



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen UiT

## Hybridkontor i oljeselskap

Hvordan opplever ansatte at bruken av en hybridkontormodell påvirker deres arbeidsytelse?

– en kvalitativ studie

Aina Løkkevik Bratland og Jonas Digernes

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi BED-3910, desember 2023



## Sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker hvordan bruk av en hybridkontormodell, hvor ansatte kan tilbringe noen dager i uken på hjemmekontor, påvirker ansattes arbeidsytelse i oljeselskapet Okea ASA. Studien fokuserer på overgangen til hybride arbeidsformer etter covid-19-pandemien. For å vurdere påvirkning på arbeidsytelse undersøkes faktorer innenfor områdene arbeid-hjem balanse, motivasjon og lederstøtte. Studien dekker arbeidstakeres perspektiv.

Vi har valgt en abduktiv forskningstilnærming og gjennomført kvalitative intervjuer med ansatte i to ulike grupper; de som foretrekker noen dager på hjemmekontor og de som foretrekker fysisk oppmøte på kontoret. Våre funn drøftes opp mot valgte teorier og tidligere forskning.

Studien avdekker at hybridkontormodellen generelt oppfattes som positiv, og bidrar til en bedre balanse mellom arbeid og fritid. Dette resulterer i økt fleksibilitet og økt følelse av autonomi, som igjen forbedrer de ansattes motivasjon og arbeidsytelse. Funn samsvarer i stor grad med tidligere forskning. Derimot reduseres tilsynelatende de negative effektene observert ved påtvunget hjemmekontor når det kun arbeides delvis hjemmefra. Samtidig påpeker studien viktigheten av klare grenser mellom arbeid og privatliv for å forhindre rollekonflikter og stress. Til tross for fysiske avstander opprettholder ansatte en sterk tilhørighet og et kollegialt felleskap takket være tilstrekkelig tilstedeværelse og felles målforståelse. Studien understreker også betydningen av leders rolle i å støtte og fremme en sunn arbeid-hjem balanse og en inkluderende bedriftskultur, selv i en hybridkontormodell.

Denne studien bidrar til en dypere forståelse av dynamikken i en hybridkontormodell og dens innvirkning på arbeidsytelse. Selv om funnene primært er basert på erfaringene til et utvalg ansatte i ett selskap, tilbyr de innsikt som kan være relevante for andre organisasjoner hvor lignende modeller vurderes eller er tatt i bruk.

## Forord

Denne masteroppgaven marker slutten på en erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi ved Universitet i Tromsø, gjennomført av to ansatte i oljeselskapet Okea ASA. Studiet ble påbegynt i 2020 og er preget av pandemien med hovedsakelig nettbasert undervisning. Begge forfatterne ble sendt på hjemmekontor mars 2020 og tilbrakte størsteparten av arbeidshverdagen hjemmefra fra 2020 til 2022. Hybridkontormodellen ble innført som en videreføring av hjemmekontor etter pandemien. Hvordan dette påvirker organisasjonen har vært et relevant og spennende tema.

Nettbasert undervisning i kombinasjon med et nedstengt Norge gjorde at emnedelen av studiet gikk relativt knirkefritt. Det ble derimot vanskeligere å finne tid og overskudd til å skrive masteroppgave i en travel hverdag etter pandemien. Støtte og tilretteleggelse fra arbeidsgiver, kollegaer, familie og venner har vært avgjørende for gjennomførelsen av denne mastergraden.

Takk til arbeidsgiver, først Wintershall Dea og deretter Okea ASA for studiedager, tilrettelegging, økonomisk støtte og for å kunne bruke selskapet som grunnlag for vår kvalitative studie. Vi håper dette vil komme Okea ASA til gode. En ekstra takk til respondentene våre for å stille opp uten å nøle og dele åpent av sine erfaringer. Ønsker også å takke vår kjære kollega, Margrethe Broby for korrekturlesing og gode diskusjoner.

Vi vil også takke våre veiledere Eva Jenny B. Jørgensen og Gunnar Birkelund for konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill underveis i prosessen.

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
2	Teori og tidligere funn.....	4
2.1	Posisjonering av oppgaven .....	4
2.2	Hjemmekontor .....	7
2.3	Arbeid-hjem konflikt og balanse .....	7
2.3.1	Grenser mellom arbeid og hjem .....	8
2.3.2	Rollekonflikt.....	9
2.3.3	Jobbkraft og ressurser .....	10
2.3.4	Utbrenthet.....	11
2.4	Motivasjon .....	12
2.4.1	Kompetanse .....	14
2.4.2	Autonomi.....	15
2.4.3	Tilhørighet.....	16
2.5	Lederstøtte .....	16
2.5.1	Leder-medarbeider-relasjon .....	16
2.6	Oppsummering teori og tidligere funn .....	18
3	Metode.....	20
3.1	Forskningstilnærming.....	20
3.2	Valg av metode .....	20
3.3	Etiske vurderinger.....	21
3.4	Utvalg .....	22
3.5	Oppbygging av intervjuguide og bakgrunn for spørsmål .....	24
3.6	Praktisk gjennomføring av intervju .....	25
3.7	Validitet og generalisering.....	26
3.8	Transkribering og dataanalyse.....	27
4	Resultat.....	29

4.1	Innledende spørsmål .....	29
4.2	Arbeid-hjem balanse .....	29
4.3	Motivasjon .....	31
4.3.1	Kompetanse .....	32
4.3.2	Autonomi .....	33
4.3.3	Tilhørighet .....	34
4.4	Lederstøtte .....	35
4.5	Produktivitet og konsentrasjon .....	36
4.6	Oppsummering av funn mot arbeidsytelse .....	37
5	Diskusjon .....	38
5.1	Arbeid-hjem balanse .....	38
5.1.1	Diskusjon av funn mot tidligere forskning .....	38
5.1.2	Diskusjon av funn mot teori .....	40
5.1.3	Diskusjon av funn mot langtidseffekt .....	41
5.2	Motivasjon .....	42
5.2.1	Kompetanse .....	42
5.2.2	Autonomi .....	44
5.2.3	Tilhørighet .....	45
5.3	Lederstøtte .....	48
5.3.1	Diskusjon av funn mot tidligere forskning .....	48
5.3.2	Diskusjon av funn mot teori .....	49
5.3.3	Diskusjon av funn mot langtidseffekt .....	50
5.4	Produktivitet og konsentrasjon .....	50
5.5	Oppsummering av diskusjon mot arbeidsytelse .....	51
6	Konklusjon .....	53
	Referanser .....	57
	Figuroversikt .....	61

