også organisasjonens samlede resultater. Denne sammenhengen er fremstilt i følgende figur:



Figur 3: Sammenhengen mellom jobbkrav og jobbressurser, fritt oversatt fra Bakker & Demerouti, 2007

Forskning har gjennom mange år vist at det er en sammenheng mellom jobbkrav, som arbeidspress og følelsesmessige krav, og den ansattes jobbtilfredshet, i form av søvnproblemer og dårlig helse, mens jobbressurser, som sosial støtte og tilbakemeldinger, fører til økt jobbmotivasjon, utvikling og forpliktelse (Bakker & Demerouti, 2007).

En studie utført av Golden og Veiga (2008), viste at ansatte som jobbet mye fra hjemmekontor, og som hadde en god relasjon til sin nærmeste leder, viste høyere grad av engasjement, ytelse og jobbtilfredshet, enn de som ikke hadde samme gode relasjon til sin leder. Dette er en studie gjennomført før nedstengningen, og sånn sett, kan forskningen vise andre resultater etter at verden ble sendt på hjemmekontor. Men nyere studier, som den til Lindquist et al. (2022) viste også en direkte sammenheng mellom relasjonen til leder og

ansatt, og den enkeltes jobbtilfredshet, og at lederstøtte er ekstra viktig på hjemmekontor, siden man mister en del kollegastøtte på hjemmekontoret.

Videre viser en annen studie at kvaliteten i interaksjonen mellom leder og ansatt er viktigere enn frekvensen, fordi kvaliteten blir påvirket av hvilke forventninger man har i forhold til responstid, og hvor tilfreds man er med interaksjonen (Bergum, 2009).

Det er også empirisk bevist at jobbkraav og jobbressurser påvirker ulike prosesser hos den enkelte, der jobbkraav påvirker press, fører til manglende energi og i verste fall utvikling av helseproblemer (Bakker & Demerouti, 2007). Videre kan jobbressurser fungere som en buffer på dette, og at de er relatert til motivasjon og forpliktelse, og tilgang på ressurser er avgjørende for jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011). JD-R-modellen peker videre på at det er en sterk sammenheng mellom autonomi, selvstendighet og variasjon i jobben og opplevd jobbengasjement, og at det i tillegg er en positiv sammenheng mellom jobbengasjement og feedback man får, både fra kollega og leder. Studier viser at tilgang på jobbressurser øker motivasjonen, forpliktelsene og engasjementet, og er med på å gjøre den ansatte mer robust til å takle jobbkraav (Bakker & Demerouti, 2007). Samtidig er det viktig å være bevisst på at det er bra å ha passe mengde jobbpress, og god tilgang på jobbressurser. Dette skaper optimale forhold for jobbtilfredshet for den enkelte, og skaper gode resultater for bedriften (Kwon & Kim, 2020; Bakker & Demerouti, 2007).

Når man opplever høye jobbkraav, som høyt arbeidspress, så kan god tilgang på jobbressurser, som lederstøtte og sosial støtte fra kollegaer begrense de negative konsekvensene for høye jobbkraav, gjennom at den ansatte får instrumentell hjelp fra leder, og ikke minst følelsesmessig støtte, noe som igjen øker motivasjonen. Høye jobbkraav er ikke i seg selv negativt, hvis eksempelvis arbeidstaker har god tilgang på ressurser, som beslutningsfrihet/ autonomi, så vil dette gi den ansatte store muligheter for økt motivasjon, læring og personlig utvikling (Einarsen et al., 2017).

Dette illustreres i følgende figur:

<b>Ressurser</b>	<b>Høy</b>	<b>Lite stress</b> <b>Høy motivasjon</b>	<b>Middels stress</b> <b>Høy motivasjon</b>
	<b>Lav</b>	<b>Lite stress</b> <b>Middels motivasjon</b>	<b>Mye stress</b> <b>Lav motivasjon</b>
		<b>Lave</b>	<b>Høye</b>

**Jobbkra**

Figur 4: Sammenhengen mellom JD-R, med utgangspunkt i effekten av samhandling og interaksjon oversatt fra Bakker & Demerouti, 2007

I mange sammenhenger oppfattes det som det optimale for en ansatt å befinne seg i området med høy tilgang på ressurser, og samtidig relativt høye jobbkra. Dette betegnes som aktive jobber, og kjennetegnes ved at man her opplever mestring, læring, og motivasjon (Einarsen et al., 2017). En litteraturstudie gjennomført av Kwon og Kim (2020), viste samme resultat, at en god blanding av relativt høye krav, og god tilgang på ressurser, er ideelt for jobbengasjement. I motsetning til dette, når både jobbkra er lave, og tilgangen på jobbressurser er dårlig, opplever man fravær av press, men også fravær av motivasjon, som gir negative følger som et ønske om å bytte jobb, eller sykefravær og utbrenthet (Rattrie & Kittler, 2014). Men får man tilgang på gode mellommenneskelige ressurser, som kollegastøtte og lederstøtte, vil man oppleve økt motivasjon, til tross for både lave krav, og lite tilgang på ressurser. Leders påvirkningsmulighet til denne sammenhengen, er ved å gi feedback og sosial støtte, samt å legge til rette for variasjoner i oppgaver den enkelte får (Bakker & Demerouti, 2007).

### 2.3.2 Sosial støtte

Sosial støtte kan defineres som “verbal og nonverbal kommunikasjon mellom sender og mottaker, og reduserer usikkerhet rundt situasjonen, seg selv, andre eller en relasjon” (Sias, 2009, s.70). Sosial støtte er en av flere jobbressurser som påvirker den enkelte ansattes jobbengasjement og jobbprestasjon, og god tilgang på disse ressursene, kan fungere som en støtpute for konsekvensene av jobbkrav (Bakker & Demerouti, 2007). Negative relasjoner, eller lite tilfredsstillende sosial støtte på jobb, derimot, kan skape stress og påvirke den enkeltes jobbtillfredshet i negativ forstand, og øker sårbarheten for alle type påkjenninger. (Collins et al., 2016; Einarsen & Skogstad, 2011). Den enkeltes opplevelse av arbeidshverdagen blir påvirket av de relasjoner de har med dem rundt seg. Sosial støtte kan videre også beskrives som “opplevelsen av tilgjengelige og faktisk mottatte ressurser fra andre mennesker, som kan brukes for å håndtere opplevelser av stress og for å øke velvære” (McIntosh, 1991, s.202).

En studie fra 2016, viste at man opplevde utfordringer med å opprettholde sosial støtte mellom de som jobbet kun på kontoret, og de som jobbet kun fra hjemmekontor (Collins et al, 2016). Den samme studien peker også på at sosial støtte var mer viktig for de som jobbet kun fra kontoret, og at de verdsatte kollegastøtten hos de andre på kontoret svært høyt. I nyere forskning pekes det på at den opplevde sosiale støtten i bedriften kan bli negativt påvirket av den hybride kontorløsningen, da man mister de uformelle sosiale settingene og tiden man har i fellesskap er betydelig redusert når ansatte jobber delvis fra hjemmekontoret (Van der Lippe & Lippenyi, 2020).

Det finnes ulike former for sosial støtte, som emosjonell støtte, vurderingsstøtte, informasjonsstøtte og instrumentell støtte (Einarsen et al., 2017). Med emosjonell støtte menes det å bli verdsatt og føle seg akseptert, å bli oppmuntret og det å få omsorg fra andre, mens vurderingsstøtte er å få tilbakemeldinger slik at man kan utføre oppgaven bedre, og på den måten øke selvfølelsen. Informasjonsstøtte er å ha tilgang på nødvendig informasjon til å kunne utføre oppgaven på en god måte, mens instrumentell støtte vil si å få praktisk hjelp (Einarsen et al., 2017; Einarsen & Skogstad, 2011).

### 2.3.3 Lederstøtte

Den ansattes opplevelse av sin relasjon med nærmeste leder, har stor sammenheng med motivasjon, trivsel og helseutfallet på jobb (Einarsen & Skogstad, 2011).



Tidligere studier har vist at for ansatte på hjemmekontor har det vært spesielt viktig med et godt forhold mellom leder og ansatt, da dette skaper gjensidig tillit og forpliktelse for jobben og ved at de ansatte opplevde det som en tillitserklæring å få jobbe fra hjemmekontor. Dette fører til at den ansatte føler organisatorisk engasjement og opplever jobbtilfredshet også når man ikke er på kontoret (Golden & Veiga, 2008). I den samme artikkelen påpekes det at de som jobber mye fra hjemmekontor, tradisjonelt har vært mer avhengig av et godt forhold til leder, for å sikre engasjement, jobbtilfredshet og prestasjoner (Golden & Veiga, 2008). Samtidig kan denne oppfattelsen være i endring, da hjemmekontor nå mer har blitt en rettighet, mer enn en knapphetsgode, og dermed oppleves ikke muligheten for hjemmekontor som en tillitserklæring på samme måte som før. Lundquist et al. (2022) konkluderte i sin studie at det ikke var store forskjeller på ansatte som jobbet på kontoret versus de som jobbet fra hjemmekontor under pandemien når det kommer til jobbtilfredshet på jobb, eller lederstøtte. På generelt grunnlag viste samme studie at lederstøtte påvirker den ansattes jobbtilfredshet i positiv forstand, uansett om man er på kontoret eller på hjemmekontor.

På den andre siden viste studien til Golden og Veiga (2008) at ansatte som ikke hadde en god relasjon til leder, følte svak tilknytning til arbeidsplassen, og fikk en følelse av å være på "innlån", og manglet dermed tilsvarende forpliktelse overfor arbeidsgiver, noe som igjen påvirker jobbtilfredsheten. Når ansatte jobber fra hjemmekontor, vil man automatisk oppleve mindre fysisk kontakt med både leder og kolleger. Dette gir grunnlag for færre tilbakemeldinger og mindre samhandling, som igjen kan føre til at man gjør en dårligere jobb, rent kvalitativt (Van der Lippe & Lippenyi, 2020).

#### 2.3.4 Kollegastøtte

Den sosiale støtten kollegastøtte, er vurdert, på lik linje med lederstøtte, som en viktig faktor for at ansatte skal oppleve trivsel og utvikling på jobb (Bakker & Demerouti, 2007). Kollegastøtte har gjennom litteraturen blitt vurdert som viktig, uavhengig om man jobber på hjemmekontor eller på kontoret (Van der Lippe & Lippenyi, 2020).

Når de ansatte jobber i samme kontorlandskap, foregår det både formell og uformell læring, gjennom samhandling og kollegastøtte underveis i arbeidsdagen. Allen et al. (2015) peker på at denne todelingen av ansatte, medfører både sosial og profesjonell isolasjon, og at dette går utover kunnskapsdelingen.

I tillegg til konsekvenser for kunnskapsdeling, viser flere studier at kollegastøtte er viktig for den enkeltes jobbtilfredshet. Collins et al. (2016) peker på at det er spesielt viktig med kollegastøtte for at den enkelte skal fungere på hjemmekontor. I denne hybride arbeidshverdagen, hvor de fleste er på kontoret i større eller mindre grad i løpet av arbeidsuka, vil mange kunne opprettholde og videreutvikle relasjonen til kollegaene også fra hjemmekontor. Videre peker Collin et al.(2016) på at studier har vist at kollegaer som har en sterk relasjon før man ble sendt på hjemmekontor, evner å opprettholde denne relasjonen gjennom digitale verktøy, også fra hjemmekontoret.

Samtidig er det nærliggende å tro at man vil kunne oppleve en distanse mellom ansatte som kun er på kontoret og andre som er mye på hjemmekontor, spesielt om de på kontoret opplever at de må utføre oppgaver på vegne av de på hjemmekontor (Collins et al., 2016).

En liten konflikt kan på denne måten vokse seg stor, om man ikke er bevisst på denne type utfordring. Men samtidig viser studier fra før pandemien, at relasjonen mellom disse to ansattgruppene kan forbli gode hvis de har hatt en sterk relasjon fra før, og man evner å legge til rette for videre samhandling også digitalt (Halford, 2005). Studier viser også at de som evner å skape gode kommunikasjonsformer og opprettholde en uformell dialog fra hjemmekontoret, klarer å redusere følelsen av isolasjon og opprettholder kollegastøtten til en viss grad (Fay, 2011).

### 2.3.5 Arbeidsmiljøet

Einarsen og Skogstad beskriver det gode arbeidsmiljøet som: “(...) et arbeidsmiljø hvor arbeidsbetingelsene preges av sosial kontakt, autonomi og medbestemmelse” og de psykososiale faktorer i arbeidsmiljøet som “de faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker ut i fra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelse” (Einarsen & Skogstad, 2011, s.18). Videre påpekes det også at det psykososiale arbeidsmiljøet og trivsel er viktige årsaker til sykefravær.

Mennesket er skapt for å være sosiale, og tilhørighet er et av tre psykologiske basale behov som må dekkes på arbeidsplassen for å trives på jobben (Einarsen & Skogstad, 2011). Dette betyr ikke at man må være en del av en stor gjeng for å trives, men at man har behov for noen stabile relasjoner som er av en viss varighet og av en viss kvalitet (Einarsen & Skogstad, 2011). Flere arbeidsgivere uttrykker, ifølge AFI, en bekymring rundt hvordan arbeidsmiljøet

kan opprettholdes post-covid i den nye arbeidshverdagen, hvor mange arbeidstakere jobber delvis fra kontoret, og delvis fra hjemmekontor (Arbeidsforskningsinstituttet et al., 2022).

Når de ansatte kun er på kontoret deler av arbeidstiden, krever dette en annen måte å bygge arbeidsmiljø på enn tidligere. Leder blir mer fysisk distansert fra de ansatte, og kollegaene interagerer på en annen måte enn før, da den uformelle dialogen og interaksjonen ikke lenger foregår ved kaffemaskinen eller i lunsjen.

Det er gjort mindre forskning på hvordan arbeidsmiljøet blir påvirket av hybrid arbeidshverdag, og hva hjemmekontor gjør med gruppedynamikken (Bergum, 2009).

Van der Lippe og Lippenyi påpeker i sin studie fra 2020 at den hybride arbeidshverdagen kan påvirke både den enkeltes leveranser, men også teamet som helhet, og at det i denne sammenheng kan se ut til at det er teamets leveranser som blir mest negativt påvirket. Også de påpeker at det er gjort lite forskning på de ansatte som gruppe, kollegiet, men mer på individet, eller hele organisasjonen som sådan (Van der Lippe & Lippenyi, 2020).

Bergum beskriver i sin avhandling at for at fjernarbeid skal lykkes, må de ansatte oppleve struktur, selvstendighet, forståelse av arbeidsoppgavene og tillit fra lederen, sagt med andre ord, så må lederen tilpasse arbeidsmiljøet etter JD-R modellen (Bergum, 2009). I dette ligger det at arbeidsmiljøet fikser seg ikke selv i den hybride hverdagen, men at det tillegges et stort ansvar til lederen å få dette til å fungere i den nye arbeidshverdagen.

## 2.4 Jobbtilfredshet i den hybride hverdagen

Som vi ser i litteraturgjennomgangen er engasjement i jobben viktig, både for den ansatte og arbeidsgiver. Forskningen viser at et godt arbeidsmiljø og jobbengasjement påvirker hvordan vi presterer i positiv forstand. Engasjement drives av flere ulike faktorer, hvor arbeidsmiljø, kollegastøtte, og lederstøtte er eksempler på ressurser som påvirker positivt. Engasjerte ansatte presterer bedre, og er med å bidrar til gode resultater for bedriften. Men det er andre faktorer, i tillegg til hvor godt den ansatte leverer, som påvirker resultatet til en bedrift, som produktivitet, turnover, nærvær og fravær, og ikke minst bedriftens leveranser i stort, også når ansatte jobber fra hjemmekontor (Mutiganda et al., 2022).

Denne litteraturgjennomgangen til Mutiganda et al. (2022), som er fra perioden 2000 til 2021, viser noen positive sammenhenger på hvordan hjemmekontor påvirker bedriftens leveranser, som at turnover og ønske om å skifte jobb er lavere om man jobber på hjemmekontor på frivillig basis. Den viser også at den enkeltes ansattes produktivitet øker på hjemmekontor, i tillegg til at bedriftenes leveranser er høyere når de ansatte har tilbud om hjemmekontor. En større litteraturgjennomgang gjennomført av Van der Lippe og Lippenyi (2020), konkluderte også med at de ansatte på hjemmekontor opplevde mer effektive arbeidsdager, ved at man i mindre grad ble avbrutt, i tillegg til at de opplevde større grad av autonomi, og at de kunne styre hvordan og når de ønsket å løse oppgavene sine. Samtidig har det også vært gjort undersøkelser som peker noe i en annen retning, om at den ansatte opplever lavere grad av effektivitet på hjemmekontoret enn på arbeidsplassen (FAFO, 2020). Men det er mange faktorer som spiller inn, på hvordan den enkelte, subjektivt, opplever hvor effektiv arbeidsdagen sin er. Både hvilke arbeidsoppgaver man velger å gjøre fra hjemmekontoret, om det er fokusoppgaver, eller oppgaver man behøver kollegastøtte for å løse, og hvilke rammevilkår og ressurser den enkelte har på hjemmekontoret, påvirker effektiviteten på hjemmekontoret.

Det er også nærliggende å tenke at ledelsen vil ha en viktig rolle her, med tanke på hvordan man følge opp de ansatte på hjemmekontoret, og på hvordan man rigger gode rammevilkår for å sikre god tilgang til ressurser som for eksempel kollegastøtte. Konsekvensen om man ikke lykkes med dette, kan naturlig nok være at den enkeltes jobbtidfredshet reduseres, men også at produktiviteten reduseres (Van der Lippe & Lippenyi, 2020; Mutiganda et al., 2022; Lundquist et al., 2022).

Hjemmekontor gir den ansatte muligheten til å balansere hjem og jobb-situasjonen, ved at man unngår å bruke tid på å pendle, det er lettere å følge opp barna fra hjemmekontor, man kan være mer fleksibel på når man utfører jobben, og man rekker å gjennomføre noen huslige sysler underveis i arbeidshverdagen (Golden & Veiga, 2008). Til tross for at likestillingen har kommet langt i Norge, og mange par opplever en god arbeidsfordeling i hjemmet, viser også nyere forskning at det fortsatt er kvinnene som står for det "tredje skiftet" i familien. Med det menes at kvinnene står for planlegging og koordinering, og dermed har et større ansvar i husholdningen enn fedrene, og dette påfører gjerne ekstra arbeidsbyrde og stress (Egeland et al., 2021). Nyere studier gjennomført av AFI viser at kvinner spesielt setter pris på muligheten til å kunne jobbe enkelt dager fra hjemmekontoret. De beskriver jobb-hjem-

balansen som bedre når de kan velge hjemmekontor, og melder om lavere grad av utbrenthet (Arbeidsforskningsinstituttet et al., 2022).

På den andre siden kan det være utfordrende å skape et godt kollegialt samhold når ansatte jobber delvis fra kontor og delvis på hjemmekontor. Flere studier konkluderer med at ansattgruppen som helhet ikke evner å levere like gode resultater når de jobber hjemmefra (Van der Lippe & Lippenyi, 2020). Det er krevende på en annen måte å skape rom for utvikling og samarbeid når ansatte ikke møtes på kontoret hver dag. Hjemmekontor kan skape en sosial distanse, med svekket tilhørighet og dårligere muligheter for utvikling (Morganson et al., 2010), hvor man ser at kompetansedeling skjer i mindre grad, eller er av dårligere kvalitet (Kelliher & Anderson, 2009).

En studie gjennomført av AFI i forbindelse med nedstengningen i 2022, viste derimot at når ansatte økte graden av å jobbe hjemmefra, økte også kollegastøtten (Arbeidsforskningsinstituttet et al., 2022). Samtidig understreker AFI at dette kan skyldes situasjonen vi sto i, med at man hadde dette pålegget om hjemmekontor som en kollektiv opplevelse, og dermed prioriterte å støtte og hjelpe hverandre i en ny og annerledes situasjon. Det er derfor spesielt interessant å se på om denne sammenhengen fortsatt er gjeldende, også når vi nå har en frivillighet i bunn for om man jobber fra kontoret eller hjemme.

Når det kommer til leders rolle for jobbtilfredshet i den hybride arbeidshverdagen viser blant annet en studie gjennomført i 2021 hos 364 ansatte i en større svensk kommune at støttende ledelse er viktig for å oppleve jobbtilfredshet uavhengig om man jobber på kontoret eller fra hjemmekontoret, og man så ikke at relasjonen endret seg om man var mye eller lite på kontoret (Lundquist et al., 2022). Samtidig viser samme studie at lederstøtte kan kompensere for kollegastøtte som man kan få mindre av ved å jobbe på hjemmekontor.

I en rapport fra STAMI fra 2021 hvor man har oppsummert synspunkter fra 52 eksperter innen arbeidsmiljø, pekes det på at den hybride arbeidshverdagen stiller andre krav til ledelse for å sikre at den ansatte blir sett og verdsatt og gjennom dette oppleve mestring (Christensen et al., 2021). For selv om hjemmekontor skaper rom for mer selvstyring og økt autonomi, vil det samtidig være viktig at leder er tilgjengelig og støttende for den enkelte ansatt.

I en studie gjennomført av AFI i etterkant av pandemien, uttaler over 60 % av de spurte at de ønsker å fortsette med hjemmekontor også når vi nå kan gå tilbake til kontoret som tidligere

(Arbeidsforskningsinstituttet et al., 2022). Dette peker på hvor viktig det vil være å finne de gode rammevilkår for å sikre at de ansatte klarer å opprettholde produktiviteten, bevare jobbtilfredshet, og sikre tilhørighet i arbeidsmiljøet, også fra hjemmekontoret.

## 2.5 Oppsummering teori

Forskning som er gjort på fjernledelse, bygger i stor grad på at den ansatte er fysisk distansert fra leder hver dag, og at leder må oppsøke den ansatte for å samhandle og ha oppfølging av den enkelte. Noe nyere forskning er gjort relatert til pandemi-situasjonen, og tilhørende sosial nedstenging og pålagt hjemmekontor, mens det fortsatt foreligger lite litteratur på den nye hverdagen, med hybrid arbeidsplassløsning, hvor den ansatte selv kan velge hjemmekontor, og hvor leder og ansatt er på kontoret samtidig deler av arbeidsuken.

Det foreligger mye forskning på sammenhengen mellom jobbkrav og jobbpress, og hvordan disse mekanismene påvirker den enkeltes opplevelse av egen arbeidshverdag og jobbtilfredshet. God tilgang på ressurser som kollegastøtte, lederstøtte, og et godt, inkluderende arbeidsmiljø kan demme opp om de negative konsekvensene av jobbpress, som stress, manglende motivasjon, ønske om jobbytte, og helseutfordringer. Når ansatte og ledelse ikke befinner seg på kontoret hver dag, setter det andre krav til lederstil hvor nærhet og trygghet må skapes på nye arenaer og på andre måter enn tidligere. Ved å sammenstille litteraturen på fjernledelse, jobbtilfredshet, og da med spesielt fokus på ressurstilgang opp mot hybrid arbeidssted, får vi et helhetlig bakteppe for oppgavens problemstilling.

## 3. Metodevalg

### 3.1 Introduksjon

Ordet metode kommer fra det greske ordet “*methodos*”, og det betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Tranøy, 2019). For å få kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut, må man gå metodisk til verks. Det dreier seg om hvordan man skal samle inn, analysere og tolke data. Grundighet, systematikk og åpenhet er de viktigste kjennetegnene (Johannessen et al., 2020). Med problemstillingen og forskningsspørsmålene våre som utgangspunkt, valgte vi å gå for et kvalitativt design. I dette kapittelet skal vi argumentere for den valgte metoden, samt beskrive fremgangsmåten vi benyttet i datainnsamlingen og analysearbeidet.

### 3.2 Kvalitativ metode

Den kvalitative metoden egner seg godt når man ønsker å få detaljert og utfyllende informasjon om et fenomen, og er særlig passende når man vil undersøke noe som det er forsket lite på (Johannessen et al., 2020). Man kan hevde at kvantitative metoder viser *at* noe skjer, mens kvalitative metoder viser *hvorfor* noe skjer. Ved at man får mulighet til å gjøre mer omfattende undersøkelser tettere på mennesker kan man øke forståelsen på et felt (Kvale & Brinkmann, 2015). Med dette formålet valgte vi å benytte kvalitativ metode for å svare på problemstillingen, da denne metoden ga oss mulighet til å få fyldige og detaljerte beskrivelser av hvordan den enkelte ansatt opplevde arbeidssituasjonen sin i etterkant av pandemien, og egnet seg godt når vi ønsket å studere meninger og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015).

#### 3.2.1 Utvalg

I vår studie valgte vi å se nærmere på to grupper med ansatte i Skatteetatens førstelinje, som tradisjonelt ikke har hatt mulighet til å jobbe fra hjemmekontor. Som en direkte konsekvens av korona-pandemien fikk de ansatte pålegg om å jobbe fra hjemmekontor, så lenge arbeidsoppgavene tillot det. Etter en lengre periode med hjemmekontor, har det nå blitt frivillig om man ønsker å jobbe hjemmefra i Skatteetaten, og man kan inngå skriftlig avtale om å jobbe fra hjemmekontoret inntil to dager per uke, om oppgavene fortsatt tillater det.

Hensikten med studien var å få en økt innsikt og forståelse for hvordan overgangen til en hybrid arbeidshverdag har påvirket ansatte, som tidligere kun jobbet fra kontoret, om den har gitt konsekvenser for arbeidsmiljøet og hvordan den enkelte ansatt opplevde sin egen jobbsituasjon i denne “nye normalen”. Videre ønsket vi å se på hvordan leders funksjon kan påvirke hvordan disse endringene oppleves for den ansatte.

Vårt utvalg besto av to ulike grupper i Skatteetaten, med tilnærmet like arbeidsoppgaver. Totalt sett intervjuet vi åtte medarbeidere og to ledere. Dette for å få informanter fra to ulike ansattgrupper med ulike ledere, som kunne gi utfyllende informasjon rundt lederrolle og lederstøtte i studien. For å sikre at vi hadde et representativt utvalg av informanter, valgte vi å benytte kriteriebasert utvelgelse (Johannessen et al., 2020). Dette er en metode hvor vi da satte opp et sett med spesifikke kriterier som måtte oppfylles for at man kunne delta i studien som informant.

Kriteriene for medarbeiderne for å delta i studien var:

1. Betjener førstelinjen i Skatteetaten på daglig basis (telefon, chat, facebook eller skriftlige henvendelser)
2. Kvinne / mann (minimum 3 av hvert kjønn)
3. a) Jobber i all hovedsak på kontoret (minimum 3 informanter) eller  
b) Jobber minimum 2 dager fra hjemmekontoret hver uke (minimum 3 informanter)

For å sikre at informantene hadde tilnærmet like arbeidsoppgaver, valgte vi å sette et krav om at hovedarbeidsoppgaven skulle være veiledning i førstelinje. Denne oppgaven kan, på generelt grunnlag, gjennomføres både på kontoret og fra hjemmekontoret. Hensikten med å skille på kjønn, var at det kunne være forskjeller på hvordan kvinner og menn opplevde jobb-hjem-balanse, og at dette dermed kunne påvirke hvordan den enkelte opplevde ulik grad av jobbtilfredshet. Det kunne også være av interesse å se om kommunikasjon og relasjoner til ledere og kollegaer opplevdes annerledes mellom kjønnene. Til slutt valgte vi å sikre at vi hadde informanter både fra gruppen med kontorbaserte ansatte, samt fra gruppen med hjemmekontor-baserte ansatte, også dette for å kunne sammenstille resultatene mellom disse to ulike kategoriene, og se sammenhenger og ulikheter. Fordelingen av informanter ut i fra de ulike kriteriene er satt opp i følgende tabell:



Informant	Gruppe-tilhørighet	Kjønn	Antall dager på kontoret	Varighet på intervjuet (timer: minutter:sekunder)
A	2	mann	5	52:47
B	3	kvinne	5	48:30
C	Leder	kvinne		55:22
D	3	mann	5	38:56
E	2	kvinne	3	48:43
F	2	mann	5	1:16:55
G	3	mann	3	48:50
H	2	mann	3	1:18:38
I	3	kvinne	3	35:31
J	Leder	kvinne		36:57

Tabell nr.1 som viser fordeling av informanter opp mot de ulike kriteriene, og varighet på intervjuet.

Vi har valgt å ikke sette opp gruppetilhørighet og antall dager lederne er på kontoret, da dette kan være med på å identifisere de ulike lederne.

Før utsendelse av forespørsel om deltakelse, ble seksjonsleder forespurt om det var aktuelt at de to underliggende gruppene kunne kontaktes for å bistå i studien. Deretter ble informasjonsskriv sendt ut til de to gruppelederne, som samtidig ble muntlig informert om studien og forespurt om å delta som lederinformanter. Videre ble medarbeiderne rekruttert ved at de fikk informasjonsskrivet tilsendt i en egen Teams-kanal, hvor de deretter ble bedt om å svare opp i en Forms, om de ønsket å delta. Samtykke ble innhentet gjennom å svare på et Formsskjema, der de i tillegg kategoriserte seg ut fra antall dager de jobbet på kontoret, kjønn, samt gruppetilhørighet. Utvalget ble deretter tatt ut i fra de nevnte kriteriene.

### 3.2.2 Semistrukturerte intervju

“Intervju i kvalitativ forskning egner seg godt når relativt få enheter undersøkes og vi ønsker deres individuelle synspunkter, og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen” (Jacobsen, 2015, s. 146-147).

I vår studie var vi ute etter å få en dyptgående forståelse for om det er en forskjell mellom ledelse av ansatte på tradisjonelt arbeidssted, versus ansatte på hybrid løsning, hvordan den enkelte ansatt opplevde hvordan de ble ledet, og ikke minst om de hadde foretatt seg egne grep for å sikre motivasjon, utvikling, og generell jobbtilfredshet i den nye arbeidssituasjonen. På bakgrunn av dette, ønsket vi å foreta kvalitative intervju med to sett ansatte, som hadde ulike ledere, men utførte tilnærmet samme type arbeidsoppgaver, og hadde samme rammevilkår. Videre ønsket vi at de ansatte var i to ulike grupperinger, en som i hovedsak jobbet fra kontoret og den andre som varierte mellom hjemmekontor og tilstedeværelse på arbeidsplassen. For å sikre at vi fikk tilgang på all relevant informasjon fra den enkelte informant, valgte vi å benytte semistrukturerte intervju, med bruk av intervjuguide med åpne spørsmål som utgangspunkt (Johannessen et al., 2020). Denne type intervju ga oss muligheten til å studere meninger, erfaringer og holdninger hos den enkelte informant. Bruk av intervjuguide sikret at alle fikk samme spørsmål, samtidig som at vi åpnet opp for å følge opp på ulike temaer når informanten hadde mer relevant informasjon å komme med, enn hva spørsmålene i utgangspunktet la opp til (Johannessen et al., 2020). I tillegg var intervjuguiden innledet med noen kvantitative spørsmål, som hadde til hensikt å skape en felles forståelse og ramme rundt den enkelte ansattes utgangspunkt. Formålet med dette, var å lettere se sammenhenger og forskjeller i de svarene de ga på de kvalitative spørsmålene.

Bakdelen med semistrukturerte intervju, var at kunnskapsgrunnlaget kunne bli stort, da dette åpnet mer opp for lange svar og utgreiinger fra informantens side, og på den måten kunne gjøre analysearbeidet omfattende. Men ved å begrense antall informanter til et nødvendig minimum, samt at intervjuguiden ble spisset, endte vi opp med et håndterbart datagrunnlag, som var omfattende nok til å kunne gi ny kunnskap, men samtidig ikke så stort at det skapte problemer med analyseringen (Johannessen et al., 2020). Når intervju ble benyttet som datainnsamlingsmetode, fikk vi kvalitative data som måtte analyseres og tolkes (ibid). I slik sammenheng er det viktig å formidle at funnene inneholder en *fortolkning* av virkeligheten. Intervjuerne måtte derfor være kritiske i sine fortolkninger av innsamlet data. Det er

imidlertid slik at informantene formidlet sin sannhet om forskningsområdet, og målet var å forstå informantenes følelser, holdninger og refleksjoner rundt et fenomen (Johannessen et al., 2020).

### 3.2.3 Digitale intervju

I vår studie benyttet vi intervjuer via Teams. Dette for å få tilgang til intervjukandidater som matchet våre utvalgsriterier, uavhengig av geografisk tilhørighet. Ved å benytte online-intervjuer kan man miste noe av konteksten til informantene, som hvordan man har det på arbeidsplassen (Johannessen et al., 2020). Vi hadde en refleksjonsprosess omkring hvordan digitale møtepunkter for datainnsamling kan påvirke både dialogen og hva vi kunne få av informasjon. Derfor forsøkte vi å legge til rette for dette i intervjurundene, for eksempel ved å tydelig sørge for at objektet kom til orde og ikke ble gjemt bak en skjerm. Det å gjennomføre intervjuene digitalt ga oss mulighet til å intervju objekter som kanskje ikke kunne deltatt hvis det hadde krevd fysisk oppmøte. Samtidig har de aller fleste nå også blitt svært trygge på bruken av digitale møter. Vi vurderte derfor digitale intervju som en svært effektiv form for datainnsamling, både for informantene og oppgaveforfatterne.

## 3.3 Fenomenologi

Vi ønsket å studere et fenomen som det tidligere ikke var forsket så mye på. Det medførte at vi måtte benytte strategien fra empiri til teori, altså induksjon (Johannessen et al., 2020). Man startet med å samle inn data, og målet med studien var å se sammenhenger og finne mønstre som kunne gi ny kunnskap om virkeligheten, sett fra informantenes ståsted. For å oppnå dette, har vi benyttet en fenomenologisk metode. Gjennom fenomenologien blir det forsket på det subjektive perspektivet. Mennesker studeres som handlende, tenkende, følende og menende individer. Hensikten er en beskrivelse av personers opplevelser og forståelser av et fenomen (Johannessen et al., 2020). Fenomenologien baserer seg på menneskers erfaringsgrunnlag og perspektiver på dette. Fokuset er hele tiden rettet mot virkelighetsoppfatningen for subjektet. Førstepersonsperspektivet gir innsyn i disse oppfatningene. Fenomenologien er relevant fordi mennesker ikke kan studeres på den samme måten som ting kan. For å oppnå forståelse av menneskers livsverden er dette en hensiktsmessig fremgangsmåte (Johannessen et al., 2020).

Ved å benytte et fenomenologisk perspektiv inntok vi et utgangspunkt i den enkelte respondents opplevelser. Dermed kunne vi finne beskrivelser av hvordan forskningsområdet opplevdes for hver enkelt informant og dens virkelighetsbeskrivelser. På denne måten fikk vi

muligheten til å løfte fram besvarelser ut ifra informantenes perspektiver og fikk tak i meningsinnhold ut ifra dette. Det ga oss en forståelse av hvordan realiteten ble oppfattet av de involverte ved at subjektive opplevelser ble belyst. Formålet var en dypere forståelse av fenomener. Her ble de erfaringene som var felles for de involverte vektlagt (Kvale & Brinkmann, 2015).

Fasene i fortolkende fenomenologisk forskningsdesign er forberedelse, datainnsamling, analyse og rapportering (Johannessen et al., 2020). I forberedelsene skal fenomenet bestemmes og avgrenses. Deretter formuleres en problemstilling som vil få informantene til å beskrive sine erfaringer om fenomenet. Datainnsamlingen skjer gjennom kvalitative intervjuer, gruppesamtaler eller dagbøker. Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med intervjuguide i vår studie. I fenomenologisk metode er man opptatt av meningsinnholdet i datamaterialet, og analysen består gjerne av de fire fasene sammenfatning til temaer, fra temaer til meningsbærende koder, fra kode til mening, og til slutt fra mening til beskrivelser og begreper (Johannessen et al., 2020). Datagrunnlaget vårt resulterte i en kategorisering av 309 utsagn, i kategoriene ledelse og lederatferd, “tillit og trygghet”, “fordeler med hjemmekontor”, “bakdeler med hjemmekontor”, “kjennetegn ved hybrid hverdag”, “årsaker til å velge hjemmekontor”, fagutvikling, jobbtilfredshet, og til slutt den store kategorien ressurser med underkategoriene sosiale ressurser, kollegastøtte, lederstøtte, arbeidsmiljø, fysisk arbeidsmiljø, samt samlekategorien “andre ressurser”. I tillegg markerte vi hvilken enhet de ulike informantene tilhørte, for å se om vi så noen sammenhenger, eller forskjeller mellom de to ulike enhetene. Kjønn ble også definert i de ulike utsagnene, for å se om vi fant sammenhenger, spesielt opp mot jobb-hjem-balanse. Deretter ble utsagnene i de ulike kategoriene sammenstilt inn i ulike tema. Disse er “ledelse og kommunikasjon”, “ressurstilgang og jobbtilfredshet”, “fordeler og ulemper med hjemmekontor” og “hybridkontorets rolle”. Rapporteringen av studien har resultert i denne oppgaven, og funn, analyse og konklusjon blir presentert i kapitlene som følger.