Vedlegg 1 Intervjuguide..... 62

# 1 Innledning

Omveltningen var stor da Norge stengte ned 12. mars 2020. Alle med mulighet ble sendt på hjemmekontor og møter på Teams ble den nye hverdagen. For mange er arbeidshverdagen etter pandemien også betraktelig endret i forhold til tidligere. Hybridkontormodeller, der en kan jobbe noen dager i uken hjemme og resten på kontoret er blitt mer vanlig. Slike modeller benyttes nå i stor skala i en del bransjer, inkludert flere oljeselskap. En ser indikasjoner på at arbeidssituasjonen og arbeidstakeres ønsker er endret for alltid. Mange arbeidsgivere har derfor måttet tilpasse seg arbeidstakernes krav og forventninger til fleksibilitet. Det virker sannsynlig at en hybrid hverdag med mulighet for å arbeide delvis hjemmefra kommer til å prege fremtidens arbeidsliv. En hybridkontormodell kan også være attraktiv for arbeidsgiver ved at den kan gi økt produktivitet, mulighet for rekruttering innenfor et større geografisk område og kan gjøre arbeidsplassen mer attraktiv. I tillegg kan det gi redusert trafikk og positiv miljøeffekt. I denne oppgaven er det valgt å fokusere på arbeidstakers perspektiv.

Hybridkontormodellen var relativt ny for Okea ASA ved virksomhetsoverdragelsen av Bragefeltet november 2022. Ledelsen var skeptisk til bruk av hjemmekontor. De ansatte ved Bergenskontoret, der majoriteten av de som jobber mot Bragefeltet sitter, var vant til en hybridkontormodell innført av forrige arbeidsgiver Wintershall Dea våren 2022. Det var i denne modellen krav til oppmøte på kontoret to faste dager per uke, og valgfritt de resterende dagene. Ved Bergenskontoret sitter de fleste i åpent landskap og det var en sterk oppfordring om å bruke hjemmekontor i utstrakt grad under pandemien. På Okeakontorer ved andre lokasjoner sitter mange i cellekontor, og flere ble ikke like hardt rammet av covid-19 som Bergen. Hjemmekontor ble dermed ikke benyttet i like stor grad. Kort tid etter overdragelsen ble det tydelig kommunisert av selskapets ledelse at det var ønskelig at ansatte stilte fysisk på kontorlokasjonene. Etter runder med HR og tillitsvalgte ble det mulig å søke om to dager hjemmekontor per uke. Et utvalg av ansatte som bor lengst unna kontoret kunne søke om opptil tre dager. Det er da valgfritt hvilke dager det arbeides hjemmefra. De ansatte er selv ansvarlige for å sikre gode fasiliteter og godt arbeidsmiljø på hjemmekontoret.

Ulike hybridkontormodeller oppstod først i kjølvannet av covid-19 i mange bedrifter og er fortsatt relativt ferske. Forskning på hvordan ansattes arbeidsytelse påvirkes er derfor foreløpig mangelfull, men høyaktuell og relevant for fremtiden. Det har derfor vært ønskelig å studere effekten hybridkontormodellen har på arbeidsytelse for ansatte i etterkant av pandemien. Målet er at økt innsikt og kunnskap om temaet vil kunne bidra i utarbeidelse av

fremtidig arbeidsmetode og en fungerende hybridkontormodell. Dette vil forhåpentligvis være nyttig både for ledelsen i eget selskap, og i andre selskaper som står ovenfor den samme problemstillingen.

Følgende beskrivende problemstilling er valgt for å få en dypere innsikt i temaet:

*Hvordan opplever ansatte i et oljeselskap at bruken av hybridkontormodellen påvirker deres arbeidsytelse?*

For å belyse problemstillingen vil områdene arbeid-hjem balanse, motivasjon, og lederstøtte undersøkes. Innenfor disse områdene er flere faktorer ansett som gode parametere for å belyse arbeidsytelse. De gir i tillegg tilstrekkelig avgrensning, samt er mulige å undersøke empirisk og mer konkret. For å yte og ha det bra i hverdagen er det viktig å klare å balansere arbeid og privatliv. Det vil også være viktig å føle seg motivert i arbeidet, som igjen gir engasjement og økt prestasjon. Lederstøtte ansees for å være en viktig faktor for de to førstnevnte. Det er relevant å undersøke hvordan bruken av hybridkontormodellen påvirker slike faktorer, og igjen arbeidsytelse. Det er valgt å avgrense oppgaven til å ikke gå dypere inn i forskning på hvordan arbeid-hjem balanse, motivasjon, og lederstøtte påvirker arbeidsytelse, men tidligere forskning viser at det er en klar sammenheng.

Følgende forskningsspørsmål er derfor valgt for å undersøke problemstillingen:

- 1. Hvordan påvirker hybridkontormodellen ansattes arbeid-hjem balanse?*
- 2. Hvordan påvirker hybridkontormodellen ansattes motivasjon?*
- 3. Hvordan påvirker hybridkontormodellen ansattes lederstøtte?*
- 4. Hvordan påvirker faktorer innenfor arbeid-hjem balanse, motivasjon og lederstøtte de ansattes arbeidsytelse ved bruk av hybridkontormodellen?*

Grenseteori, rolleteori og jobbkrav ressursmodellen (JD-R) anvendes for å vurdere hvordan hybridkontormodellen påvirker arbeid-hjem balanse. Her undersøkes følgende faktorer; grenser mellom arbeid og hjem, rollekonflikt, jobbkrav og ressurser. Hvordan disse påvirker faren for utbrenthet blir også vurdert. Selvbestedelsesteorien (SDT) benyttes for å belyse hvordan hybridkontormodellen påvirker ansattes motivasjon ved å se på de tre elementene kompetanse, autonomi og tilhørighet. Leder-medarbeider-relasjonsteori (LMX) anvendes for å belyse relasjonen mellom leder og ansatt, og for hvordan lederstøtte endres og oppleves ved bruk av hybridkontormodellen. Dette er alle faktorer som er antatt å påvirke arbeidsytelse. Valgte teorier er aktuelle, anerkjente og hyppig sitert innenfor sitt felt. De er også brukt i flere



tidligere studier om bruk av hjemmekontor. Valgte teorier er utviklet i vestlige land, og er potensielt ikke universelle, men virker å være egnet for å studere et norsk oljeselskap.

Det er utført flere større kvantitative studier og litteraturstudier nasjonalt og internasjonalt på bruk av hjemmekontor som inkluderer arbeidsytelse eller andre av de valgte områdene. Foreløpig forskning indikerer positiv påvirkning på arbeidsytelse ved bruk av hjemmekontor, med anbefaling på videre fordypning. Tidligere funn er inkludert og knyttet mot valgte teorier. I tillegg er publikasjoner på overnevnte teorier benyttet som forskningslitteratur.

Undersøkelsen avgrenses til ansatte ved Bergenskontoret i Okea ASA i perioden etter pandemien. Samtlige ansatte arbeidet først påtvunget hjemmefra under pandemien, og har senere kunnet benytte muligheten i varierende grad. De ansatte er godt kjent med hybridkontormodellen og har benyttet den siden 2022. Dette gjør de ansatte ved Bergenskontoret til en egnet case for studien. Det er valgt en abduktiv forskningstilnærming og gjennomført kvalitative intervjuer med ansatte i to ulike grupper; de som foretrekker hjemmekontor noen dager i uken og de som foretrekker fysisk oppmøte på kontoret. Dette gir mulighet for et dypdykk i temaet, selv om muligheten for generalisering er begrenset. Funn drøftes deretter opp mot valgte teorier og tidligere forskning.

Oppgaven starter med en gjennomgang av valgte teorier og tidligere forskning som skal underbygge den kvalitative undersøkelsen. Deretter følger et dypdykk i valgt metode med oppbygging av intervjuguide, utvalg og etisk vurdering. Til slutt presenteres funn fra intervjuene som drøftes videre opp mot tidligere forskning og teori. Oppgaven avsluttes med konklusjon og mulige implikasjoner for endret praksis og videre forskning.

## 2 Teori og tidligere funn

I dette kapittelet presenteres oppgavens teoretiske grunnlag. Her blir først foreløpig forskning på arbeidsytelse ved arbeid hjemmefra gjennomgått. Deretter beskrives de valgte områdene arbeid-hjem balanse, motivasjon og lederstøtte. Sentrale begrep og valgte teorier gjennomgås, og relevant forskning inkluderes i hvert delkapittel.

### 2.1 Posisjonering av oppgaven

Hybridkontor, hybridarbeid eller hybridkontormodell er en fleksibel arbeidsmodell der arbeidstakerne kun deler av tiden arbeider på den fysiske arbeidsplassen. Resterende tid brukes på distanserte lokasjoner som hjemme, hytten eller lignende. Etter pandemien har ulike hybridkontormodeller blitt brukt i mange bedrifter. Videre i denne oppgaven vil hybridkontormodell bli brukt om modellen som er innført i Okea ASA der ansatte kan jobbe to til tre dager på hjemmekontor etter avtale med selskapet. Hjemmekontor vil bli omtalt som alt arbeid som foregår i hjemmet i denne modellen enten det er sporadisk eller flere dager i uken. Der hjemmekontor omtales i forbindelse med tidligere forskning er det ofte en mer utstrakt bruk av hjemmekontor enn det som ligger i hybridkontormodellen til Okea ASA. Fjernarbeid er alle former for arbeid som utføres utenfor kontoret.

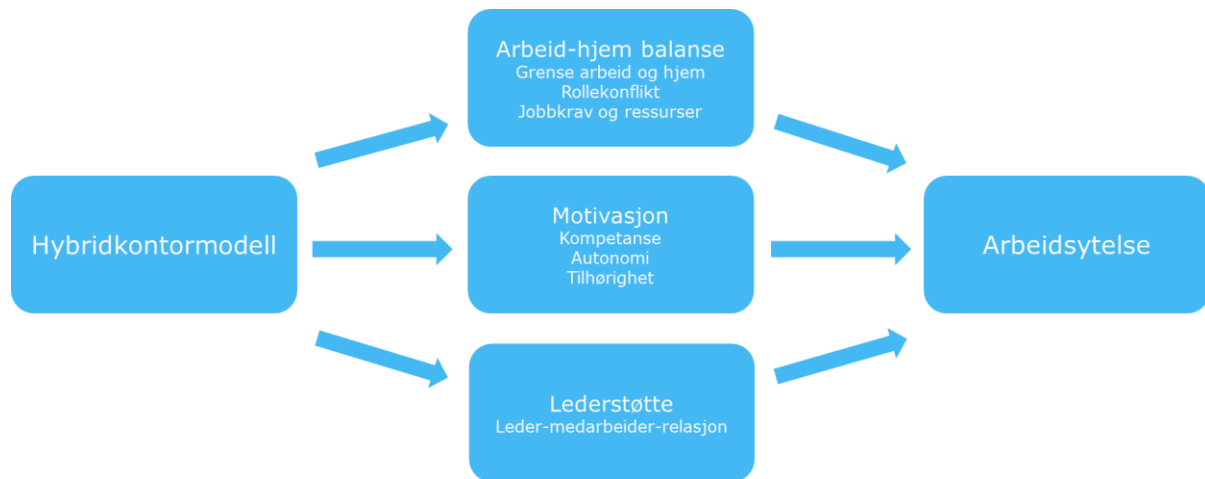
I litteraturen er det et klart skille på tiden før og etter pandemien. Etter pandemien er det foreløpig publisert lite forskning på bruk av hybridkontormodeller. Det er derimot utført en rekke undersøkelser på effekt av hjemmekontor de siste årene, som i hovedsak tar for seg forhold før og under pandemien. Flere av disse ser også på arbeidsytelse, i form av produktivitet eller effektivitet. Arbeidsytelse er definert som ytelse i form av arbeid, hvor det å yte vil si å prestere eller utføre noe (naob.no, 2023). Studiene gjennomgått i forbindelse med denne oppgaven viser tilsynelatende positiv påvirkning på arbeidsytelse ved mulighet for å arbeide hjemmefra. Ferreira et al. gjorde i 2021 en litteraturstudie av 90 tidligere studier om fordeler, ulemper, drivere og utfordringer med hjemmekontor. 25 av de 90 gjennomgåtte studiene omhandlet produktivitet og viste at produktiviteten og moralen økte ved mulighet for fjernarbeid (Ferreira, Pereira, Bianchi, & Da Silva, 2021, s. 6). I kunnskapsoppsummeringen "Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø" utarbeidet av Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), ble det gjort en litteraturoppsummering som tok for seg en rekke enkeltstudier knyttet til arbeid fra hjemmekontor. 13 av 53 gjennomgåtte studier undersøkte produktivitet. Her var det en overvekt av positive funn. 10 av 13 analyser viste at de som jobbet hjemme