### 3.4 Svakheter ved studien

Det er mange faktorer som påvirker hvordan den enkelte ansatt opplever jobbtilfredshet. For de ansatte som velger hybrid løsning, er det nærliggende å tenke at de av praktiske årsaker ønsker å unngå reisevei, få mer ut av fritiden, og kanskje multitaske i løpet av arbeidsdagen på hjemmekontoret, ved å sette på en klesvask, gjennomføre en foreldresamtale og andre oppgaver som tidligere krevde at man tok fri fra jobb deler av dager eller hele dager. På den

måten vil de kanskje føle seg mer tilfreds med egen livssituasjon, enn de som av ulike årsaker ikke velger å jobbe fra hjemmekontoret i noen vesentlig grad. Disse vil kanskje føle at de kommer til kort på hjemmebane, noe som naturlig nok kan påvirke den generelle opplevelsen av tilfredshet. Når vi velger å benytte jobbtfredshet som et mål knyttet opp mot et begrenset område i livet, altså kun jobbsituasjonen til informantene, vil man kunne trekke feil slutning på hvor viktig ulike ressurser rundt den enkelte faktisk er, da det er mye annet i ens liv som påvirker hvordan man har det.

Videre er det viktig å understreke at en av studentene selv jobber i Skatteetaten, og er lederkollega i samme ledergruppe som de to lederinformantene. Hun jobber ikke på samme lokasjon som informantene, og har ikke noen relasjon til de ansatte som er intervjuet. For å sikre mest mulig troverdighet, og uavhengighet fra informantenes side, var det en annen student som sto for intervjuene, og hadde den aktive rollen i dialogen med informantene.

Samtidig som at det kan oppleves som en svakhet, er det også en styrke at studentgruppen har inngående kjennskap til Skatteetaten, og den delen av etaten som er undersøkt. Det er med på å skape et helhetsbilde, og har vært viktig ved utvelgelse av spørsmålsformulering og problemstilling.

Det kan også oppleves som en svakhet ved studien, at vi undersøker en enhet som har opplevd overgangen til hybrid arbeidshverdag, og som i tillegg har opplevd en intern omorganisering i samme tidsperiode. Dette kan påvirke noen av informantene, i og med at det kan være vanskelig å skille på årsaken til hvordan den enkelte opplever jobbsituasjonen, om det skyldes ny organisering eller hybrid løsning.

Til slutt vurderes det også som en svakhet at de ansatte jobber på et kontor hvor de ansatte, generelt sett, har kort pendleravstand. Få av informantene hadde mer enn 30 minutters pendleravstand, og dette kan påvirke hyppigheten av oppmøte på kontoret, da pendleravstand i mindre grad er en relevant faktor for om informantene i denne studien velger å jobbe på hjemmekontor eller ei.

### 3.5 Pålitelighet og troverdighet

“Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten”, (Johannessen et al., 2020, s.250). Påliteligheten handler om hvordan data samles inn, hvilke data som benyttes, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2020). I vår studie har vi vært flere som har bearbeidet datamaterialet, både gjennom transkribering og sammenfatning av meningsinnhold, og videre i kodingen og kondensering, noe som styrker reliabiliteten til datamaterialet. Vi var flere som deltok i intervjusituasjonen, og gjennom å gjenta intervjuet under transkriberingen, ble meningsanalysen påbegynt allerede der. Vi avklarte videre hvordan transkriberingen skulle gjennomføres, og sikret at tenkepauser, interjeksjoner og andre fyllord ble notert, for å sikre best mulig korrekt gjentakelse av informantens meninger og tanker. Konteksten intervjuene ble gjort i var også relevant, da den gjerne påvirker samtalen. Intervjuene ble gjennomført i en svært hektisk periode for de involverte informantene, og dette ble hensyntatt ved at vi planla tidspunkt for gjennomføring opp mot informantenes arbeidsplaner. Dette for å oppnå best mulige rammer for intervjusituasjonen, uten at informantene følte på et unødig tidspress underveis i samtalen. Til sist hadde vi som oppgaveforfattere med oss et sett med erfaringer og holdninger, som også kunne påvirke dataene (Johannessen et al., 2020).

Intervjuer er en prosess som påvirkes av både den som intervjuer og de som blir intervjuet. Gjennomføringen av datainnsamling har i vårt tilfelle vært nøye planlagt. Ved å benytte semistrukturerte intervjuer har vi ønsket å oppnå så frie beskrivelser som mulig, med så lite styring som mulig. Dette for å unngå påvirkning i forbindelse med datainnsamlingen. Ved å benytte åpne spørsmål har vi ønsket å unngå forventninger til informantenes besvarelser.

I intervjuene har vi forsøkt å legge til rette for en åpen og tillitsfull væremåte, og vi har oppfordret informantene til ærlige besvarelser og å ikke svare det de tror vi ønsker å høre.

I forkant av studien satte vi oss grundig inn i den kvalitative forskningsmetoden før gjennomføringen av datainnhenting. Vi presenterer en full redegjørelse for hvordan dataene er samlet inn for å skape så stor gjennomsiktighet i studien som mulig. Det at flere oppgaveforfattere har vært involvert vurderes som en styrke ved vår studie. Videre at vi har etablert et rikt datagrunnlag vurderer vi og som en styrke for å sikre gode og pålitelige funn.

Vi er samtidig bevisst på at det finnes en mulighet for at dersom andre personer hadde gjennomført de samme intervjuene, er det ingen garanti for at de ville fått de samme svarene. Selv om vi har forsøkt å legge til rette for nøytralitet i datainnsamling, er det alltid et menneskelig element involvert som kan påvirke intervjuet. Dette er imidlertid planlagt nøye i utarbeidelsen av intervjuguide samt i gjennomføringen for å sikre at intervjueren ikke fungerer som ledende, men i stedet skaper åpenhet i innhenting og dermed finner sanne data. I vår studie valgte vi å intervju to ulike enheter i samme organisasjon, med to ulike ledere, men samtidig tilnærmet lik organisering og oppgaveinnhold, for å øke troverdigheten til resultatene vi fant.

### 3.6 Overførbarhet

Overførbarhet handler om at studiens resultater kan overføres til liknende fenomener. Den sier noe om hvorvidt funnene er gyldige til andre kontekster og kan anvendes i andre situasjoner. Altså om innsikten man har oppnådd er av betydning (Johannessen et al., 2020). Denne studien fokuserer på en hybrid arbeidshverdag, noe som er overførbart til svært mange andre bedrifter. Videre har vi foretatt utvelgelse av informanter, og utarbeidet intervjuguiden på en slik måte at vi skulle få data som, på mange måter, er overførbare til andre bedrifter med kunnskapsarbeidere, både i offentlig og privat sektor. Kategorisering og analyse er gjort på en måte som skal føre til generelle vurderinger og slutninger, som ikke bare er sammenlignbart innen den samme etaten, men også i norske bedrifter generelt.

### 3.7 Etiske problemstillinger

I henhold til Nord universitets retningslinjer og krav til at masterstudenter forholder seg til lover og regler for personvern, Lov om behandling av personopplysninger, samt NSDs reglement for personvern, har vårt prosjekt blitt varslet til, og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) i forkant av gjennomføring. Våre informanter har mottatt fullstendig informasjon omkring studiens hensikt og forskningsområde samt hvordan den skulle bli gjennomført. Videre har alle informanter fått informasjon om studiens konfidensialitet og hvordan dataene vil bli oppbevart. De er gjort kjent med varigheten for oppbevaring og sletting av dataene etter studiens slutt. Deltakerne har blitt opplyst om at de har rett til å trekke seg fra studien på hvilket som helst tidspunkt dersom de skulle ønske det, uten at dette vil ha noen som helst følger for dem, i tråd med Sikt's anbefalinger (Sikt-kunnskapssektorens tjenesteleverandør). Datamaterialet er anonymisert og behandlet med

diskresjon som beskytter informantene og ivaretar konfidensialiteten, i henhold til personopplysningslovens bestemmelser (Personopplysningsloven, 2018).

Under intervjuet har vi etterstrebet å legge til rette for tillit og åpenhet for alle involverte. Vi har vært bevisst på hvordan intervjuer kan påvirke som direkte deltaker i datainnsamlingen og forsøkt å minimere “forsker-effekten” som kan påvirke situasjonen (Johannessen et al., 2020). Våre metoder er gjort tydelige og gjennomsiktige i vår oppgave. Allerede på transkriberingstidspunktet valgte vi å anonymisere informantene, og vi har valgt ut sitater med hensyn til etikken i det hele. Det at datamaterialet er relativt lite, og at det derfor kan være enkelt å identifisere den enkelte informant, har vi også jobbet bevisst med, og utelatt sitater hvor dette har vært tilfellet. Det er redegjort for alle våre fremgangsmåter og vi har forsøkt å inneha et kritisk blikk før, under og etter studiens forløp. Ved å tydeliggjøre våre metoder vil det også være mulig for en annen student å gå inn og gjennomføre vår studie.



## 4. Empiriske funn

I denne delen av oppgaven vil vi presentere datamaterialet fra intervjuene som vi har gjennomført i vår studie. Vi presenterer materialet under de kategoriene vi benyttet i innhenting av dataene og analysen av disse. Kategoriene er utarbeidet for å gi en dyptgående forståelse av vår problemstilling:

### ***“Hvordan oppleves jobbsituasjonen hos ansatte og ledere i den nye hybride arbeidshverdagen?”***

Vi har i tråd med kvalitativ metode vært opptatt av å fremheve våre informanternes stemmer. Sitater fra transkriberingene er benyttet for å eksemplifisere og utdype kategoriene.

Datamaterialet ble strukturert inn i 308 utsagn, som ble kategorisert med utgangspunkt i problemstillingen. For å gi en overordnet oversikt og fordeler og bakdeler med hjemmekontor, ble utsagn relatert til dette kategorisert for seg, i tillegg til at de samme utsagnene også ble satt inn i ulike kategorier opp mot jobbbressurser, jobbkrav, samt lederatferd.

### 4.1 Ledelse

De to enhetene som ble intervjuet har det siste året vært gjennom en omorganisering, hvor de har fått tilført en rekke nye kolleger. Dette har påvirket arbeidsmiljøet, og flere respondenter beskriver utfordringer med at kollegagruppen har blitt stor og uoversiktlig. Det er sammenfall i tid, mellom endring i organisasjon og overgang til “den nye normalen” med hybrid arbeidshverdag, og det beskrives av flere som en utfordring, at man ikke har fått jobbet med gruppedynamikk og arbeidsmiljø i tilstrekkelig grad.

*“(…) jeg tror det sammenfaller med endring i hvordan direktørene skulle håndtere sine medarbeidere. Vi hadde jo..på 60 stykker..så hadde vi jo 3 ledere. Det har da senere gått ned til 2 ledere.(…) Det har da endt med to ganske store grupper som gjør at de lederne.. de har ikke helt muligheten til å være like..ja hva skal jeg si.. ganske sånn “hands on” da.”*

- ansatt A

Leder beskriver at den hybride hverdagen krever en annen tilnærming til jobbing med arbeidsmiljø, og at gruppedynamikken ble skadelidende etter perioden med pålagt hjemmekontor;

*“så da må man endre måten man leder møtene på, hvor at man blir litt mere spørrende, man blir litt mere undrende, lager en oppgave, samarbeider litt mere på tvers.” -leder J*

Flere beskriver at det er satt i gang tiltak fra leders side, både av sosial og faglig karakter, for å bedre samhandling og utvikle arbeidsmiljøet i egen enhet;

*“Det er jo alltid noen tiltak vi lager hele tida når vi har sånne gruppemøter. (...) Som vi prøver å følge opp.” -ansatt I*

Samtidig beskriver flere av respondentene, fra begge enheter, at de ikke opplever at de sosiale tiltakene blir fulgt opp, da det er lite oppmøte og tilslutning til disse, når de er basert på frivillig deltakelse.

*“Det gjør noe med gruppen, at man på en måte aldri får den gruppedynamikken man egentlig skulle ønske, (...) den teambuildingen man var i gang med før covid, da, den er ikke der.”  
-leder J*

Et tiltak som er gjort fra ledelsens side, for å sikre at ansatte treffes fysisk, er å beslutte faste dager for når ansatte må være til stede på kontoret. På disse dagene gjennomfører enhetene også sine fellesmøter, og svært mange påpeker at denne forutsigbarheten og strukturen for tilstedeværelse er verdsatt.

*“(...) at vi da har de faste dagene på kontoret (...) det føler jeg er fint i forhold til at da ser man hvem man er i gruppe sammen med.” -ansatt F*

Samtidig uttales det at den ene enheten nå prøver ut en ordning hvor de ansatte selv kan bestemme hvilke dager de møter på kontoret, så lenge det er innenfor rammen med inntil 2 dager på hjemmekontor. Ingen av de ansatte peker på at dette er en viktig positiv faktor for jobbtilfredshet, det er heller motsatt, at majoriteten understreker at de setter pris på at det er en struktur på tilstedeværelsen på kontoret, og at det er positivt at de ansatte er på kontoret samtidig. Flere sier at det kan gå lang tid mellom hver gang de treffer på enkelte kollegaer i egen enhet, dette skyldes dels kontorets utforming, dels at de ikke jobber på samme

fagområde, og dels at de ikke er til stede på kontoret samtidig. De ansatte beskriver at de ikke opplever at det er lederstyrte sosiale møtepunkt, og mange beskriver at jobbing med arbeidsmiljø er preget av mye prat, men lite handling.

*“Jeg tenker det er vel slik den nye hverdagen kommer til å bli. Så kan vi gjerne sitte og snakke om fine ting i MU og møter, vi skal utvikle den og den, vi skal forbedre og bevare, men ... når engasjementet omtrent ikke har hvilepuls, så stopper det jo opp etter hvert.” -ansatt D*

Leder er også bekymret rundt arbeidsmiljøet og konsekvensen den hybride arbeidshverdagen har for samhandlingen:

*“(..) det er litt trøblete dette her, men hvordan skal vi skape et godt arbeidsmiljø, dette med tillit og trygghet, når vi i mye større grad enn tidligere samhandler digitalt.” -leder C*

Ingen av de ansatte presenterer nye arbeidsmiljøtiltak som er satt i gang som en konsekvens av hybrid arbeidshverdag, men flere er samtidig opptatt av at alle ansatte har et ansvar for å bidra til utvikling av arbeidsmiljø og at tillit og trygghet krever tilstedeværelse og interaksjon over tid, og at dette ikke kan styres av leder alene.

*“Vi gjør noen forsøk, og så tenker jeg at hvis det skal være levedyktig så må man involvere de som skal bidra inn i arbeidsmiljøet. Jeg kan ikke bestemme at vi skal ha et godt arbeidsmiljø (...)”-leder C*

Når det gjelder egen lederstil, beskrives den med ord som trygghet, tydelighet, tillit og til stede.

*“den kjennetegnes av trygghet,- jeg tror medarbeiderne mine er trygg på meg, de vet hvor de har meg, jeg er tydelig. Jeg opplever også at de har veldig stor tillit til meg.” -leder C*

*“Jeg er veldig flink til å se folk.(...) jeg er en person som går rundt og prater med folk (...) men det at min gruppe vet at jeg har tillit til at de gjør sin jobb, det gjør at det blir en veldig god dynamikk i gruppen.” -leder J*

De reflekterer endel rundt lederstil i den hybride hverdagen, og beskriver tillit som en avgjørende faktor for å lykkes med ledelse av hybride ansatte. Det blir beskrevet et behov for å gå fra nærhet, og kontroll på kontoret, til å stole mer på de ansatte, og at de både utfører

jobben de er satt til å gjøre på en god måte, og også at de ansatte må oppsøke leder og ta kontakt når de har behov, da leder ikke fanger opp dette på samme måte i den hybride hverdagen.

*“Jeg stoler veldig på at de veilederne, eller de medarbeiderne mine som er på hjemmekontor gjør den jobben de skal.” -leder J*

De er begge svært opptatt av å være tilgjengelig for egne ansatte, og aller helst fysisk til stede på kontoret, med åpen dør.

*“hvis jeg skal gjøre min jobb, best mulig, tenker jeg at det er viktig å være tilgjengelig, og være til stede.” og “ jeg prøver å være så tilgjengelig som jeg bare klarer, altså tilgjengelig for medarbeiderne.” -leder C*

*“...hun har jo en del dager hun ikke er på jobb pga avspasering og sånt. Men hun svarer umiddelbart allikevel.... “ - ansatt A*

I all hovedsak er respondentene svært fornøyde med leder og den lederstilen som utøves.

Samtidig er det flere som påpeker at lederstilen kanskje ikke passer alle, spesielt de som krever tett oppfølging og tilbakemeldinger. På spørsmål om lederstilen har endret seg i den hybride hverdagen svarer en:

*“ Ja, så jeg tror nok det svaret vil sprike veldig hos alle forskjellige.(...) Trenger du lederen din mye så vil de nok synes at det har endret seg veldig. Men har du ikke behov for så mye lederstøtte så... på en måte vil det nok ikke være så.. ha endra seg så mye.” - ansatt I*

Flere påpeker at de i liten grad jobber fra hjemmekontoret, og at man dermed ikke opplever leder som annerledes. De fleste fremhever at det er viktig at leder er tilgjengelig, og at det er bra at leder er til stede på kontoret, da det oppleves som lettere å prate sammen fysisk.

*“så vet jeg jo også at hadde jeg hatt en frustrerende telefon eller et eller annet, så er døra åpen for å få ut litt frustrasjon, både til kollega men også til leder” -ansatt F*

*“Den lederstøtten, den synes jeg er vel så bra nå som den var før. Og kanskje enda bedre, fordi nå må jo andre kollegaer og leder forholde seg til at man har ti stykker i teamet ditt som er spredt rundt på hjemmekontor, og ti stykker som er på jobb og to stykker som er syk, så du må forholde deg til at dine ansatte de er... en sitter på hytta, en er hjemme, en er her og en er der, så den biten synes jeg egentlig er veldig bra, og har vedvart og er veldig bra.” - ansatt H*

Både ledere og ansatte påpeker at tillitsbasert ledelse ligger til grunn for lederstilen i den nye hybride hverdagen, og den ansatte opplever ikke økt krav og oppfølging om man er på hjemmekontoret, kontra kontoret. Dette var mer tilfellet under korona-pandemien, da man kun jobbet fra hjemmekontor, og flere uttalte at de følte et press for å levere det man skulle, når man jobbet fra hjemmekontoret over lengre tid. I dag er ikke dette en problemstilling blant de ansatte overhode. Tilbudet om å jobbe fra hjemmekontor anses som en rettighet, og en positiv utvikling, uten at det medfører økt press og resultatoppfølging. Den tilliten som ligger til grunn for dette, fremkommer tydelig både fra leder, men også fra de ansattes side.

*“lederstøtte for meg er at vi kan ha tillit til hverandre og at jeg kan stole på at jeg kan ta opp hva som helst med leder” - ansatt I*

Samtidig er det av flere påpekt at de ikke opplever tilbakemeldinger fra leder, på generelt grunnlag.