rapporterte om høyere produktivitet (Fløvik, et al., 2021, s. 34). Det påpekes likevel at evidensgraden var lav. Et annet eksempel her hjemmefra er «Hjemme-Borte-Uavgjort». Dette er en studie med 5000 respondenter gjennomført av OsloMet initiert av Arbeids- og inkluderingsdepartementet (Ingelsrud, et al., 2022). Studien har hentet inn data i flere omganger under pandemien der siste undersøkelse ble gjort i februar 2022. Dette var rett etter at landet åpnet opp igjen etter Omikron-bølgen. Her undersøkes arbeidstakeres hjemmekontorvaner. Resultatene ble sammenstilt med lignende undersøkelser fra før pandemien. Et funn fra studien var at de fleste respondentene opplevde at hjemmekontor ga en arbeidsro de ikke fikk på arbeidsplassen. Dette gjaldt særlig de som jobbet i kontorlandskap. En ulempe var samtidig at hjemmekontor og heldigitale samarbeidsformer dempet positive og produktive sider som læring, spontanitet, kreativitet og fellesskapsfølelse (Ingelsrud, et al., 2022, s. 5). Det var ingen direkte sammenheng mellom antall dager på hjemmekontor og selvvurdert arbeidsinnsats. For de yngste ansatte var det likevel et sterkere fall i selvvurdert arbeidsinnsats ved økende hyppighet av hjemmekontor (Ingelsrud, et al., 2022, s. 6). I en case studie utført av et større programvareselskap ble det vist at det ble produsert flere linjer koder per ansatt når folk var på hjemmekontor enn før pandemien. I praksis var likevel forskjellen liten (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023).

For å forstå påvirkningen hybridkontormodellen har på arbeidsytelse, samt langtidseffekten av denne løsningen vil det kreves mer forskning over et lengre tidsperspektiv. I denne oppgaven vil perioden etter pandemien undersøkes for å få svar på den kortsiktige effekten ved bruk av hybridkontormodellen. For å belyse hvordan hybridkontormodellen påvirker arbeidsytelse vil arbeid-hjem balanse, motivasjon og lederstøtte belyses. Det er valgt å ikke dykke dypere inn i forskning på hvordan disse faktorene påvirker arbeidsytelse, men det er tidligere vist at det vil være en klar sammenheng:

- Arbeid-hjem konflikt/balanse har store konsekvenser for blant annet produktivitet, turnover, helse og stress (Kossek & Lee, 2017, s. 1).
- Dersom behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet ikke møtets kan det resultere i negative konsekvenser for mental helse, utholdenhet og ytelse (Deci & Ryan, 2009, s. 262)
- Det er vist en positiv sammenheng mellom LMX kvalitet og arbeidsytelse (Buch, Thompson, & Kuvaas, 2016, s. 456)

Forskningsmodellen som er laget for oppgaven er vist i Figur 1. De ulike teoriene og underliggende faktorer i modellen er kort introdusert under og deretter beskrevet i detalj i egne delkapitler.



Figur 1 Forskningsmodell

Innenfor arbeid-hjem balanse benyttes grenseteori for å se på grense mellom arbeid og hjem. Rolleteori benyttes for å belyse rollekonflikt. Jobbkrev ressursmodellen brukes for å undersøke hvordan jobbrelaterede krav og ressurser endrer seg med hybridkontormodellen. Hvordan disse faktorene påvirker utbrenthet blir også vurdert. Samtlige teorier anses for å være aktuelle og egnede for å belyse hvordan bruk av hybridkontormodellen kan påvirke arbeid-hjem balanse. Teoriene er anerkjente, og publikasjoner er hyppig sitert. De er også flittig brukt ved tidligere forskning på arbeid-hjem balanse, stress og utbrenthet. Mye er publisert fra perioden under pandemien hvor hjemmekontor var påtvunget. Tidvis var hele familien hjemme med de utfordringene dette medførte for arbeidsro. Dette er ikke direkte sammenlignbart med bruk av hjemmekontor etter pandemien når skoler og barnehager er åpne. Antall dager hjemmekontor i hybridkontormodellen vil også ha en påvirkning. Det har i tillegg vært en betydelig teknologiutvikling etter de tidlige studiene på bruk av hjemmekontor ble publisert.

For å belyse motivasjon er selvbestemmelsesteorien (SDT) valgt. Teorien er svært anerkjent innenfor motivasjonspsykologi og brukt tidligere i flere studier for hjemmekontor. Motivasjon belyses ved å se på kompetanse, autonomi og tilhørighet i henhold til SDT. Autonomiaspektet er særlig aktuelt for å se på motivasjon og arbeidsytelse når ansatte selv har mulighet til å velge å arbeide delvis hjemmefra, sammenlignet med påtvunget hjemmekontor.

I oppgaven benyttes leder-medarbeider-relasjonsteori (LMX) for å belyse lederstøtte. Teorien har vist seg å være en av de mest holdbare ledelsesteoriene og er fortsatt i dag veldig relevant (Ilies & Morgeson, 2007). Publikasjoner på teorien har mange siteringer og er benyttet i flere tidligere studier på ledelse og fjernarbeid. LMX anses for å være egnet til å vurdere hvordan relasjon til leder og opplevd lederstøtte påvirkes ved bruk av hjemmekontor, da antall naturlige kontaktpunkt potensielt reduseres.

## 2.2 Hjemmekontor

«Teleworking» var første form for fjernarbeid, som ble utviklet under oljekrisen i 1970-årene. Deretter gikk utviklingen av digitale løsninger for fjernarbeid svært sakte før den eskalerte som følge av covid-19 (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020, s. 1).

«Hjemme-Borte-Uavgjort» viste blant annet at 50 prosent av norske arbeidstakere kunne jobbe hjemmefra under pandemien. Av disse var det 53 prosent som minst ukentlig jobbet hjemmefra hele dagen. De fleste gjorde det flere dager i uken, selv etter at hjemmekontorpåbudet ble opphevet. Andelen av arbeidstiden som jobbes hjemmefra sank fra 59 prosent i 2021 til 37 prosent i 2022. For begge år ble mesteparten av arbeid på hjemmekontor eller annet fjernarbeid utført fra eget hjem (Ingelsrud, et al., 2022, s. 2).

Det stilles krav til både ansatte og arbeidsgiver ved fast bruk av hjemmekontor, som tilsvarer en eller flere dager i snitt per uke (Arbeidstilsynet, 2023). Hjemmekontorforskriften regulerer hjemmearbeid. Forskriften er begrenset til arbeid som arbeidstaker utfører i «eget hjem». Hjemmekontorforskriften gjelder ikke andre typer fjernarbeid, som for eksempel arbeid fra hytten, på toget eller på tjenestereise. Arbeidsgiver må selv vurdere om hjemmearbeid er del av en fast ordning. I så fall gjelder kravene i forskriften. Der forskriften gjelder, skal arbeidsgiver og arbeidstaker inngå en skriftlig avtale om hjemmekontor. Den skal klargjøre hva som gjelder når arbeidstaker arbeider hjemme, som blant annet omfang, arbeidstid og når arbeidstaker skal være tilgjengelig for arbeidsgiver. Det var 18 prosent av arbeidstakerne med hjemmekontor som har en skriftlig avtale med arbeidsgiver om dette i 2022. Det var dobbelt så mange som i 2021 (Ingelsrud, et al., 2022, s. 2).

## 2.3 Arbeid-hjem konflikt og balanse

Arbeid og familie utgjør to av de viktigste arenaene for de fleste mennesker i det moderne samfunnet. Derfor vil mange av de faktorene som påvirker helse og velvære, finnes i samspillet mellom nettopp disse. Det har blitt hevdet at en ubalanse mellom arbeid og familie

er en av de største psykososiale risikofaktorene arbeidstakere står ovenfor (Leineweber, Baltzer, Hanson, & Westerlund, 2012, s. 711). Det hevdes at Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek og Rosenthal (1964) la grunnlaget for forskningen på arbeid-familie konflikt (Allen & Martin, 2017, s. 260). Fenomenet relateres til en rekke negative utfall for både individ og organisasjon, som for eksempel dårligere fysisk og psykisk helse for både individ og partner, sykefravær, turnover og utbrenthet (Soelton, Amaelia, & Prasetyo, 2019, s. 167).

### **2.3.1 Grenser mellom arbeid og hjem**

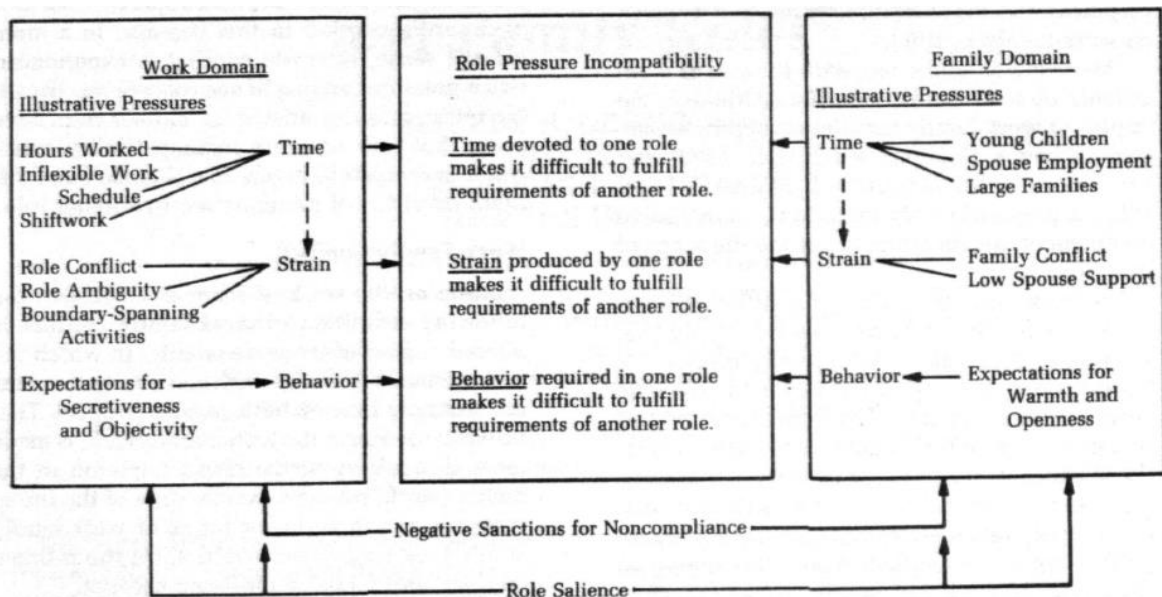
Clarks grenseteori (Clark, 2000, s. 747) handler om hvordan mennesker håndterer og forhandler grensene mellom arbeid og familie. Her defineres balanse som tilfredsstillende og godt fungerende forhold mellom arbeid og hjem med minimal rollekonflikt. Arbeid og hjem ble til separate domener etter den industrielle revolusjonen. Det ble utviklet motstridende kulturer og hensikter grunnet at arbeids- og familieplikter nå ble utført på to ulike tidspunkt og steder (Clark, 2000, s. 751). Clarks grenseteori hevder at for noen vil kulturen i de to domenene arbeid og hjem oppleves relativt like. Det vil da kreve liten tilpasning fra individet å krysse grensen mellom domenene. Når kulturen i de to domenene oppleves som mindre forenelige og mer ulike vil det kreve mer innsats og tilpasning å krysse grensen fra ett domene til ett annet. Det hevdes at dersom domenene er like vil svake grenser kunne fasilitere arbeid-familie balanse. Tilsvarende vil sterke grenser i domener som er forskjellige gi økt arbeid-familie balanse (Clark, 2000, s. 751). Å arbeide hjemmefra kan dermed gi økt balanse dersom grensene mellom arbeid og hjem er svake, men økt konflikt ved mangel på sterke grenser der det er nødvendig. «Hjemme-Borte-Uavgjort» viste at hjemmekontor kunne gi opplevelse av mer fleksibilitet og mindre stress i hverdagen, særlig blant arbeidstakere i foreldrerollen. Denne fleksibiliteten ble sett på som et stort gode som gjorde at foreldre kunne jobbe mer og redusere stress i hverdagen. Samtidig utfordres grensen mellom arbeidstid og fritid når det arbeides hjemmefra. De fleste arbeidstakere ble nødt til å ta i bruk strategier for grensesetting for å opprettholde en bærekraftig grense mellom arbeid og fritid (Ingelsrud, et al., 2022, s. 5). «Hjemme-Borte-Uavgjort» antar at denne grensesettingen vil være en utfordring også etter pandemien i et arbeidsliv med flere digitale løsninger og større grad av fleksibilitet. Et eksempel som nevnes er at hjemmekontor kan gjøre det utfordrende å ikke jobbe når en er syk selv eller passer på noen som er syke. Det kan også være forventninger om tilgjengelighet selv utenfor ordinær arbeidstid (Ingelsrud, et al., 2022, s. 5).