*“Jeg har bedt om tilbakemelding hvis det er noe. Jeg kan ikke legge om kursen hvis ikke jeg får beskjed om at den burde legges om.” -ansatt D*

Flere tolker denne manglende tilbakemeldingen som positiv, altså at så lenge man ikke hører noe, så er alt i orden, og oppgavene er utført på en god måte. Samtidig er det flere som uttaler at dette nok ikke nødvendigvis passer alle, men samtidig er det ingen som uttaler at det er et problem fra deres side, tvert imot er det flere som uttaler at de ikke har behov for å få tilbakemeldinger fra leder i det daglige.

*“Jeg trenger veldig lite faglig støtte fra leder, og de gangene jeg har hatt behov for noe, endring i vaktplan eller hvis jeg må gjøre noe eller jeg har behov for et eller annet, så synes jeg det er veldig bra. Jeg får kjapt svar, og det er veldig klare beskjeder. Og så vet jeg hva min leder forventer av meg.” - ansatt H*

Samtidig uttaler lederne at de opplever at de ikke har nok tid til de ansatte, og at de ikke ser de ansatte tilstrekkelig, når de ansatte ikke er på kontoret hver dag.

*“...så, det kan gå mange dager uten at man har kontakt, sånn sett. For de tar kontakt hvis de har behov.” -leder J*

#### 4.1.1 Kommunikasjon

De ansatte setter stor pris på tilgjengeligheten som ledelsen utviser, og flere påpeker at deres jobbtilfredshet henger sammen med hvor tilgjengelig leder er. Flere uttaler at leder har åpen dør, bokstavelig talt, men at leder også oppleves tilgjengelig når døren er lukket. Da benyttes digitale kanaler for å kommunisere, for å få kjappe avklaringer, selv om leder i utgangspunktet ikke er tilgjengelig.

*“Så har vi liksom bestemt (...) at hvis de vil ha kjappe svar på ting, så er en sånn chattemelding det vi bruker kanskje mest av. For da ser jeg den med en gang, og så kan jeg faktisk klare å svare på ting, selv om jeg er i et møte, eller holder på med noe annet. De opplever at responsen er rask da, hvis det er noe de trenger snar avklaring på. og det fungerer bra.” - leder C*

Kommunikasjonen er generelt situasjonsstyrt, om både leder og ansatt er til stede på kontoret, foregår den ofte ansikt-til-ansikt, mens dialog fra hjemmekontor, naturlig nok skjer i de ulike digitale kanalene, samt på telefon:

*“Det fungerer både på Teams, at man ringer med kamera slik vi gjør nå, det kan være på melding, og på telefon på hjemmekontor. På kontoret går man innom hverandre.”-ansatt E*

I tillegg til å være situasjonsstyrt, blir kommunikasjonsformen beskrevet som oppgaveavhengig, altså styrt av hva formålet med kommunikasjonen er:

*“Ansikt til ansikt når man er til stede, eller ja. Mye på Teams, korte avklaringer på Teams. Men også ansikt til ansikt hvis det skulle være noe.”-ansatt F*

Lederne beskriver også at de justerer kommunikasjonsform og kanal ut i fra situasjon, formålet med kommunikasjonen, og hva den enkelte ansatte prefererer:

*“Og så er det sånn at også den kommunikasjonen er noe som tilpasses hver enkelt medarbeider, hvis det er en til en kommunikasjon vi snakker om. Fordi det kan være noen som jobber på hjemmekontor, som liker å ringe på vanlig telefon, hvis de trenger å ha tak i meg. Noen liker bare chat. Noen synes det er kjempehyggelig å ringes på Teams, sånn at vi kan se hverandre.” - leder C*

Flere uttaler at de føler seg mer “sett” av leder når de ikke er på samme kontor, da leder gjerne tar kontakt for å høre hvordan det går, når ansatte er på hjemmekontor over tid.

*“Hun spør alltid hvordan jeg har det, når vi ikke treffes” - ansatt G*

Men samtidig føler leder at de ikke klarer å være tilstrekkelig tilgjengelig og påkoblet sine ansatte i den hybride hverdagen:

*“Det er jo en ny hverdag dette med hjemmekontor. og det går jo dager uten at jeg..., jeg kan jo ikke ringe alle ansatte hver eneste dag.” - leder J*

## 4.2 Fordeler med hjemmekontor

*“...det har mange positive sider ved seg, i forhold økt fleksibilitet, mange opplever mindre stress i hverdagen, med logistikk, transport, barn, den biten der. Noen konsentrerer seg bedre når de får være hjemme alene, når de slipper, holdt på å si, den naturlige “støyen” som finnes i for eksempel i et åpent kontorlandskap.” - leder C*

Alle respondentene i vår studie er positivt innstilt til den hybride arbeidshverdagen, og peker spesielt på fleksibilitet som et sterkt argument til at denne løsningen er bra for den enkelte ansatt. Samtidig er de fleste reflekterte rundt at denne fleksibiliteten kan få konsekvenser for arbeidsmiljøet, og at det kan være vanskelig å få integrert nye ansatte i denne hybride arbeidshverdagen.

*“Jeg ser jo også for meg at det er litt vanskeligere å komme inn som ny for eksempel at det kan være litt vanskelig hvis at mange er mye på hjemmekontor. Det tar lengre tid før man blir kjent med folk. Ja, at man kan ha kollegaer som du ikke har sett nesten på ei stund. At det tar lang tid før man treffer folk. Og vet hvem man egentlig jobber sammen med.” -ansatt B*

I våre funn har det vært et gjennomgående tema med begrunnelser for hjemmekontoret som at en avlaster i forbindelse med slikt som logistiske utfordringer, jobbstress, transport og familieforhold. Videre peker flere informanter på at hjemmekontoret i mange tilfeller gir rom for økt arbeidsro når det trengs til fokusoppgaver. Flere av informantene forklarer at deres valg om å jobbe hjemme eller på kontoret i stor grad er oppgaveavhengig. Dersom de trenger ro rundt seg for å kunne fokusere på sine oppgaver sitter de hjemme, men derimot om de skal gjennomføre oppgaver som krever kollegialt samarbeid og drøfting, velges i hovedsak oppmøte på kontoret. Informantene beskriver at den digitale kommunikasjonen er god, men viser til en preferanse for å være på kontoret når det trengs rom for diskusjoner i oppgaveløsningen. Den digitale kommunikasjonen beskrives som noe mer begrensende i samtaler enn om praten “flyter fritt”. De uformelle møtepunktene som man har på kontoret fremheves som positivt:

*“ Når alle sitter på hver sin stasjon- så mister du litt av det naturlige samspillet kanskje med kollegaer. En ting er nå det faglige, men en annen ting er nå- sant.... Mye av den uformelle typ.. biten og samspillet er jo over kaffekoppen og litt sånt, og det får du jo ikke hjemme. “*

*- ansatt H*

Denne “uformelle kaffepraten” beskrives på to måter, både som en mulighet til sosialt samspill, men også som et rom for frie faglige drøftinger som ikke er styrt av møteagendaer eller andre gjøremål. Når kommunikasjonen er digital, omtales det at noen deler av kommunikasjonen i mange tilfeller bortfaller. Terskelen for å ta kontakt med kollegaer eller leder beskrives også som noe høyere når man ikke sitter på kontoret.

*“... Ja, det er kanskje litt høyere terskel. Men jeg har ikke noe problem med det selv, for man har så godt samarbeid. Hvis man ikke hadde hatt det i bunn, så tror jeg det hadde vært mye vanskeligere. Og det er ikke sikkert at alle har det slik, så jeg ser jo den” - ansatt E*

Vi ønsket også å finne ut hvor effektivt det oppleves å jobbe på hjemmekontor versus på kontoret:

*“Produksjonen blir ikke noe dårligere på hjemmekontoret, snarere tvert imot. For meg er det utelukkende positivt.” -ansatt H*



Flere av respondentene forklarer at det å ha kontroll over sitt eget arbeidsmiljø og å arbeide uten forstyrrelser gjør at de opplever hjemmekontoret som et effektivt og produktivt arbeidssted. Dette fremheves særlig av de ansatte som befinner seg i et åpent kontorlandskap når de arbeider på kontoret. For dem vil nødvendigvis også kontrasten mellom å arbeide hjemmefra versus på kontoret oppleves som større enn dersom den ansatte har tilgang til sitt eget kontor på arbeidsplassen. Men generelt for alle, fremheves det at hjemmekontor gir mulighet for å jobbe med fokusoppgaver uten forstyrrelser.

*“ sånn som for eksempel hvis jeg har oppgaver hvor jeg skal skrive masse så liker jeg best å sitte helt i ro og fred. Da jobber jeg veldig effektivt og da synes jeg personlig det er best å jobbe hjemmefra.” - ansatt I*

Når det er sagt, så er det kun en liten andel av informantene som sier at de kunne tenke seg hjemmekontor på fast basis. Alle oppgir at de har tilbud om å jobbe hjemmefra, men halvparten er ikke på hjemmekontor overhode, kun unntaksvis, mens de resterende er på hjemmekontor enkeltdager, og da er det gjerne været, sykdom, eller behovet for arbeidsro som er avgjørende faktorer for å jobbe hjemmefra.

#### 4.3 Ulemper med hjemmekontor

De som til tross for valgfriheten, likevel kun jobber fra kontoret, velger dette på grunn av at de enten ikke opplever at de fysiske ressursene er gode nok på hjemmekontoret, eller de gjør det av rent sosiale årsaker.

*“...jeg synes det er mye bedre å jobbe i fra kontoret med de tilretteleggingsverktøyene jeg har, for å kunne utføre en god jobb (...)og så synes jeg det blir for stille, og ensformig å bare være hjemme og bare se meg selv.” - leder J*

Her er det tydelig at det er muligheten for å kunne velge hjemmekontor som verdsettes, men at det er mange faktorer som påvirker om man faktisk velger å sitte på hjemmekontoret i henhold til de dager det er åpning for å gjøre det. Som nevnt under forrige avsnitt om fordelene med å ha hjemmekontor, fremhever respondentene at en ulempe med hjemmekontoret er at kollegaer ikke er til stede på kontoret. De beskriver tilfeller hvor dette påvirker både det faglige og det sosiale:

*“Det gjør jo noe med gruppedynamikken også når det er halvparten som er på kontoret til enhver tid.” -ansatt F*

Herunder fremheves av flere blant respondentene et “naturlig samspill” som oppleves på kontoret som faller bort når man arbeider hjemmefra.

*“Men det er klart at sånn generelt så er den faglige møteplassen på kontoret mye bedre enn hjemmekontor, fordi man mister litt av den naturlige kompetansebiten hvis du kun sitter på hjemmekontoret og kun er passiv medlytter i møtet. Du får med deg informasjonen som blir gitt, men det er noe annet hvis du sitter i et fagmøte og kan sitte og diskutere der og da mens det er ferskt i hodet og kan se på de andre.” -ansatt H*

Digital kontakt oppleves som velfungerende, raskt og effektivt, men samtidig agendastyrte og noe begrensende. Under møter for eksempel forklares det at enkelte ansatte forblir noe passive og kun observatører fremfor aktive deltakere. En respondent beskriver for eksempel at digitale møter oppleves slik:

*“...så det savner vi som er i møtet, at vi får en diskusjon, og kan sitte ansikt til ansikt, det gjør det litt lettere, opp i forhold til kommunikasjon.” -ansatt F*

Noen forteller også om dager hvor det kun er et fåtall av den store arbeidsgruppen som er til stede på kontoret. Særlig ser dette ut til å gjelde for det de beskriver som “typiske hjemmekontordager”, som er mandag og fredag. Skatteetaten har begrenset bruk av hjemmekontor til 2 dager i uken, og mange av de ansatte benytter disse på henholdsvis mandag og fredag.

*“...at vi da har de faste dagene på kontoret, det føler jeg er fint i forhold til da ser man hvem man er i gruppe sammen med.” -ansatt F*

Informantene beskriver videre at man kan være usikker på hvorfor en kollega ikke er til stede på kontoret, om det skyldes sykdom, annet fravær, eller hjemmekontor. Dette gjør at man kan miste oversikt over ansattgruppen og kjennskap til hvilken situasjon sine kollegaer befinner seg i.

Det er viktig for ansatte å bli sett, og en informant uttalte at:

*“(...) man noen ganger trenger at du spør hvordan det går og hvorfor har du vært borte...”*  
-ansatt B

Denne muligheten faller bort når man ikke lenger har oversikt over årsaken til at man ikke er på kontoret, sånn at terskelen blir høy for å spørre hvordan man har det, og hvorfor man ikke har vært på kontoret.

#### 4.4 Ressurstilgang og jobbtilfredshet

I denne studien hadde vi spesielt fokus på sosiale ressurser, som kollegastøtte og lederstøtte, og hvordan dette påvirker den enkeltes jobbtilfredshet. De fleste opplever at de har tilgang på de ressurser som er viktig for seg når de jobber fra kontoret. Dette til tross for at flere påpeker at kontorlokalene ikke er spesielt godt utformet, og at mange er bekymret for arbeidsmiljøet og det sosiale på kontoret, i den hybride hverdagen.

*“Så i det daglige for å utføre jobben, så tror jeg ikke det er så store forskjeller på ressursene. Jeg har det jeg trenger enten jeg er hjemme eller på kontoret. Men det er klart, når det kommer til litt mer samspill med kollegaer, så blir det noe helt annet.”* -ansatt H

Når det kommer til hjemmekontoret, oppgir de fleste at de fysiske ressursene ikke er like gode på hjemmekontoret. Enkelte mangler tilgang på et eget kontor, har ikke en god stol, eller mangler ekstra skjermer, for å nevne noe. Arbeidsgiver stilte i korona-nedstengingen ekstra utstyr tilgjengelig for alle ansatte på hjemmekontoret, men dette ble trukket tilbake da samfunnet åpnet opp og det ble frivillig å jobbe fra hjemmekontor. En leder uttalte en bekymring rundt langtidsvirkningene for at man ikke har tilgang på gode fysiske ressurser på hjemmekontoret:

*“(...) som arbeidsgiver så legger vi til rette på arbeidsplassen i forhold til ergonomiske løsninger, og hms-utstyr, hvis man har behov for det. Det gjør vi jo ikke på hjemmekontor. Så da tenker jeg at det kreves jo at hver enkelt medarbeider velger bevisst for sin egen situasjon, og ikke velger hjemmekontor fordi det er behagelig å være alene, hvis man har noen dårlige ergonomiske løsninger, at det gir seg andre utslag i stedet.”* -leder C

Flere av de ansatte uttaler at de fysiske ressursene er en av årsakene til at de velger å møte på kontoret. Samtidig påpeker andre at de har skaffet seg utstyr for å gjøre hjemmekontoret like godt som kontorets fasiliteter. I tillegg til fysiske ressurser, er det flere som beskriver at den sosiale interaksjonen er bortimot fraværende på hjemmekontoret. Uformell kontakt med andre kollegaer skjer kun unntaksvis, og det er ingen som beskriver at de gjennomfører hverken planlagte eller tilfeldige sosiale møtepunkter, som eksempelvis digital kaffepause når de sitter på hjemmekontoret. Slike treffpunkt ble organisert under nedstengingen, men nå, i den hybride hverdagen, er dette ikke lenger gjeldende.

*“Man møtes jo ikke over kaffemaskinen når man er hjemme. Og så er man jo kanskje dårligere på å ta pauser. Ja... hvem skal du prate med når du tar pause hjemme? Så man mister jo absolutt noe sosialt ja.”-ansatt B*

Når det kommer til møtepunkter, planlagte sådan, er det kun felles gruppemøte, en gang i måneden, som blir fremhevet av de ansatte. Utover dette påpeker flere at det er lite felles sosiale aktiviteter, og de få som er, er preget av lite oppslutning.

*“Men sånn arrangert, fellesskap og arena, det er det veldig lite av, det er nesten null.”  
-ansatt E*

Det faste gruppemøtet er lederinitiert, og krever i utgangspunktet fysisk oppmøte, og har både faglig og sosialt innhold.

*“I gruppen vår er vi veldig opptatt av at de dagene som vi har satt av til gruppemøter, at vi skal komme på kontoret med mindre det er noe veldig spesielt som gjør at man må være på hjemmekontor. Så det synes jeg er kjempefint egentlig, at alle prøver å prioritere å komme på kontoret når det er gruppemøter. Jeg synes egentlig at gruppemøtene er veldig fine.”-ansatt B*

Utover dette møtepunktet, har flere faglige møter, som gjerne skjer via skjerm, på tvers av lokasjoner i hele landet. Enkelte uttaler at de savner mer faglige møtepunkt, hvor man møtes fysisk, i eget kontor, og beskriver også en utfordring med at når møtene er digitale, så unnlater mange å bruke kamera i møtet, og at man er lite deltakende, generelt, i disse møtene, når man deltar fra hjemmekontoret.

Flere forteller at den uformelle praten også er påvirket på kontoret. Det å ha sosial kontakt med de man møter på veien, uten en plan eller avtale, med tilfeldige kollegaer som man ikke nødvendigvis deler felles fagområde med, skjer i mindre grad nå enn før.

*“Det er kanskje den kollegiale samhandlingen, arbeidsmiljøet, det sosiale, det å skape den trygghetsfølelsen som må ligge i bunn. Det er kanskje den som blir utfordret når vi jobber hybrid.” - leder C*

Både leder og ansatte uttaler klar bekymring for hvordan den hybride arbeidshverdagen vil påvirke samhandling og gruppedynamikken, da den tilfeldige praten og relasjonsbyggingen ikke skjer i like stor grad når ansatte ikke er på kontoret samtidig til enhver tid.

*“Det er veldig enkelt å stille spørsmål hvis du møter noen ved kaffeautomaten, «du den saken jeg spurte om for to dager siden, har du kommet noen vei på den, skal vi se på den?», så det er veldig fint på den måten, mens når folk er på hjemmekontor så.. Ja, du møter de ikke så du får ikke stilt de spørsmålene.” -ansatt D*

Det er én gruppe respondenter som utpekte seg, med tanke på ressurstilgang, og dette er de som jobber i publikumsmottaket, og som har tilhold i en egen etasje, adskilt fra de andre kollegaene. De jobber med samme fagområde, beskriver samhold, tillit og trygghet, samt utstrakt kollegastøtte, og er generelt tilfreds med jobbsituasjonen. I denne gruppen pekes det på at de har faste møter av sosial karakter, som lunsj og morgenkaffe, og de velger bevisst å jobbe fra kontoret, fordi de opplever tilgangen til fysisk faglig kollegastøtte som viktig for utførelsen av jobben.

*“(..) Og de som sitter der, det er vi som jobber også i skranken. Sånn at vi er jo veldig sosiale og vi er veldig inne i sakene på hverandre. sånn at du har masse kollegastøtte. Og da bruker vi hverandre hele tida.” -ansatt I*

Utover de ressursene vi spesielt ønsket å se på, er det flere tilbakemeldinger som utpeker seg, når det gjelder tilgang på ressurser, og mangel på ressurser. Flere peker på variasjon i arbeidsoppgaver og arbeidspress som faktorer som påvirker jobbtfredsheten.

*“Jeg savner mer variasjon i arbeidsoppgaver. Det savner jeg. Veldig egentlig. Ja... Så det glemte jeg å si. Men litt mer variasjon... Tror jeg at hadde økt litt på trivselen ja. “ -ansatt B*

Samtidig er det andre som sier de har stor variasjon i oppgaver, og at de får muligheten til å utvikle seg, noe som påvirker jobbtilfredsheten.

*“Jeg vil jo ha variasjon i arbeidshverdagen og i oppgavene mine. Jeg tror det er spesielt viktig for å utvikle meg.(...)så jeg er typen som alltid biter meg på nye utfordringer og sier ja til det meste av nye ting som kommer inn.”-ansatt A*

Flere beskriver stor pågang av henvendelser, og at dette føles som en belastning ved at man opplever at man er underbemannet, og at kundene er misfornøyde.

*“(...) så skulle jeg gjerne ønsket at vi var flere mennesker i min avdeling, eller i Skatteetaten med det som jeg jobber med, fordi man ser som nå i trykkperioder, og arbeidsmengden er relativt stor, så blir det allikevel et ressursproblem fordi det blir veldig lange køer, veldig lang ventetid, vanskelig å få tak i Skatteetaten (...) Og hvis de kommer inn til oss på chat eller på Facebook, så er jo halvparten ikke interessert i noe faghjelp, de vil bare fortelle oss hvor fryktelig trege vi er til å svare. Så da kunne jeg godt ønsket at vi hadde ressurser til at vi var flere mennesker- ansatt H*

I tillegg er det flere som påpeker at de opplever høyt arbeidspress, spesielt i perioder, og at dette påvirker jobbtilfredsheten.

*“(...) det føles som det går sammen til en 180% stilling. Så en bedre balanse i arbeidshverdagen hadde sikkert vært greit akkurat nå. men det skal sies at det ikke er sånn hele året. det blir som regel bedre når sommeren kommer.”-ansatt A*

De som har mindre telefontid, og flere andre oppgaver å fylle arbeidsdagen med, peker på større grad av autonomi, og mindre arbeidspress.

*“Jeg opplever at jeg har det bra med de oppgavene jeg har, og kan påvirke min arbeidshverdag. Jeg har ikke så mye telefon, det er mer styrt, så jeg kan styre mer min egen arbeidshverdag.”-ansatt E*

Det er flere som uttrykker bekymring for at nytilsatte etter koronatiden, ikke har tilgang på de samme kollegaressursene som de andre. Dette fordi man erfarer at de relasjoner som var etablert i forkant av nedstengingen danner grunnlaget for samhandling og kollegastøtte i den hybride hverdagen, og de nye har ikke fått mulighet til å etablere denne relasjonen i tilstrekkelig grad.

*“De som jeg har mest å gjøre med på kontoret er de samme som det var før korona. det er en del andre personer på kontoret nå som ikke var der i 2019. og de har man kanskje ikke så mye med å gjøre. så da tipper jeg at hjemmekontoret har ikke bidratt til å få bedre kontakt med dem akkurat.” -ansatt A*

Noen av de nytilsatte beskriver at de ikke føler tilknytning til arbeidsmiljøet, uten at de opplever dette problematisk.

*“ vi har ikke noe til felles egentlig, de er hyggelige,(...) sier god morgen og hvordan går det(...) føler meg ikke som del av et felleskap, ikke med alle, men føler at jeg tilhører skattekontoret, og til en viss grad som del av et fellesskap.” -ansatt G*

Det er ulike opplevelser av både tilgang på ressurser og arbeidspress blant informantene. Mens alle opplever relativ god tilgang på fysiske ressurser på kontoret, og god tilgang på leder som ressurs, både på kontoret og hjemmekontoret.

#### 4.5 Oppsummering

Våre informanter, åtte ansatte og to ledere, delte mye av de samme opplevelsene rundt hybrid arbeidshverdag, fjernledelse, arbeidsmiljø, jobbkrav og ressurstilgang. Samtidig var det en del ulike synspunkt og nyanser på noen områder, og flere beskrev andre ressurser og jobbkrav enn hva de konkret ble spurt om. Alle opplevde en fleksibilitet rundt hybrid arbeidshverdag, og beslutningen om å jobbe fra hjemmekontoret var for flere oppgavestyrte. Videre var flere godt fornøyd med egen jobbsituasjon, mens andre opplevde stort arbeidspress og lite autonomi, spesielt i perioder av året. De fleste påpekte at de opplevde god kollegastøtte og lederstøtte, og alle uttrykte bekymring rundt hvilke konsekvenser den hybride arbeidshverdagen kan ha for arbeidsmiljøet både på kort og lang sikt. Ledelsen var svært opptatt av tilstedeværelse som parameter for god ledelse, og beskrev en utfordring rundt det å drive god personalledelse i en hybrid hverdag, både på grunn av fysisk avstand til ansatte, tidspress, og nye måter å kommunisere på.

## 5. Analyse av funn opp mot litteratur

I dette kapittelet vil funnene fra intervjuene bli analysert opp mot det teoretiske rammeverket i oppgaven. Kapittelet vil ta for seg de ulike kategoriene som er gjennomgått i forrige kapittel.

### 5.1 Fordeler og ulemper med hjemmekontor

Informantene ble spurt om fordeler og bakdeler med hjemmekontor, og vi velger å presentere disse funnene isolert først, for å skape et bakgrunnstappe til den resterende analysen.

Alle informantene påpekte fleksibiliteten som ligger i å ha hjemmekontor, som en svært viktig fordel med den hybride hverdagen. I denne fleksibiliteten ligger det en opplevelse av økt autonomi som er med å styrker den enkeltes jobbtilfredshet (Bakker & Demerouti, 2007). Det som er litt paradoksalt, er at det er veldig få av de ansatte som faktisk velger å jobbe fra hjemmekontor, og da er det gjerne lite planlagt, men begrunnet i syke barn, at det skal komme en håndverker som krever at man er hjemme, eller at været er for dårlig til å bevege seg utendørs på vei til jobb. Det er sånn sett ikke det at man faktisk jobber fra hjemmekontoret som verdsettes, men mer opplevelsen av å ha valgmuligheten, og at dette igjen senker stress, og gir en bedre balanse mellom jobb og fritid. Vi ser ikke en sammenheng mellom kjønn, når det gjelder dette spørsmålet, og det er ikke en overvekt av kvinner som faktisk velger å jobbe fra hjemmekontoret, slik som noen undersøkelser indikerer (Arbeidsforskningsinstituttet et al., 2022).

Litteraturgjennomgangen til Mutiganda et al fra 2022 beskriver at ansattes produktivitet øker på hjemmekontor, når dette er frivillig. Flere av våre informanter understøtter dette, ved at de bevisst velger å sitte på hjemmekontor, når de skal utføre oppgaver som krever fokus og som ikke krever kollegastøtte. Når de ansatte velger hjemmekontor på bakgrunn av oppgaver, vil man oppleve en mer effektiv oppgaveløsning i stort. Samtidig viser våre undersøkelser at det ligger en begrensning i dette, da de ansatte, spesielt i den ene gruppen, har fastsatte dager man kan jobbe på hjemmekontor. Dette kan i utgangspunktet medfører at man ikke får valgt å gjøre de oppgavene som egner seg på enten hjemmekontor eller kontoret, men at det er ukedagen som bestemmer når man sitter hjemme. For i forlengelsen av det, var det flere som uttalte at man opplevde arbeidsuka som relativt styrt, og ut av dette, kan det være begrensninger for hvordan de da kan organisere seg optimalt med tanke på arbeidssted og effektiv oppgaveløsning.



På den andre siden er det av mange påpekt hvor bra det er at man faktisk har faste dager man skal møte på kontoret, slik at man treffer sine kollegaer minst to av ukens arbeidsdager. Forutsigbarhet på dette blir verdsatt, og må ses opp mot baksiden som denne rigiditeten medfører som tidligere beskrevet. Det at kontorene har et fast møtepunkt, som både en sosial og faglig arena oppleves også som svært positivt, både for å styrke relasjonene, utvikle tillit og tilhørighet og samtidig opprettholde en arena for læring, og dette er også med å demme opp om de negative konsekvensene som delt kontorsted kan medføre (Bersin et al., 2020; Van der Lippe & Lippenyi, 2020).

Videre ble det av flere påpekt at man valgte hjemmekontor av praktiske årsaker, enten på grunn av sykdom, eller fordi man hadde en avtale i løpet av arbeidsdagen, som krevde at man måtte ha fri deler av dagen. Dette er også med å underbygge at denne fleksibiliteten øker produktiviteten for bedriften, og senker fraværet, da man ellers ville hatt sykedager eller bedt om fri deler av dagen for å få til dette. Litteraturgjennomgangen viste at det er flere studier som påpeker at spesielt kvinner setter pris på muligheten for å jobbe fra hjemmekontoret (Arbeidsforskningsinstituttet et al., 2022,s.102). I vår studie, derimot, var det få av informantene som pekte på en bedre hjem- jobb-balanse som et argument for om man valgte hjemmekontor. I vår studie var det ikke en overrepresentasjon av kvinner som valgte hjemmekontor, tvert i mot, valgte kvinnene i hovedsak å jobbe fra kontoret, med begrunnelse i at det var viktig å få sosial samhandling, og at det var mer praktisk å jobbe fra kontoret.

## 5.2 Ledelse

Som beskrevet i litteraturdelen av oppgaven, peker mye av litteraturen på at den hybride arbeidshverdagen krever nye måter å lede på, både for å sikre god interaksjon mellom leder og ansatt, for å styrke arbeidsmiljøet, og for å sikre kompetanseutvikling når de ansatte ikke profitterer av den uformelle læringen i samme grad som tidligere (Pettersen & Solstad, 2020; Nordhaug, 2002). Den peker også på at ledelsesstilen lett kan gå fra relasjonsorientert til oppgaveorientert ledelse på grunn av denne avstanden, og i verste fall, ende opp med en passiv ledelse, såkalt "laissez-faire"-ledelse (Olafsen et al., 2023; Skogstad et al., 2007) .

Informantene ble spurt om de opplevde en endring i lederatferd post-covid, og lederne ble spurt om de selv opplevde at lederatferden hadde endret seg. Ingen av respondentene kunne si at de opplevde at lederatferden hadde endret seg som følge av overgangen til hybrid hverdag. Men flere påpekte at den kanskje kunne oppleves annerledes for andre kollegaer, med tanke

på mindre kontroll, og mer tillitsbasert ledelse. Lederne så selv at den hybride hverdagen krever en annen lederatferd, hvor man ikke har den samme nærheten til de ansatte som tidligere, og beskrev det som en overgang til fjernledelse med tillitsbasert ledelse som grunnstamme. Både leder og ansatte påpekte at det var en endring i hvor "på" den enkelte leder klarer å være overfor den enkelte ansatt i det daglige. Dette er generelt en tendens i dagens ledelse, da man har ansatte som er svært selvstendige, og selv styrer oppgaveløsningen og tidsbruken som kreves, og ikke behøver detaljorientert ledelse (Einarsen & Skogstad, 2011). Når du i tillegg legger på avstandsdimensjonen, i form av at de ansatte jobber deler av uka på en annen lokasjon, vil det være vanskeligere å være tett på som leder. Dette vil kunne få konsekvenser, ved at de ansatte ikke opplever å bli sett i hverdagen, og at de ikke blir fulgt opp med tanke på mål og resultat (Bergum, 2009). En viktig ressurs for ansatte er nettopp dette, å bli sett, og oppleve at de er med å bidrar til bedriftens produksjon, og dette vil leder ha en viktig rolle i å sikre (Einarsen & Skogstad, 2011).

Vi så også at leder beskrev sin lederstil som tillitsbasert, og flere informanter var også opptatt av at relasjonen til leder var svært tillitsbasert, som konsekvens av overgangen til hybrid arbeidshverdag. Flere beskriver samtidig at de opplever lederstøtte som praktisk bistand, i form av fasilitering for den enkelte ansatt, samt andre administrative oppgaver, men at de samtidig opplevde god lederstøtte og at de satte pris på at leder var svært tilgjengelig. Det å gå fra relasjonsorientert til mer systemorientert ledelse, er ikke en ønsket retning ledelsesmessig, men legger man til grunn at denne dreiningen er mot tillitsbasert ledelse, kan dette være mer positivt for alle parter, som beskrevet i kapittel 2.2. Når vi så drar inn at våre informanter er kunnskapsarbeidere, så krever disse medarbeiderne en lederstil som er preget av relasjonelle og mellommenneskelige ferdigheter, fremfor styring og krav (Nordhaug, 2002). Dette stemmer godt overens med våre informanters tilbakemeldinger, som beskriver lite styring, men at leder er en god leder gjennom å være tilgjengelig.

Lederne var også selv svært bevisste og opptatt av at de måtte være tilgjengelige ledere, og da helst fysisk til stede på kontoret. Selv om fjernledelse preges av at man mister muligheten til å være en resonant leder, slik som beskrevet i kapittel 2.2.1, ser det ut til at denne studiens ledere evner å være tilgjengelig for de ansatte, gjennom at de er mye til stede fysisk på kontoret. I tillegg er de ansatte til stede på samme lokasjon, minimum tre dager i uka, og når leder i tillegg er svært opptatt av å være fysisk tilgjengelig, med bokstavelig talt åpen dør, kan

det se ut som at de evner å demme opp for utfordringen ved fjernledelse, det at man ikke evner å fange opp det som rører seg i miljøet på et tidlig stadium.

En annen viktig rolle leder har i den hybride hverdagen er å gi tilbakemeldinger slik at den ansatte opplever å bli sett og verdsatt. Som beskrevet i avsnitt 2.3.1, er det naturlig at ansatte opplever færre tilbakemeldinger og mindre samhandling på hjemmekontoret, noe som kan få konsekvenser for kvaliteten i jobbutførelsen (Van der Lippe & Lippenvi, 2020). Flere av informantene beskrev at de opplevde ingen direkte tilbakemelding fra leder på jobbutførelsen, og at de tolket dette som at de gjorde en grei jobb, hvis ikke ville de fått beskjed. Denne manglende tilbakemeldingen kan ha konsekvenser for opplevd mestring, da flere også oppga at de hadde lite kollegastøtte på hjemmekontoret. Men samtidig beskriver litteraturen at egenkontroll og selvledelse er typisk for dagens kunnskapsmedarbeidere, og mange profiterer mer av å få støtte fra kollegaer, og bekreftelse gjennom tilbakemeldinger fra kunden, samt bekreftelse gjennom at jobben blir gjort, fremfor tilbakemeldinger fra leder (Einarsen & Skogstad, 2011; Aspøy, 2018; Collins et al., 2016). Dette stemmer også godt med hva flere av informantene uttalte, at de fikk energi gjennom positive tilbakemeldinger fra kunder, gjennom å mestre oppgavene i seg selv, og ved å interagere og få respons fra kollegaer. Det som da blir viktig i denne sammenhengen, er å sikre videre bygging av kollegastøtten som danner grunnlag for kompetanseutvikling og personlig vekst, når ansatte selv uttaler at de tilliten og tryggheten som må ligge til grunn for god kollegial støtte, ikke kommer av seg selv i den hybride hverdagen. Flere ansatte påpekte i den sammenheng at de bygde videre på de relasjoner de hadde i forkant av nedstengingen, og at dette var avgjørende for at kollegastøtten fungerte godt fra hjemmekontoret. Dette er en viktig faktor, som kan få konsekvenser på lengre sikt, spesielt for nytilsatte, som ikke har denne "beholdningen" av gode kollegaer å spille på (Collins et al., 2016).

### 5.2.1 Kommunikasjon

I den hybride hverdagen har vi dratt med oss den digitale kommunikasjonsformen som vi ble godt kjent med under pandemien. I vår studie, svarer de fleste informantene, både ansatte og leder, at de kommuniserer like gjerne via en chat, fremfor å reise seg fra pulten og stille et spørsmål ansikt-til-ansikt, selv om de er på samme kontor, i motsetning til hva man gjorde før nedstengingen. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon har, som beskrevet i kapittel 2.2.1, en høyere kvalitet når det gjelder evne til å formidle informasjonen. Man mister muligheten til å fange

opp mottakers signaler, og det ikke-verbale språket går tapt, når man kommuniserer på denne måten, noe som kan skape misforståelser og usikkerhet (Daft & Lengel, 1986).

Samtidig oppleves denne “tilgjengeligheten”, ved at man alltid får et kjapt svar fra leder, som positivt, fremfor å måtte vente til leder er fysisk tilgjengelig, med åpen dør. Det kan oppfattes som en “uvane”, dette med at leder er tilgjengelig på chat, og at man alltid svarer opp kjappe spørsmål via denne kommunikasjonskanalen. Samtidig er det tydelige indikasjoner på at dette fokuset på å være tilgjengelig kan sees som et symptom på at de opplever et stort tilgjengelighetspress, som stemmer godt overens med en nyere studie knyttet opp mot digital kommunikasjon (Olafsen et al., 2023). For som den ene ansatte påpekte, så fikk man raske svar, via chat, uansett hva leder var opptatt med, også når leder egentlig satt i møter, eller hadde fri. Det at det har blitt så lett å sende avgårde en chatmelding, og at leder legger opp til å skulle svare umiddelbart, kan medføre dårlig kvalitet på kommunikasjonen, og sann sett ha motsatt effekt på relasjonen til de ansatte. Et slikt press er en negativ faktor på en leders egen jobbtilfredshet, og kan føre til negativt jobbstress (Olafsen et al., 2023). Også ledere er avhengige av god tilgang på jobbressurser, for å sikre at de er motiverte og opplever utvikling og engasjement. Det er dermed en balansegang, å bygge ledelsesatferden på tillitsbasert ledelse, uten å bli fraværende som leder, men fortsette å ha god interaksjon og dialog med hver enkelt ansatt, hvor det ikke er mengde dialog som er avgjørende, men at hyppigheten er høy, og at kvaliteten er god, slik som beskrevet i HR-studien til Bersin i 2020 (Bersin et al., 2020).