### 2.3.2 Rollekonflikt

Rolle teori beskriver begrepet «rolle» som de forventninger som er rettet mot en person i en viss sosial posisjon. Rollekonflikt kan oppstå dersom det blir et motstridende press ved deltakelse i forskjellige roller. Greenhaus og Beutell definerer arbeid-familie konflikt som en form for rollekonflikt der rollepress fra domeneene arbeid og familie er gjensidig uforenelige (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 77). Eksempelvis kan dette være motstridende press fra leder, kollega, ektefelle eller barn, og den ansattes opplevde mulighet for å mestre kravene.

Greenhaus og Beutells definisjon er den som benyttes hyppigst i litteraturen som omhandler arbeid-familie konflikt i dag (Allen & Martin, 2017, s. 260). Tradisjonelt har familien vært betraktet som hovedområdet utenfor jobb i konflikten mellom arbeid og fritid. Kossek og Lee utvider dette konseptet til arbeid-hjem konflikt. Dette begrepet anerkjenner at arbeidsrollen kan forstyrre et individs ulike roller og interesser, ikke bare de som er relatert til barn og familie (Kossek & Lee, 2017, s. 1). Videre i studien vil begrepet refereres til som arbeid-hjem konflikt.

Det skilles mellom ulike typer arbeid-hjem konflikt hvor de tre vanligste er tidsbasert, pressbasert og atferdsbasert konflikt (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 77). Tidsbasert konflikt kan oppstå dersom tiden brukt i arbeidsrollen ikke gir tilstrekkelig tid til å møte kravene fra hjem-rollen. Pressbasert konflikt kan oppstå dersom kravene i arbeidsrollen samlet er så høye eller tvetydige at de går utover arbeidstakers evne til å møte kravene på hjemmebane. Adferdsbasert konflikt kan oppstå ved at atferd egnet i den ene rollen fremstår som upassende i den andre rollen. Stress kan gi utslag i andre roller, slik at frustrasjonen utenfor jobb kan rettes mot de hjemme. Dette kan føre til økt konfliktnivå mellom arbeid og hjem. Rollepress i form av arbeid-hjem konflikt er illustrert i Figur 2.



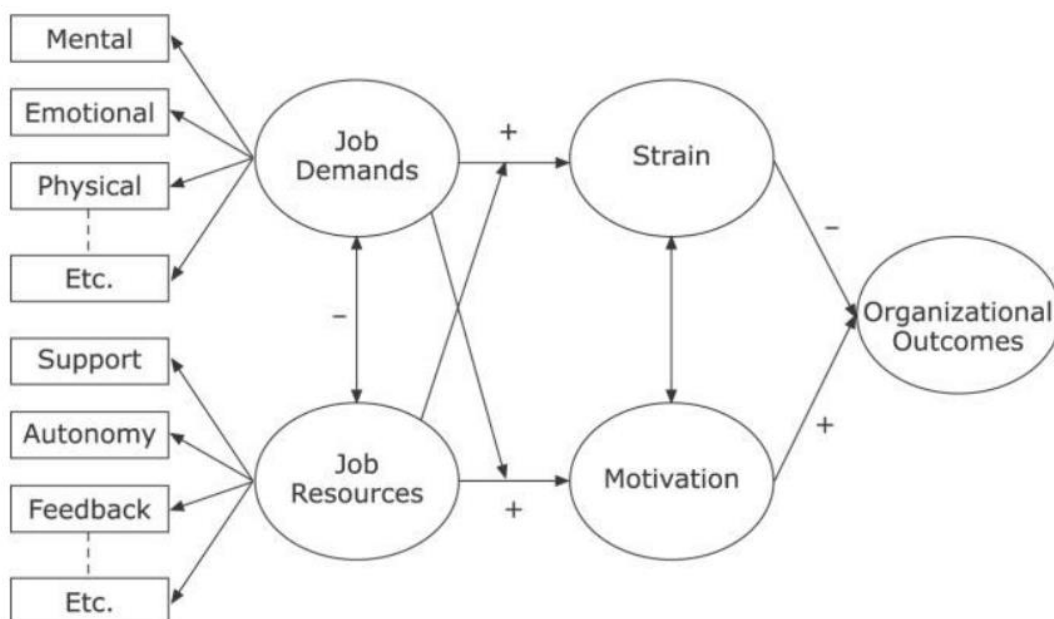
Figur 2 Arbeid-hjem konflikt og uforenelig rollepress (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 78).

«Hjemme–Borte–Uavgjort» viste at hjemmekontor medførte redusert stress og reisetid, som igjen ga flere helsefordeler, blant annet mer søvn, fritid og tid til andre gjøremål (Ingelsrud, et al., 2022, s. 6). Hjemmekontor kan altså i prinsippet redusere tidsbasert konflikt i hverdagen. Studien viste også at grensen mellom arbeidstid og fritid utfordres når arbeidsplassen flyttes hjem. De fleste arbeidstakerne ble nødt til å ta i bruk strategier for grensesetting for å opprettholde en bærekraftig grense mellom jobb og fritid (Ingelsrud, et al., 2022, s. 5).

### 2.3.3 Jobbkraav og ressurser

Jobbkraav ressursmodellen (JD-R) benyttes gjerne i litteraturen for å forklare stress og/eller utbrenthet som et resultat av ubalanse mellom de to faktorene jobbkraav og jobbressurser (Bakker & Demerouti, 2007, s. 309). Modellen er vist i Figur 3. Teorien antar at det er negativ sammenheng mellom jobbkraav og jobbressurser, og at jobbkraavene bidrar til belastninger for individet mens jobbressursene bidrar positivt i form av motivasjon. Jobbkraav er ansett som tappende for individet. Kraavene kan være både fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben, som krever opprettholdelse av fysisk eller psykologisk innsats eller evne. Jobbressurser som representerer fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved arbeidet, bidrar til måloppnåelse i jobben og gir overskudd. Studier har funnet at fravær av jobbressurser som feedback på arbeid og sosial støtte fra både overordnede og kollegaer er viktige parameter for utbrenthet (Bakker & Demerouti, 2007, s. 310).