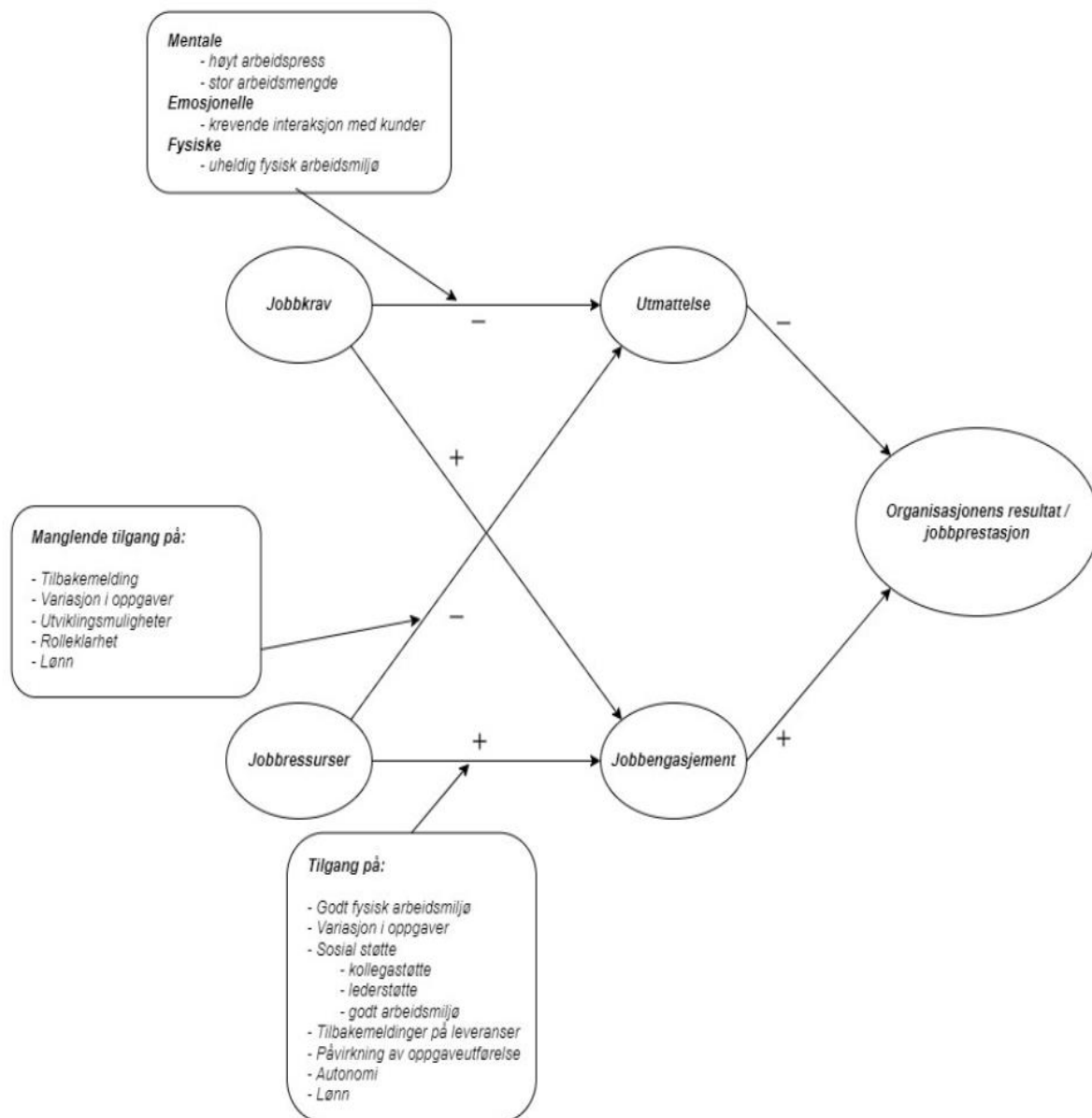
### 5.3 Ressurstilgang og jobbtilfredshet

Med utgangspunkt i JD-R modellen, er det interessant å se på sammenheng mellom ressurstilgang, jobbkrav og opplevd jobbtilfredshet. Av utsagnene til informantene, var det totalt 123 utsagn som omhandlet jobbressurser eller jobbkrav for den enkelte. Disse ble kategorisert for å se om vi fant sammenhenger, og resulterte i 80 unike beskrivelser som kunne kobles til enten jobbkrav, manglende tilgang på ressurser, eller positiv tilbakemelding på tilgang på ressurser. For å se om vi fant sammenhenger opp mot hvilken enhet de tilhørte, ble de i tillegg fargekodet med den enheten de tilhørte. Kjønn ble også bemerket, da vi var ute etter tegn på om kjønn er en faktor i forhold til jobbtilfredshet. I følgende tabell har vi satt opp en oversikt over de ulike kategoriene, og antall utsagn som kunne plasseres i de ulike kategoriene:

Tabell 2: Fordeling av utsagn i relevante kategorier

Jobbkrav	Jobbressurser
Høyt arbeidspress: 4	Variasjon i arbeidsoppgaver: 1
Krevende interaksjon med kunder: 2	Utviklingsmuligheter: 2
Uheldig fysisk arbeidsmiljø: 8	Fysisk arbeidsmiljø: 8
Stor arbeidsmengde: 5	Godt arbeidsmiljø: 6
Manglende ressurstilgang som påvirker i negativ retning	Tilbakemelding på leveranser: 3
Monotone oppgaver: 4	Påvirkning på egen oppgaveutførelse: 2
Manglende utviklingsmuligheter: 2	Kollegastøtte: 9
Manglende rolleklarhet: 1	Lederstøtte: 8
Manglende tilbakemelding på leveranser: 3	Autonomi: 10
Lav lønn: 1	Lønn: 1

For å tydeliggjøre hvordan de identifiserte jobbkrav og jobbressurser henger sammen med jobbtilfredshet eller manglende motivasjon, stress, og andre negative konsekvenser, har vi overført funnene til den mer kjente figuren som viser JD-R modellen i praksis:



Figur 5: Viser sammenhengen mellom jobbkraav og jobbressurser i vårt datamateriale

Gjennomgangen av dataene viser at alle informantene oppgir at de har tilfredsstillende tilgang på fysiske ressurser på kontoret, på generelt grunnlag, selv om noen påpeker at lokalene ikke er godt utformet, og derfor velger hjemmekontor, på grunn av støy og forstyrrelser. Men den enkeltes arbeidsstasjon, med heve-senke-pult, kontorstol, PC-skjermer og et godt headset, blir av de fleste fremhevet som veldig bra, sammenlignet med hvordan man har det på hjemmekontoret. Arbeidsmiljøloven stiller krav til hvordan arbeidsgiver tilrettelegger for den enkelte ansatt, når man utfører oppgaver på vegne av arbeidsgiver, uavhengig av arbeidssted, og vi finner i hjemmekontorforskriften (2002, § 3) følgende bestemmelse om arbeidsmiljøet:

*“For å sikre at arbeidstakers sikkerhet, helse og velferd ivaretas, skal arbeidsgiver så langt det er praktisk mulig forsikre seg om at arbeidsforholdene er fullt forsvarlige. Dette gjelder blant annet at arbeidsstedet, arbeidsutstyret og innemiljøet ikke medfører uheldige fysiske belastninger og at det psykososiale arbeidsmiljøet er ivaretatt”.*

Det var kun unntaksvis ansatte som oppga at de hadde tilfredsstillende tilgang på arbeidsutstyr som kan tilsvare det utstyret som man finner på kontoret. Samtidig er ordningen med hjemmekontor frivillig, og ingen av informantene problematiserte dette noe, ut over at dette ble gitt som en begrunnelse for at de valgte å jobbe fra kontoret, fremfor fra hjemmekontoret, og kan være et signal på at mange setter fysiske faktorer svært høyt for sin egen jobbtilfredshet. Videre beskrives det av de aller fleste at de opplever økt grad av autonomi på grunn av muligheten for å bestemme selv om man vil jobbe fra hjemmekontoret. Paradokset her er at de færreste faktisk velger å jobbe hjemmefra, men det er mer at tilbudet er der, som teller positivt i opplevelsen av autonomi. Flere påpeker også at de møter på kontoret for å være sosiale, da de enten bor alene, eller har behov for å omgås kolleger i det daglige. Uten å konkludere på dette, så kan det se ut til at det sosiale på kontoret, er en like viktig årsak til at ansatte velger kontoret fremfor hjemmekontoret. Litteraturen peker på at det mellommenneskelige er mer viktig enn de fysiske faktorene, og sånn sett har vi ikke funnet indikasjoner på at dette ikke medfører riktighet i vårt datagrunnlag (Ryan & Deci, 2017; Collins, 2016; Bakker & Demerouti, 2007).

### 5.3.1 Lederstøtte

Flere av informantene fremhevet lederstøtte som viktig for egen jobbtilfredshet, og dette gjaldt både de som jobber fra kontoret og de som jobber fra hjemmekontor. Det var ingen tydelig forskjell på svarene her knyttet til arbeidssted. Dette stemmer godt med studiene til Lundquist et al. fra 2022, som påpekte at lederstøtte påvirker den ansattes jobbtilfredshet, uavhengig av arbeidssted. De aller fleste beskriver at de opplever god lederstøtte i det daglige, og i dette legger man gjerne systemorientert støtte, som endring i tidsplan, justering av oppgaver og ellers oppgaver som handler om daglig drift, men flere påpeker også at lederstøtte i tillegg er å kunne ventilere hos leder hvis man har hatt en krevende kunde, eller andre utfordringer gjennom arbeidshverdagen.

Samtidig blir det beskrevet et fravær av tilbakemeldinger på leveranser fra leder til ansatt, noe som kan påvirke den enkeltes motivasjon og jobbtilfredshet. Det å finne gode former for

oppfølging og interaksjon mellom leder og ansatt, for å skape utvikling og motivasjon hos den enkelte ansatt, vil være viktig i tiden fremover. Denne systemorienteringen hos leder, som vi ser i en del av svarene, er et faremoment ved fjernledelse, slik som beskrevet i kapittel 2.2, hvor det ble vist til nyere forskning som viste at lederstilen gjerne går fra relasjonsorientert ledelse til systemorientert ledelse når dialogen foregår på digitale flater, og ansatt og leder i mindre grad er på samme lokasjon (Pettersen & Solstad, 2020). Samtidig er det også et tegn i tiden, at ledelse ikke er styring og kontroll, men mellommenneskelig og relasjonell ledelse opp mot dagens kunnskapsarbeidere (Nordhaug, 2002).

Dette stemmer godt overens med vårt datamateriale, hvor svært få informanter svarte at de opplever at lederstilen har endret seg i forbindelse med overgangen til hybrid hverdag. De påpekte at andre kanskje kunne merke en endring, men for sitt eget vedkommende så de ingen endring i lederstil, gjerne fordi de ikke har behov for mer oppfølging enn de opplever per i dag. Dette sier noe om at de ansatte ikke opplever at leder håndterer oppgavene annerledes, og at de ikke var mindre oppgaveorienterte før hybrid hverdag ble innført heller. Så dette må ses i sammenheng med at de leder kunnskapsmedarbeidere, som kjennetegnes ved å være selvstendige i oppgaveløsningen (Einarsen & Skogstad, 2011), noe de også var når de jobbet fra kontoret. Dette blir også understøttet av den ene lederen, som påpekte at hun ikke opplevde noen stor overgang da de måtte sende de ansatte på hjemmekontor, da hun fra før var vant med å lede selvgående ansatte, som ikke krevde hands-on-ledelse.

Videre uttaler lederne at de er svært opptatt av å være til stede for sine ansatte, og at dette er en indikasjon på at leder har et sterkt ønske om å ha en relasjonsorientert lederstil. Begge ledere uttalte i flere sammenhenger, viktigheten av å være til stede fysisk, for sine ansatte, og at begrepet “åpen dør” og tilgjengelig var beskrivende for deres lederstil. Ved at de har valgt å være så mye til stede på kontoret som det lar seg gjøre, kan det se ut til at dette demmer opp om de konsekvenser den fysiske avstanden kan medføre, når ansatte er mye på hjemmekontor. Rapporten fra STAMI, fra 2021, understreket at den hybride arbeidshverdagen krever andre lederegenskaper, ved at den både legger opp til selvstyring og økt autonomi, men også at leder må være til stede og støttende for den enkelte ansatte (Christensen et al., 2021). I vår studie, svarer alle informantene at de opplever leder som tilgjengelig og at de gjennom deres tilstedeværelse opplever god lederstøtte. Det kan sånn sett se ut til at så lenge ansatte jobber kun enkeltdager fra hjemmekontoret, og leder påser å være tilgjengelig i utstrakt grad fra kontoret, vil man likevel klare å opprettholde god lederstøtte, også i den hybride hverdagen.



Men for at ansatte ikke skal oppleve dette fraværet av hands-on- leder som negativt, krever det at leder likevel gir individuell oppfølging og tilbakemelding, som beskrevet i kapittel 2.2 (Olafsen et al., 2023; Skogstad et al., 2007).

### 5.3.2 Kollegastøtte

Studien fra AFI viste til at kollegastøtten økte under nedstengingen, men at dette muligens hadde med situasjonen vi sto i under koronapandemien, der man ble pålagt hjemmekontor, og derfor fant fellesskap i situasjonen (Arbeidsforskningsinstituttet et al., 2022). Vi ser at våre informanter opplever kollegastøtte på hjemmekontoret, når de ber om det, og da i form av faglig støtte. Man velger da å ta kontakt via chat, alternativt telefon, til personer med den fagkompetansen man har behov for. Utover dette, er det ingen som beskriver at de har sosial interaksjon mellom kollegaene når man sitter på hjemmekontoret. Dette stemmer godt med nyere studier som påpeker at hjemmekontor skaper distanse som beskrevet i avsnitt 2.1 (Morganson et al., 2010).

I forlengelsen av dette, var det flere som påpekte at den relasjonen de hadde fra før nedstengingen, var viktig for den enkelte når man jobbet på hjemmekontoret. De pekte på at man hadde sine “faste” kollegaer, som man både lettere tok kontakt med sosialt, men også som man hadde lavere terskel for å kontakte faglig. Dette er i tråd med beskrivelsen fra Collins et al.(2016), som viste at de medarbeiderne som hadde gode relasjoner før man starter å jobbe fra hjemmekontor, evner å bevare, og til og med utvikle både de sosiale og faglige relasjonene til sine nære kollegaer, også i en hybrid hverdag. I motsatt fall vil manglende relasjoner til kollegaer medføre stress og påvirke den enkeltes jobbtilfredshet negativt (Bakker & Demerouti, 2007; Collins et al., 2016).

Utfordringen som kom frem i studien, er at nytilsatte, som ikke har opparbeidet dette kollegiale nettverket fra før, gjerne føler en ensomhet i den hybride hverdagen, og peker på manglende kollegastøtte og sosial tilhørighet i dagens hybride arbeidsmiljø. Dette kan føre til dårlige muligheter til utvikling, og svekket tilhørighet, som er i tråd med de studier vi viste til av Morganson et al., 2010 og Kelliher & Anderson i kapittel 2.1.

Videre er det en forskjell på de ansatte som jobber kun på kontoret, og de som jobber noe på hjemmekontor, når det gjelder sosiale ressurser, og flere påpeker at det oppleves som en avstand mellom de og oss, de som er på hjemmekontor, og vi som er på kontoret. Dette er i tråd med tidligere forskning som gjaldt fjernarbeid, og ikke hybrid løsning (Allen et al.,

2015). Men det er viktig å understreke at det i vår studie er flere faktorer som påvirker denne segregeringen, enn kun om man jobber fra kontoret, eller benytter hjemmekontor. Flere påpeker utformingen av kontorlandskapet som en utfordring til å ha sosial interaksjon, mens andre påpeker at man er organisert i ulike fagmiljø, og dermed ikke har naturlige krysningspunkt med andre i løpet av arbeidsuka. Dette har ikke direkte sammenheng med den hybride hverdagen, men er mer et symptom på en periode med fysisk avstand, og lite fokus på relasjonsbygging, og noe som bør fokuseres på i fortsettelsen.

Som en motpol til dette, var det en gruppering som utpekte seg. I vår studie var det tydelig at den samhandlingen og kompetansedelingen som foregikk i skrankegruppen i 1.etasje, ikke var påvirket av den hybride arbeidshverdagen i særlig grad, da de aller fleste i denne gruppen delte både fagområde, og i all hovedsak var til stede på kontoret hver dag. I dette tilfellet delte de både sosiale møtepunkt og hadde omfattende faglig interaksjon, i all hovedsak preget av ad hoc-samtaler, ansikt-til-ansikt. Generelt ble de som tilhører denne gruppen, oppfattet som mer tilfredse med egen arbeidssituasjon, og valgte å møte på kontoret, av rent sosiale årsaker. Dette stemmer også godt overens med beskrivelsen fra Collins et al., hvor man så at sosial støtte var mer viktig for de som jobber kun fra kontoret, og at de verdsetter kollegastøtten svært høyt (Collins et al., 2016). Denne gruppen er på en måte en uberørt del av kontoret, når det gjelder hybride utfordringer, men samtidig uttaler de at de sjelden er i kontakt med sine kollegaer i den andre etasjen, og at de ser at arbeidsmiljøet i organisasjonen er skadelidende.

### 5.3.3 Arbeidsmiljø

De fleste av informantene, både leder og ansatte, peker på en bekymring rundt arbeidsmiljøet og hvordan dette skal ivaretas i den hybride hverdagen. Et velfungerende arbeidsmiljø preges av sosial kontakt, autonomi og medbestemmelse, og faglig utvikling skjer både formelt og uformelt (Einarsen & Skogstad, 2011). I den hybride hverdagen foregår ikke den uformelle dialogen og interaksjonen lenger ved kaffemaskinen eller i lunsjen. Flere informanter påpekte at det kunne gå ukesvis mellom hver gang de møtte en kollega, grunnet ulike dager for hjemmekontor, og ulike pausetidspunkt. Flere påpekte at arbeidstiden er styrt, og at de derfor ikke fikk tatt pauser sammen med kollegaer, slik at flere spiste alene, fremfor å utnytte pausene til å være sosiale. Når den kollegiale interaksjonen ikke skjer i samme grad som tidligere, både på grunn av få pauser i fellesskap, og fordi flere jobber delvis fra hjemmekontor, vil dette få konsekvenser for arbeidsmiljøet, gjennom svekket tilhørighet, og dårligere muligheter for utvikling og samarbeid (Van der Lippe & Lippenyi, 2020;

Morganson et al., 2010). Dette er nok noe som bør tas på alvor, da et godt og trygt arbeidsmiljø er en viktig ressurs for å demme opp om konsekvensene av jobbkrav som beskrevet i kapittel 2.3.1.

Det var ingen av informantene som kom med eksempler på uformelle treffpunkt mellom de på hjemmekontor og de på kontoret, og det ble ikke fremlagt eksempler på nye tiltak for å sikre sosial samhandling i den nye normalen. Det fremkom heller ingen opplysninger i datamaterialet på at man forsøker å benytte digitale kommunikasjonsformer for å utvikle arbeidsmiljøet og fellesskapsfølelsen. Flere studier har tidligere pekt på at digital samhandling kan bidra svært positivt i arbeidsmiljøet (Fay, 2011; Halford, 2005).

De tiltak som ble igangsatt under koronaen, som digitale kaffepauser, ble rapportert som avsluttet. Når det gjelder fysiske sosiale tiltak, var det flere som påpekte at det var manglende oppslutning rundt disse på kontoret når det var av frivillig karakter, og at dette kanskje kunne være et resultat av at de ansatte da ikke følte seg som en del av fellesskapet, og ikke følte en forpliktelse til å investere tid i dette, utenfor arbeidstid. Det kan sees på som en negativ spiral, der man ikke klarer å bryte konsekvensen av nedstengingen og den manglende sosial interaksjon den medførte. Manglende relasjoner til kollegaer vil også ha konsekvenser for faglig utvikling og kompetansebygging, som skjer både formelt og uformelt i en organisasjon. Vår studie viser at de ansatte har lavere grad av fagutvikling, og de opplever mindre grad av uformell læring når de ansatte ikke er til stede i samme kontorlandskap til enhver tid. Dette stemmer godt overens med den beskrivelsen til Kellieher & Anderson (2009), hvor de peker på at sosial distanse fører til mindre grad av kompetansedeling, og at den delingen som foregår, blir av dårligere kvalitet.

## 6. Konklusjon

I denne delen av oppgaven gis en oppsummering av resultatene i oppgaven, og hva disse forteller oss. Oppgavens problemstilling:

*“Hvordan oppleves jobbsituasjonen hos ansatte og ledere i den nye hybride arbeidshverdagen?”* er konkretisert gjennom forskningsspørsmål, og disse har blitt belyst i de ovenstående kapitlene.

### 6.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirkes lederatferden av den nye hybride arbeidshverdagen?

Lederatferden er i liten grad påvirket av den nye hybride arbeidshverdagen, rent isolert sett. Men utviklingen i nyere tid, fra produksjonsbedrifter til kunnskapsbedrifter, medfører en naturlig dreining i lederstil, uavhengig av de siste års endringer på grunn av pandemi og nedstenging. Samtidig har disse endringene medført behov for mindre styring og mer ledelse, og i dette ligger en dreining til relasjonsorientert ledelse fremfor styring og kontroll. Dette gjør at hverken de ansatte, eller leder opplever lederatferden som endret, i en direkte sammenheng med hybrid arbeidsplassløsning. Samtidig vil det være viktig å ha fokus på hvordan ledelse skal utøves når man ikke lenger befinner seg i samme rom, i samme grad som tidligere, både når det gjelder det mellommenneskelige aspektet mellom leder og ansatt, men også leders rolle for å ivareta kompetanseutvikling og læring, og inn mot det relasjonelle mellom de ansatte.

### 6.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan opplever den enkelte jobbtildfredshet, særlig med tanke på tilgang på sosiale ressurser som lederstøtte og kollegastøtte?

Som vi har vist, peker forskningen på at god tilgang på jobbressurser, som sosial støtte, kollegastøtte og et godt arbeidsmiljø, demmer opp om konsekvensene av høye jobbkraav, og at jobbressurser er avgjørende for jobbensgjementet (Bakker & Demerouti 2007).

I vår studie beskriver informantene at de opplever generelt høye jobbkraav, i form av høyt arbeidspress, krevende kunder, stor arbeidsmengde, og liten variasjon i oppgavene, noe som anses som uavhengig av hybrid arbeidsplassløsning. I tillegg uttaler flere at de opplever dagene som styrte, og at de dermed opplever liten grad av autonomi i det daglige.

Hos våre informanter, svarer omtrent alle at de opplever god kollegastøtte og lederstøtte, og at de har tilgang til gode fysiske ressurser og et godt arbeidsmiljø. Dette er alle ressurser som helt tydelig vil kunne redusere de negative konsekvensene av jobbkravene, og øke motivasjon og engasjement (Einarsen & Skogstad, 2011; Bakker & Demerouti, 2007). Samtidig beskriver flere at de opplever kollegastøtten som skadelidende i den hybride hverdagen, da den uformelle praten skjer i mindre grad, og fordi terskelen for å ta kontakt fra hjemmekontoret er høyere. Selv om flere påpeker at lederstøtten oppleves som god, og at leders tilgjengelighet og tilstedeværelse på kontoret er viktig for den enkelte, er også denne ressursen påvirket av hybrid arbeidshverdag. Det at man ikke er like mye til stede på samme lokasjon som tidligere, og i tillegg benytter digitale kommunikasjonsformer i større grad enn hva som strengt tatt er nødvendig, går utover kvaliteten på kommunikasjonen.

Det er kun en jobbressurs som er direkte positivt påvirket av hybrid arbeidshverdag, og det er fleksibiliteten og autonomien som ligger i valgfriheten i den hybride hverdagen. I tillegg opplever mange økt effektivitet og gode arbeidsvilkår fra hjemmekontoret, når man spesielt jobber med fokusoppgaver.

Alt i alt oppgir informantene at de opplever jobbtilfredshet, men beskriver samtidig middels høy grad av jobbpress, noe som kan være positivt om tilgangen på jobbressurser er god. Slik resultatene foreligger, blir flere viktige jobbressurser, både lederstøtte og kollegastøtte påvirket i negativ forstand av den hybride hverdagen, og dette vil kreve bevisst handling, både fra de ansatte og ledelsen, for at disse ressursene fortsatt skal klare å demme opp om konsekvensene av jobbkravene den enkelte opplever.

### 6.3 Forsknings spørsmål 3: Hvordan jobbes det for å bevare et godt og inkluderende arbeidsmiljø når de ansatte ikke er til stede på kontoret?

Både ledelsen og de ansatte påpeker at arbeidsmiljøet er negativt påvirket av hybrid hverdag, da de har lite uformell interaksjon med hverandre i det daglige, og få felles møtepunkt, både sosialt og faglig.

Nytillsatte viser til større grad av ensomhet og manglende kollegial støtte, både på kontoret og på hjemmekontoret, noe som skyldes at arbeidet med arbeidsmiljø ikke fungerer optimalt i

den hybride hverdagen. De relasjoner som var etablert før nedstengingen fungerer godt fortsatt, mens man ikke evner å utvikle nye, gode relasjoner sosialt på samme måte i den hybride hverdagen.

Ledelsen stiller krav til faste dager man må møte på kontoret, og dette verdsettes av de ansatte, og er med på å utvikle arbeidsmiljø, tillit og faglig utvikling. Men dette er nok ikke tilstrekkelige tiltak i den situasjonen vi er i. Den hybride arbeidshverdagen er en varig løsning i manges øyne, og for å demme opp om de utfordringer som er beskrevet, vil det være viktig å fokusere på det kollegiale, både i og utenfor arbeidsplassen. Her må man kanskje tenke nytt, ved å sette i gang ulike tiltak i arbeidstiden for å bygge tillit og trygghet på tvers i enheten, og på tvers av fagmiljøene. De digitale samhandlingverktøyene har blitt gode, og gir rom for raske avklaringer i en hektisk hverdag, samtidig som de også gir muligheter for nye måter å bygge kompetanse på tvers av lokasjoner. I dette ligger det et ubenyttet potensial, hvor man ved bevisst bruk kanskje kan finne gode samhandlingsmetoder, for å sikre utvikling av både det sosiale og faglige i kontoret. Flere påpeker at enheten har blitt stor, og er preget av at det er mange ansatte, som ikke har noe til felles rent faglig, men samtidig kan det være gode muligheter til å etablere gode relasjoner når man har mange kompetente kollegaer å spille på.

#### 6.4 Svar på oppgavens problemstilling “Hvordan oppleves jobbsituasjonen hos ansatte og ledere i den nye hybride arbeidshverdagen?”

Både ansatte og ledere beskriver en hverdag med relativt høye jobbkraav, men samtidig god tilgang på jobbressurser, i form av lederstøtte, kollegastøtte og et godt arbeidsmiljø. Flere jobbressurser oppleves som skadelidende i den hybride hverdagen, da avstanden mellom ansatte har økt, både fysisk og sosialt. Det er nærliggende å tro at dette er mer sammensatt, enn at det kun handler om at noen ansatte jobber fra hjemmekontoret enkelte dager, da det er et mindretall i kontoret som benytter seg av hjemmekontor i utstrakt grad. De fleste har en bevisst holdning til at arbeidsmiljøet er skadelidende i den nye hybride hverdagen, men det kommer ikke frem i datamaterialet at den enkelte opplever at det fokuseres spesielt på å endre dette, hverken av den enkelte eller i ansattegruppen i stort. For å bygge relasjoner kreves det at man deler gode opplevelser, og gjerne samarbeider om oppgaveløsning, og ikke minst etablerer tillit og trygghet, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Dette er helt uavhengig av den hybride arbeidsplassløsningen, men samtidig utfordrer denne nye

hverdagen de tradisjonelle måtene å jobbe med dette på, da mye av det mellommenneskelige man fikk “gratis” gjennom den uformelle praten og interaksjonen i kontoret tidligere, nå skjer i mindre omfang enn før hjemmekontorets inntog.

## 7. Anbefalinger videre

Temaet “hybrid arbeidshverdag” favner vidt. Vi har spisset problemstillingen og forskningsspørsmålene våre for å få et håndterbart datagrunnlag, slik at vi har kunnet gå i dybden på utvalgte områder. Vi har dermed kun berørt en brøkdel av omfanget til den nye arbeidshverdagen. Andre områder i tilknytning til dette temaet, som kan være interessante å undersøke, er for eksempel utviklingen i sykefravær, både i forhold til psykisk helse når mange jobber mye alene fra hjemmekontor, og i forhold til fysiske plager som et resultat av manglende tilrettelegging på hjemmekontoret.

Det er også av interesse å se hvordan organisasjoner tilpasser ledelse og strategier i den forbindelse. Mange ledere er ensomme på toppen i organisasjonene, og i den hybride arbeidshverdagen kan man anta at man føler seg enda mer alene. Det kunne vært interessant og studert trivselen i et større utvalg av ledere, gjerne fra flere bransjer.

I vår studie ble det trukket frem at det kan være vanskelig for nyansatte når det er mye bruk av hjemmekontor i organisasjonen. Det ble antydnet at det var vanskelig for denne gruppen å bli inkludert og få en følelse av tilhørighet. Dette er en del av studien man gjerne skulle gått mer i dybden på.

Vi konkluderte med at arbeidsmiljøet er skadelidende i den nye normalen der mange jobber fra hjemmekontor, men siden man kun får velge hjemmekontor inntil to dager i uken, så begrenses skadene. Det hadde vært spennende og sett på langtidseffektene på arbeidsmiljøet som et resultat av den hybride arbeidshverdagen.

Vi har også sett på at måten å samhandle og kommunisere på har endret seg. I den nye normalen sendes det for eksempel like gjerne en chat til personen på nabokontoret, i stedet for å prate ansikt til ansikt. Et annet eksempel som kom frem er at det sendes ut mye informasjon digitalt, både per e-post og på Teams, og gjerne med bruk av flere Teamskanaler. Det er bra at informasjon deles, men det kan bli “overload” av informasjon, og det er lett at noe informasjon drukner, og ikke når frem. Dette er også noe som det hadde vært gøy og studert nærmere, samt sett på konsekvenser av denne utviklingen i kommunikasjonen.

Generelt var informantene i vår studie positive til muligheten for hjemmekontor, men de fleste syntes det var bra at det kun var et tilbud inntil to dager i uken. Våre informanter hadde



relativt kort vei til jobb. Det hadde vært interessant og gjort en tilsvarende studie med informanter med lengre reisevei til jobb.

Underveis i intervjuprosessen oppdaget vi at den umiddelbare reaksjonen på “jobbtilfredshet” ikke alltid samsvarte med det vi hadde tatt utgangspunkt i. Hva som skal til for at man skal kjenne på at man har det bra på jobb, og hva som mangler for å kunne ha det enda bedre, har ikke for alle noe med vår definisjon av tilgang på jobbressurser å gjøre. Ting som ble nevnt var blant annet lønn, mer spennende arbeidsoppgaver, færre og kortere trykkperioder, samt tilgang på bil- og sykkel- parkering. Personlighetstyper, familiesituasjon og livsfaser spiller inn på hva som er viktig, og det varierer fra person til person. Dette hadde det også vært spennende og forsket mer på.

## 9. Tabeller og figurer

Tabell 1: Fordeling av informanter opp mot de ulike kriteriene

Tabell 2: Fordeling av utsagn i relevante kategorier

Figur 1: Erkjennelsesstigen (Aarseth et al., 2015)

Figur 2: Kommunikasjonskanaler og dens evne til å formidle (Oppdatert versjon fra Pettersen & Solstad, 2020; hentet fra Daft & Lengel, 1986)

Figur 3: Sammenhengen mellom jobbkrav og jobbressurser, fritt oversatt fra Bakker & Demerouti (2007)

Figur 4: Viser sammenhengen mellom JD-R, med utgangspunkt i effekten av samhandling og interaksjon oversatt fra Bakker & Demerouti (2007)

Figur 5: Viser sammenhengen mellom jobbkrav og jobbressurser i vårt datamateriale

## Litteraturliste

Aagestad, C., & Lone, J. A. (2018). *Betydningen av ledelse for forebygging av sykefravær*. *Stat & styring*, 28(4), 60-63. <https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2018-04-16>

Aarset, M. V. (2010). *Kriseledelse*. Fagbokforlaget.

Aarseth, W., Klev, R., & Rolstadås, A. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Fagbokforl.

Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). What employees are saying about the future of remote work. *McKinsey & Company*, 1-13.

Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704. [https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)

Arbeidsforskningsinstituttet, 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. *AFI-rapport, 2022(04)*. [oda.oslomet.no](http://oda.oslomet.no)

Arbeidsforskningsinstituttet AFI, Ingelsrud, M. H., & Bernstrøm, V. H. (2021). *Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021*. [oda.oslomet.no](http://oda.oslomet.no)

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62) <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>

Aspøy, A. (2018, 06 226). *Tillit fungerer og kontroll hjelper*. *Stat & Styring*, 28(2), 30-31.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands-resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, (22), 309-328.

Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers – managerial communication at a distance*. Doktoravhandling, Turku School of Economics.

Bersin, J., Waggl, & CultureX. (2020). *The Covid-19 Pulse of HR survey*.

Bjørnholt, M., Heen, H., & Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo. (2007). (Fjern)ledelse i Statens Vegvesen. *AFI-notat, 1/2007*.

Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., & García-Buades, M. E. (2022). *Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain*. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, 41(5), 2507–2520. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02873-x>

Christensen, J. O., Vleeshouwes, J., Finne, L. B., Sørensen, K., Rasmussen, L., & STAMI. (2021, 22). *Future of work – Work environment and occupational health. A modified Delphi survey of work environment experts in Norway and Denmark*. STAMI-rapport. National Institute of Occupational Health, Norway (STAMI); National Research Center for the Working Environment, Denmark (NRCWE), 2. <https://hdl.handle.net/11250/2734169>.

Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). *Social Support in the Workplace Between Teleworkers, Office-based Colleagues and Supervisors*. *New Technology, Work and Employment*, 31, 161-175.

Collinson, D. (2005). *Questions of Distance. Leadership*, Sage publications, 1, 235-250.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). *Organizational Information Requirements. Media Richness and Structural Design*, *Management science*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

Danna, K., & Grifflin, R. W. (1999). *Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature*. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (2009). *Happiness is the Frequency, Not the Intensity, of Positive Versus Negative Affect*. *Assessing Well-Being: The Collected Works of Ed Diener*, 213-231. doi:10.1007/978-90-481-2354-4\_10

Egeland, C., Pedersen, E., Nordberg, T. H., & Arbeidsforskningsinstituttet(AFI). (2021). *Barnefamilienes hverdagsliv i Norge 2021*. AFI FoU-resultat. <https://hdl.handle.net/11250/2788919>

- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Einarsen, S. V., & Skogstad, A. (Eds.). (2011). *Det Gode Arbeidsmiljø: Krav og Utfordringer* (2nd ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eurofund. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.  
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/telework-in-the-eu-regulatory-frameworks-and-recent-updates>
- FAFO. (2020). *Hjemmekontor og digitale løsninger*. Faktaflak- Konsekvenser av Covid-19.  
<https://fafo.no/zoo-publikasjoner/hjemmekontor-og-digitale-losninger-faktaflak>
- Fay, M. J. (2011). Informal Communication of Co-Workers: A Thematic Analysis of Messages. ' *Qualitative Research in Organizations and Management*, 6(3), 212-229.  
<https://doi.org/10.1108/17465641111188394>
- Forgeard, M. J.C., Jayawickreme, E., Kern, M. L., & Seligman, M. E.P. (2011). *Doing the Right Thing: Measuring well-Being for Public Policy*. *International Journal of Wellbeing*, 1(1), 79-106. 10.5502/ijw.v1i1.15
- Garrett, R. K. (2007). *Which Telework? Defining and Testing A Taxonomy of Technology-Mediated Work at a Distance*. *Social Science Computer Review*, 25(1), 27-47.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). *The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers*. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88. <https://www.researchgate.net/>. 10.1016/j.leaqua.2007.12.009
- Halford, S. (2005). *Hybrid Workspace: Re-Spatialisations of Work, organization and management*. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Helsedirektoratet. (2015, 06). *Well-being på norsk*.  
[https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/well-being-pa-norsk/Well-being%20p%C3%A5%20norsk.pdf/\\_/attachment/inline/46a66c5f-e872-4e52-96b5-](https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/well-being-pa-norsk/Well-being%20p%C3%A5%20norsk.pdf/_/attachment/inline/46a66c5f-e872-4e52-96b5-)

4ae1c95c5d23:488beb667da23e74e06e64a4e800417c2f205c90/Well-being%20p%C3%A5%20norsk.pdf

Hjemmekontorforskriften. (2002) *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem* (FOR-2002-07-05-715). Lovdata. <https://lovdata.no/forskrift/2002-07-05-715>

Institutt for samfunnsforskning & Grødem, A. S. (2020). *Eldre arbeidstakere med ny teknologi. Kommunikasjon og motivasjon i arbeidslivet under koronatiltakene*. [Rapport]. [https://bibsyst-almapiro.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_cdi\\_cristin\\_nora\\_11250\\_2685759&context=PC&vid=UBIN&lang=no\\_NO&search\\_scope=default\\_scope&adaptor=primo\\_central\\_multiple\\_fe&tab=default\\_tab&query=any,contains,digital%20kom](https://bibsyst-almapiro.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_cristin_nora_11250_2685759&context=PC&vid=UBIN&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any,contains,digital%20kom)

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3rd ed.). Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4th ed.). Bergen, Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4th ed.). Abstrakt.

Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, (33), 692-724.

Karasek, R. A. (1979). *Job demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*. *Administrative science quarterly*, 24(2), 285-308.

<http://web.a.ebscohost.com/egms.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a67c903b-07de-4921-a4ab-d8747bc630e7%40sdc-v-sessmgr03>.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). *Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work?*. *Human Relations*, 63, 83-106.

Kumar, S., Sarkar, S., & Chahar, B. (n.d.). *A systematic review of work-life integration and role of flexible work arrangements*. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 710-736. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1108/IJOA-07-2021-2855>

Kumar, S., Sarkar, S., & Chahar, B. (2021). *A systematic review of work-life integration and role of flexible work arrangements*. International Journal of Organizational Analysis, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2855>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3rd ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kwon, K., & Kim, T. (2020). *An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model*. Human Resource Management Review, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>.

Lifekeys (Director). (2023). *Future HR: Communication styles and workplace wellbeing* [Film; Webinar]. [https://www.crowdcast.io/e/workplace\\_communication/register](https://www.crowdcast.io/e/workplace_communication/register)

Liorens, C., Pérez-Franco, J., & Oudyk, J. (2019). *Influence at Work. COPSOQ III. COPSOQ III, Guidelines and questionnaire*. <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/COPSOQ-network-guidelines-an-questionnaire-COPSOQ-III-180821.pdf>

Løtveit, H. (2021, November 22). – *Kan miste ansatte med mye hjemmekontor*. Finansavisen. <https://www.finansavisen.no/nyheter/naeringseiendom/2021/11/22/7761736/kan-miste-ansatte-med-mye-hjemmekontor>

Lundquist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Wallo, A. (2022). *The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home*. BMC Public Health, 22(1), 2154-2154. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>

McIntosh, N. J. (1991). *Identification and investigation of properties of social support*. Journal of Organizational Behavior, 12(3), 201-217. <https://doi.org/10.1002/job.4030120304>

Morganson, V. J., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). *Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements: Differences in Work-Life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion*. Journal of Managerial Psychology, 25(6), 578-595.

Mutiganda, J. C., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., & Aboagye, E. (2022). *A systematic review of the research on telework and organizational*

*economic performance indicators*. *Frontiers in Psychology*, 13(1035310).

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1035310>

Nordhaug, O. (2002). *LMR : Ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse* (3rd ed.). Universitetsforlaget.

Norge Helsedirektoratet. (2015). *Well-being på norsk*. Helsedirektoratet.

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

Pavot, W., & Diener, E. (2007). *The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction*. *The Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137-152. doi: 10.1080/17439760701756946

Pettersen, I. J., & Solstad, E. (2020). *Kan vi lede via sosiale medier?; Om fjernledelse og kommunikasjon*. *Praktisk økonomi og finans*, 36(3), 210-225.

Pierce, J. L. (2015). *Organization-based self-esteem and well-being: empirical examination of a spillover effect*. Retrieved May 23,2023, from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2015.1028377>

PwC Middle East. (2020). *How the new normal is shaping the future of HR*. PwC. Retrieved May 15, 2023, from <https://www.pwc.com/m1/en/publications/how-the-new-normal-shaping-future-hr.html>

Rahi, A. F., Johansson, J., Fagerström, A., & Blomkvist, M. (2022). *Sustainability Reporting and Management Control System: A Structured Literature Review*. *J. Risk Financial Manag*, 15(12), 562. <https://doi.org/10.3390/jrfm15120562>

Rattrie, L. T.B., & Kittler, M. G. (2014). *The job demands-resources model and the international work context – a systematic review*. *Journal of Global Mobility*, 2(3), 260-279. doi:<https://doi.org/10.1108/JGM-06-2014-0018>



Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.

Schaufeli, W. B. (2017). *Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout*. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Sias, P. M. (2009). *Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships*. Sage.

Siegrist, J. (2016). *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress Series, Volume 1* (s.81-86 ed.). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00009-1>

Similä, J. O. (2006). *Kontraktsledelse: et skritt på veien mot bedre konkurranseevne* (2. opplag 2021 ed.). Fakkbokforlaget.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). *The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>

Sollund, M. J., Trygstad, S. C., & Johansen, B. L. (2004). *Myndiggjorte medarbeidere i pleie og omsorg - hvorfor og hvordan? Rapportering fra et utviklings- og dokumentasjonsprosjekt*. Nordlandsforskning NF-rapport, 11. [https://www.ks.no/contentassets/9d4983b863914e7696c908a377b3318e/2375\\_021001\\_myndiggjorte-medarbeidere.pdf](https://www.ks.no/contentassets/9d4983b863914e7696c908a377b3318e/2375_021001_myndiggjorte-medarbeidere.pdf)

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling*. Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Oslo; Universitetsforlaget.

Svensson, S., Hallman, D. M., Heiden, S., Fagerström, M., Mutiganda, J. C., & Bergström, G. (2022). *Flexible Work: Opportunity and Challenge (FLOC) for individual, social and economic sustainability*. Protocol for a prospective cohort study of non-standard employment

and flexible work arrangements in Sweden, 12(7), e057409–e057409. *BMJ Open*.  
<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-057409>

Tims, M., Bakker, A., & Derks - Theunissen, D. (2013). *The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>

Tranøy, K. E. (2019, February 18). *metode – Store norske leksikon*. Store norske leksikon. Retrieved May 21, 2023, from <https://snl.no/metode>

Van der Lippe, T., & Lippenyi, Z. (2020, 03). *Co-workers working from home and individual and team performance*. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.  
<https://onlinelibrary.wiley.com>. 10.1111/ntwe.12153

Venter, E. (2019). *Challenges for meaningful interpersonal communication in a digital era*. *HTS: Theological Studies*, Vol.75(No.1). <https://hdl.handle.net/10520/EJC-16a345face>

## 10. Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

#### 1. Bakgrunnsspørsmål:

1-1-1. Alder: Under 30, 30-45, 46-60, 60 og over

1-1-2. Kjønn.

1-1-3. Stilling: Er du leder eller medarbeider?

#### 2. Valg av arbeidssted

Definisjoner: Med "annet arbeidssted" mener vi en kontor plass som ikke er på arbeidsgivers sted, altså ikke din faste kontor plass. Det kan være hjemmekontor, hyttekontor, eller på båten, men ikke andre steder fordi du er på reise gjennom jobben. Vi vil i fortsettelsen si "hjemmekontoret" når vi mener alle andre arbeidssteder enn kontoret.

2-1-1. a) Hvor ofte jobber du på hjemmekontor?

b) Kan du si noe om hvorfor du har valgt å legge opp arbeidsuka slik?

2-1-2. Hva tenker du om at det nå er åpnet opp for at vi kan jobbe noen dager på hjemmekontor? Kom gjerne med eksempler på både fordeler og ulemper.

2-1-3. Hvis du kunne velge fritt: Hvor mange dager i uka kunne du tenkt deg å jobbe fra hjemmekontoret? Påvirkes dine ønsker av alder, jobberfaring/ansiennitet, jobbengasjement, kollegastøtte/ samhold og/ eller hensynet til kollegaer/ledere?

### 3. Spørsmål rundt jobbtilfredshet

Definisjon: Med “jobbtilfredshet” mener vi hvordan du opplever å ha det på jobb, i form av tilfredshet. Vi legger da vekt på hvordan alt rundt deg påvirker din jobbsituasjon.

3-1-1. Hva er viktig for at du skal kjenne på tilfredshet i jobbsammenheng?

3-1-2. Hva skal til for at du skal få økt følelse av tilfredshet? Er det noe du savner?

### 4. Tilgang på ressurser

Definisjon: “Ressurser”: Med ressurser mener vi i denne sammenhengen tilgang på ulike faktorer som påvirker arbeidsglede, arbeidsmiljø, mestring. Det kan være fysiske ressurser, som en godt tilrettelagt kontorplass med heve- og senkepult, kaffemaskin, kopimaskin og printer, eller sosiale ressurser, som kollegastøtte, lederstøtte, et arbeidsmiljø som er støttende, og til slutt kan ressurser også være lønn, renommé eller å bli verdsatt gjennom bekræftelser.

4-1-1 Hvilke ressurser opplever du som viktig for jobbmestring og trivsel på kontoret versus på hjemmekontoret?

4-1-2 Hva kunne du tenkt deg mer av med tanke på ressurstilgang?

Vi er spesielt interessert i hvordan sosiale ressurser som kollegastøtte, lederstøtte og arbeidsmiljø blir ivaretatt når teamet er fordelt på kontoret og hybrid kontorsted.

## Kollegastøtte

4-2-1: Hvordan opplever du kollegastøtte, både sosialt og faglig, på kontoret versus på hjemmekontor? Kom gjerne med konkrete eksempler på hvordan dere praktiserer kollegastøtte fra hjemmekontoret.

4-2-2. Hvordan samhandler du med dine kollegaer i løpet av kontordagen, både faglig og pauser/ tilfeldig prat? Har dere faste “møtepunkt”, eller mer ad-hoc-dialog? Si gjerne noe om hvilke kanaler som blir brukt og tid/ når på dagen.

4-2-3: Er samhandlingen annerledes med kollegaer på hjemmekontor versus på kontoret? Har du kollegaer du tenker er alene og mangler kollegastøtte siden de er mye på hjemmekontor?

## De følgende spørsmål stilles kun til ansatt

### Lederstøtte:

4-3-1. Har leder/ ledelsesstilen endret seg siden vi fikk en hybrid arbeidshverdag, hvor ansatte ikke lenger kun er å finne på kontoret?

4-3-2 Hvordan foregår kommunikasjonen mellom deg og leder? (mest muntlig, skriftlig, ansikt til ansikt fysisk, eller digitalt) Føler du at dere har tilstrekkelig dialog og at du får nok oppfølging?

4-3-3: a) Hva er det viktigste din leder gjør for deg i din arbeidssituasjon?

b) Hva kunne leder gjort mer/ mindre av?

### Arbeidsmiljø:

4-4-1. Blir det tatt noen grep fra ledelsens side og/ eller fra de ansatte for å ivareta arbeidsmiljøet og relasjonsbygging i den hybride arbeidshverdagen?

4-4-2 Hvordan opplever du klimaet/ atmosfæren mellom deg og dine kollegaer? Føler du deg som en del av et fellesskap i organisasjonen?

4-4-3: Hvordan påvirkes arbeidsmiljøet av at dere ikke er samlet som ei hel ansattgruppe på kontoret hver dag?

Påvirkning på egen arbeidssituasjon:

4-6-1: Hvordan opplever du din egen jobbsituasjon?

(Forklaring hvis uklart: Det å trives med egen jobbsituasjon, avhenger av flere ulike faktorer, som autonomi, interessante oppgaver, det å selv kunne bestemme når og hvordan oppgavene løses, arbeidsmengde, og hvilke prioriteringer du kan gjøre iløpet av arbeidsdagen.)

4-6-2 Hvordan opplever du engasjementet og energinivået ditt i den hybride arbeidshverdagen?

4-6-3 Hva skal til for at du er entusiastisk rundt jobben på kontoret versus hjemmekontoret?

Tillit og trygghet:

4-7-1: a) Hvordan opplever du leders oppfølging og tilbakemeldinger?

b) Er du trygg på at leder er fornøyd med den jobben du gjør?

4-7-2: Opplever du at det stilles andre krav til deg når du er på hjemmekontor?

(Eksempel med tanke på effektivitet eller resultat)

4-7-3: Det er stadig endringer i etaten, oppgaver og ansatte blir flyttet på, og det medfører endringer i arbeidsoppgaver og følelse av tilhørighet. Hvordan oppleves dette for deg? Tror du dette kan påvirke valget om hvor mye man er til stede på kontoret?

Avslutningsvis:

4-8-1 : a) Hva er de viktigste fordelene med å ha en hybrid arbeidshverdag med mulighet for hjemmekontor?

b) Ser du noen utfordringene med den hybride arbeidshverdagen?

5. For ledere:

5-1-1: a) Hva kjennetegner din lederstil?

b) Har din lederstil endret seg etter at vi fikk en hybrid arbeidshverdag, hvor ansatte ikke lenger kun er å finne på kontoret?

Lederstøtte

5-2-1. Hva vil du si er det viktigste du som leder gjør for de ansatte i det daglige?

5-2-2. Hvordan foregår kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte? ( mest muntlig, skriftlig, ansikt til ansikt fysisk eller digitalt?) Føler du at du har tilstrekkelig dialog med dine ansatte?

5-2-3 Hva gjør du for å være en støttende leder, både for de på kontoret og de som er hjemme?

Arbeidsmiljø

5-3-1: Har du gjort noen grep for å ivareta arbeidsmiljøet i organisasjonen etter nedstengningen, når ansatte ikke nødvendigvis alltid er på kontoret? Kunne du gjort noe annerledes?

5-3-2.Hvordan sikrer du samhandling/ relasjonsbygging mellom dine ansatte som er mye på hjemmekontor?

5-3-3: Hvordan påvirkes arbeidsmiljøet av at dere ikke er samlet som ei hel ansattgruppe på kontoret hver dag?

Kontroll og tillit:

5-4-1. Har du forskjellig måte å følge opp dine ansattes leveranser på, avhengig av om de jobber på hjemmekontor eller er på kontoret? Kom gjerne med eksempler

Avslutningsvis:

5-5-1: a) Hva er de viktigste fordelene med å ha en hybrid arbeidshverdag med mulighet for hjemmekontor?

b) Ser du noen utfordringene med den hybride arbeidshverdagen?

Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Forespørsel om deltakelse i intervju til forskningsprosjekt om temaet ledelse og jobbtilfredshet i en hybrid arbeidshverdag etter pandemien.

Dette skrivet gir informasjon om målene for masteroppgaven og hva deltakelsen innebærer for deg.

Bakgrunn:

Vi er tre studenter som tar "Master in Business Administration", MBA, i Strategi og Ledelse ved Nord Universitet, Stjørdal. Som avsluttende del av studiet, skriver vi masteroppgave om endringer i arbeidsform og ledelse, som et resultat av pandemien som rammet oss våren 2020. Under kyndig veiledning av Maria Bogren fra Nord Universitet, ønsker vi å forske på hvordan det går med ansatte og ledere i denne nye hverdagen med hybrid arbeid og fjernledelse. I prosjektet vil vi ta utgangspunkt i tradisjonelt kontorarbeid, der man før pandemien i utgangspunktet hadde obligatorisk kontoroppmøte. Da pandemien inntraff måtte man omorganisere seg, fordi verden stengte ned, og kontorarbeidere ble sendt på hjemmekontor. I 2022 ble alle restriksjoner fjernet, og alle kontorarbeidere kunne komme tilbake til kontorene igjen. Det viser seg at en ny hverdag har oppstått, der mange som har valgfrihet fortsetter å jobbe fra hjemmekontor hele eller deler av arbeidsuken. Hvilke konsekvenser har dette for



hvordan den enkelte opplever sin egen jobbhverdag, og hvilken rolle har kollegaer og ledere for at den enkelte skal ha det godt på jobb, når man ikke deler samme kontorsted?

Hvorfor får du forespørsel om å delta?

Vi sender med dette en forespørsel om du ønsker å delta til intervju. Prosjektet gjennomføres med intervju av 10 ansatte i samme organisasjon, Brukerkontakt i Skatteetaten, der de ansatte er fordelt på to sammenlignbare grupper, og hvor både ansatte og ledere intervjues. Begge avdelingene har noen ansatte som i hovedsak jobber fra kontoret, men også en del ansatte som sitter mye på hjemmekontor, og vi søker å finne en balanse på intervjukandidatene med tanke på kontorsted.

Hva betyr det for deg å delta?

Innsamling av data vil bli gjennomført som semi-strukturelle intervju, som betyr at tema og spørsmål er fastsatt på forhånd, men at rekkefølgen spørsmålene stilles i kan variere, og at vi kan la oss fordype på ulike områder hvor kandidaten har utfyllende informasjon å komme med. Under intervjuene vil vi benytte digitalt opptak, samt ta notater underveis. Hvert intervju vil ta ca. 1 time, og vi ønsker å gjennomføre intervjuene digitalt via Teams. Tid avtales med hver enkelt.

Intervjumalen er delt inn i 4 deler som alle skal svare ut, samt 1 del som kun går til lederne. Temaene tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene vi har, og omhandler bakgrunnsspørsmål, spørsmål om arbeidssted, spørsmål rundt jobbrelatert well-being, og til slutt spørsmål rundt tilgang på "jobbressurser". Hver del har en del kvantitative spørsmål for å skape en bakgrunnsforståelse, i tillegg til noen mer åpne spørsmål.

Oppbevaring og bruk av opplysninger

All data som blir innhentet via intervjuene vil bli transkribert anonymt, før vi analyserer de opp mot forskningsspørsmålene vi har i oppgaven. Vi er underlagt taushetsplikt og all data vil bli behandlet konfidensielt, og i samsvar med personvernregelverket. Ingen andre enn vi tre studenter og veileder vil ha tilgang til opplysningen, og det er vi som er ansvarlige

databehandlere. Hvis du velger å delta, vil det ikke være mulig å gjenkjenne deg som enkeltperson i masteroppgaven. Alle opplysninger og eventuelle sitater vil bli anonymisert. Opptakene og notatene slettes når prosjektet avsluttes i juni 2023. Prosjektet er meldt til Norsk senter for forskningsdata, NSD.

Ved spørsmål kan vi kontaktes på mobil eller e-post, se kontaktinfo under. Vår veileder, Maria Bogren, kan nåes på e-post [maria.bogren@nord.no](mailto:maria.bogren@nord.no) . Understreker at deltakelsen er frivillig, og at du når som helst kan trekke tilbake samtykket uten å oppgi grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet med en gang.

Med vennlig hilsen

Tove Aune-Storsand, Kristin Svensson og Renate Bjørken.

Kontaktinformasjon

Tove Aune-Storsand: Tlf 913 11 194, e-post [toveaunestorsand@gmail.com](mailto:toveaunestorsand@gmail.com)

Kristin Svensson: Tlf 938 72 987, e-post [kristinksv@gmail.com](mailto:kristinksv@gmail.com)

Renate Bjørken: Tlf 990 16 216, e-post [renate\\_bjorke@hotmail.com](mailto:renate_bjorke@hotmail.com)

## Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonsskrivet om deltakelse i Masteroppgaven om ledelse og jobbtilfredshet i en hybrid arbeidshverdag.

Jeg samtykker herved i å delta i intervju med Tove Aune-Storsand, Kristin Svensson og Renate Bjørken i forbindelse med deres masteroppgave.

Jeg samtykker videre til at de opplysninger jeg gir blir behandlet frem til Masteroppgaven er ferdig skrevet og avsluttet.

Dato:.....

Signatur:.....