Figur 3 Jobbkraav ressursmodellen (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313)

«Hjemme-Borte-Uavgjort» viste økt sannsynlighet for grenseoverskridende arbeidstid, altså tid ansatte bruker utenfor oppsatt arbeidstid til å gjøre jobbrelaterte oppgaver, ved høy andel hjemmekontor (Ingelsrud, et al., 2022, s. 7). I henhold til JD-R modellen vil da økt tid i arbeidsdomenet øke den fysiske arbeidsbelastningen. Grenseoverskridende arbeidstid kan da ansees som negativ jobbkarakteristika i form av økt jobbkraav. Økt jobbkraav uten ressurser til å takle det vil kunne lede til utbrenthet. Studien viser også at når ansatte er tilkoblet jobb via mobil og e-post i fritiden sin, og når arbeidstiden øker til over 40 timer i uken oppleves mer utbrenthet (Ingelsrud, et al., 2022, s. 8). Direktør Pål Molander i Statens arbeidsmiljøinstitutt har tidligere kommet med følgende uttalelse: «Faren er at jobb og fritid sklir for mye sammen. Det er lett å sette seg ned ved PC å fortsette å jobbe om kvelden. Dette kan få alvorlige konsekvenser på sikt med utbrente medarbeidere. Den fleksibiliteten som mange setter pris på når det gjelder hjemmekontor, kan slå tilbake og bli en stor utfordring» (Frifagbevegelse, 2021).

### 2.3.4 Utbrenthet

NHI definerer utbrenthet som en langvarig arbeidsrelatert stressreaksjon, som vanligvis gir både psykiske og fysiske plager. I mange tilfeller er dette resultatet av en prosess som har pågått i flere år, og som vanligvis begynner med tretthet, spenningstilstander og muskelsmerter (NHI, 2023). Bedriftshelsetjenesten Avonova har sammen med Norstat utført en undersøkelse hvor de har stilt 2500 arbeidstakere spørsmål om jobb og helse. Resultatet ble

at de største stressfaktorene i arbeidslivet er tidspress, ressursknapphet, utydelig ledelse, effektivitetskrav, nedbemanning og endringer på arbeidsplassen (Avonova, 2023). WHO definerer nå utbrenthet som et syndrom som utvikles når kronisk stress på arbeidsplassen ikke blir håndtert på riktig måte (WHO, 2023). Syndromet karakteriseres med følgende tre dimensjoner:

- Følelse av energimangel og utmattelse.
- Økt mental distanse fra arbeidet, eller negativitet eller kynisme knyttet til arbeidet.
- Redusert profesjonell effektivitet.

Utbrenthet kan medføre en rekke negative utfall på både individ, organisasjons og samfunnsnivå. På individnivå kan utbrenthet resultere i dårlig psykisk og fysisk helse med depresjon, angst og sykdommer som type 2 diabetes og kardiovaskulære sykdommer (Shirom, Melamed, Toker, Berliner, & Shapira, 2005, s. 284), (Khamisa, Oldenburg, Peltzer, & Illic, 2015, s. 653). På organisasjonsnivå har utbrenthet vist seg å kunne resultere i høyere kostnader grunnet økt sykefravær og turnover, samt lavere prestasjoner og produktivitet blant ansatte (Swider & Zimmerman, 2010, s. 487). Utbrenthet gir også store økonomiske konsekvenser for samfunnet i velferdsstater hvor sykepengene og arbeidsuførhet dekkes av offentlig forvaltning (Hadzibajramović, Schaufeli, & De Witte, 2020, s. 1). Hjemmekontor kan gjøre det enklere for arbeidstakere å komme tilbake til jobb under eller etter sykdom (Ingelsrud, et al., 2022, s. 6).

Tidligere forskning har sett på hjemmekontor som et virkemiddel for å hindre utbrenthet blant ansatte som opplever arbeid-hjem konflikt. En forskningsartikkel fremlegger at ønsket arbeid-hjem balanse kan oppnås ved at ansatte blir gitt mer fleksibilitet, blant annet ved å ha muligheten til å utføre sitt arbeid hjemmefra (Krasulja, Blagojević, & Radojević, 2015, s. 131). Ferreira et al. viste i sin litteraturstudie hvor 15 av 90 studier omhandlet arbeid-hjem balanse at påvirkningen var positiv ved fjernarbeid. Det ble også vist redusert utbrenthet i 12 studier (Ferreira, Pereira, Bianchi, & Da Silva, 2021, s. 6).

## **2.4 Motivasjon**

Motivasjon ansees som en viktig faktor for arbeidsytelse, både i arbeidslivet og privat. For å undersøke faktoren motivasjon brukes utdrag av Self-Determination Theory (SDT) eller selvbestemmelsesteori. Teorien ble utviklet og presentert i 1985 av professorene Edward L. Deci og Richard M. Ryan og er siden den gang blitt revidert flere ganger. Nyere forskning har

stadig blitt lagt frem, og nyeste revisjon er fra 2017 (Ryan & Deci, 2017). De presiserer her at kun små deler av tilgjengelig teori og forskning innen motivasjon presenteres i denne utgaven.

SDT er en makroteori om menneskelig motivasjon som har blitt brukt på tvers av domener inkludert barneoppdragelse, utdanning, helsetjenester, sport og psykoterapi, samt feltene arbeidsmotivasjon og ledelse (Ryan & Deci, 2017). Ryan & Deci hevder at det å være motivert betyr “to be moved to do something” (Ryan & Deci, 2000, s. 54). Motivasjon anses som en av de viktigste kildene til å forklare menneskers handlinger, men også til å forstå hva som driver dem til å gjennomføre ulike aktiviteter og oppgaver.

SDT antyder at både ansattes prestasjoner og deres velvære er påvirket av hvilken type motivasjon de har for sine arbeidsoppgaver. SDT differensierer derfor mellom flere typer motivasjon og fastholder at ulike typer motivasjon har funksjonelt forskjellige katalysatorer og konsekvenser. Den indre motivasjonen drives av egeninteresse, hvor det å utføre handlingen oppfattes som belønning i seg selv. Den ytre motivasjonen skapes av belønningen eller anerkjennelsen en får ved å utføre en handling, eller her arbeidsoppgaver (Deci & Ryan, 2000, s. 234). Sammenlignet med indre motivasjon er ikke den ytre motivasjonen like verdifull da den er mer resultatorientert og kortvarig. Den ytre motivasjonen vil stadig krever nye stimuli for å opprettholdes. Mennesker er gjerne styrt av både ytre og indre motivasjon, men vil som oftest trekke mer mot det ene enn det andre (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017, s. 22). I flere tiår har selvbestemmelsesteori tatt for seg koblingene mellom motivasjon og ytelse i organisasjoner. Det har vært fokusert på hvilke faktorer som tilrettelegger for høy kvalitet, bærekraftig motivasjon og hva som får frem frivillig engasjement hos ansatte. For at en organisasjon skal kunne være effektiv og levere høy ytelse er den avhengig av motiverte og velfungerende ansatte. Medarbeidermotivasjon av høy kvalitet kan bidra til langsiktig organisasjonshelse, tilfredshet, lojalitet og økonomisk suksess (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017, s. 20).

Selvbestemmelsesteorien tar for seg de medfødte psykologiske behovene enkeltmennesket er født med. Tre psykologiske behov fremlegges i sammenheng med motivasjon, utvikling og velvære. Disse er autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2017, s. 3). For at et menneske skal kunne fremme og opprettholde motivasjon må disse tre ligge til grunne. Dersom disse behovene ikke møtets kan det resultere i negative konsekvenser for mental helse, utholdenhet og ytelse (Deci & Ryan, 2009, s. 262)

I den sist reviderte utgaven av selvbestemmelsesteorien fra 2017 ble det poengtert av Ryan og Deci at det muligens kan finnes andre viktige psykologiske behov utover autonomi, kompetanse og tilhørighet som kan vurderes. Ulike forslag til tross hevder Ryan & Deci at de ikke har gjort overbevisende nok funn til å inkludere flere behov (Ryan & Deci, 2017, s. 251). Det hevdes at eventuelle nye behov må la seg assosiere sterkt med psykologisk integritet, helse og velvære. Eventuelle nye behov må også vise effekter begge veier; behovstilfredsstillelse må kunne føre til forbedring, mens deprivasjon må føre til en negativ effekt på velvære. Et annet kriterium er at innholdet i det nye behovet må kunne spesifiseres. Den spesifikke opplevelsen og atferden som fører til velvære må altså være klar og tydelig.

De tre psykologiske behovene selvbestemmelsesteorien bygger på vil her bli gjennomgått i mer detalj med relevante tidligere funn for bruk av hjemmekontor i de neste underkapitlene.

#### **2.4.1 Kompetanse**

Kompetanse kan enkelt defineres som erfaringen og kunnskapen påkrevd for å kunne utføre en gitt oppgave. Behovet for kompetanse representerer et ønske om å føle seg i stand til mestre miljøet og oppnå ønskede resultater (Deci & Ryan, 2009, s. 252). SDT definerer behovet for kompetanse som behovet for å ha en følelse av mestring overfor miljøet og å utvikle nye ferdigheter. Ved å tilfredsstille behovet for kompetanse tillates individet å tilpasse seg komplekse og utfordrende omgivelser. Frustrasjon rundt behovet for kompetanse resulterer i hjelpeløshet og manglende motivasjon. Kompetansetilfredshet innebærer at en føler seg effektiv og i stand til å oppnå ønskede resultater. Kompetansefrustrasjon involverer følelsen av å mislykkes og kan skape tvil rundt egen effektivitet. For å oppnå tilfredsstillelse av behovet for kompetanse er det nødvendig med innspill og interaksjon med andre mennesker (Deci & Ryan, 2009, s. 252). Viktigheten av å bli sett poengteres. Mennesker trenger å føle seg viktige da dette gir grunnlag for å søke nye utfordringer, som igjen kan føre til læring. For at utfordringene skal være hensiktsmessige er det viktig at de tilrettelegges enkeltpersoners nivå.

«Hjemme-Borte-Uavgjort» viste at en av ledernes fremste bekymring ved omfattende hjemmekontorbruk var konsekvensene det fikk for ansattes læring og kompetanseutvikling på sikt (Ingelsrud, et al., 2022, s. 168). Frykten var at den uformelle kunnskapsoverleveringen mellom ansatte skal bli skadelidende ved hyppig bruk av hjemmekontor.

## 2.4.2 Autonomi

Autonomi refererer til opplevelsen av selvbestemmelse ved å ha kontroll over egen oppførsel, skjebne og vilje til å utføre en aktivitet. I kontrast innebærer autonomi-frustrasjon å føle seg kontrollert gjennom eksternt påtvunget eller selvpålagt press. Behovet for autonomi er definert som et iboende ønske om å handle med en følelse av valg og vilje. En skal kunne styre egne handlinger og føle seg psykologisk fri, selv om det betyr å følge andres ønsker (Deci & Ryan, 2009, s. 54).

Mange studier innenfor selvbestemmelsesteori har undersøkt påvirkning på motivasjon ved autonomistøtte alene (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017, s. 23). Autonomi ansees ikke som viktigere enn de to andre behovene da alle tre er essensielle for å oppnå behovstilfredsstillelse. Autonomistøtte har derimot en kontekstuell faktor, og spiller dermed en avgjørende rolle for at mennesker skal kunne tilfredsstille de andre behovene (Ryan & Deci, 2017, s. 247). Studiene viser at dersom det er organisatorisk støtte og ledelsesstøtte for autonomi, støttes og tilfredsstilles i høy grad alle de tre grunnleggende psykologiske behovene hos de ansatte (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017, s. 23). For det første vil ledere som støtter autonomi generelt være innstilt på å støtte de andre behovene. For det andre, når ansatte opplever autonomi finner de selv gjerne måter å få de andre behovene tilfredsstilt på. Når ansatte opplever støtte for autonomi føler de seg dermed også mer knyttet til organisasjonen, og mer effektive (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017, s. 23). SDT foreslår derfor å fremme autonomistøtte, som igjen vil føre til økt medarbeidertilfredshet.

Autonomi blir i denne sammenhengen ansett som muligheten til å styre egen arbeidshverdag ved å kunne velge å jobbe delvis hjemmefra. «Hjemme-Borte-Uavgjort» viste at flertallet av respondentene anså hjemmekontor som et gode som ga fleksibilitet og mulighet for høy grad av selvbestemmelse. Dette gjaldt selv under pandemien hvor hjemmekontor ble brukt som smitteverntiltak (Ingelsrud, et al., 2022, s. 3). En studie gjort av Accenture i flere land viser til at hele 58 % av arbeidstakere har jobbet hjemmefra hele eller deler av tiden under pandemien. Det kom også frem at så mye som 83% ønsket hybridløsninger velkomne i fremtiden (Smtih, Silverstone, Whittall, Shaw, & McMillan, 2021, s. 8). Ferreira et al. viste i sin litteraturgjennomgang at 8 studier konkluderte med økt autonomi ved fjernarbeid (Ferreira, Pereira, Bianchi, & Da Silva, 2021, s. 6).

### **2.4.3 Tilhørighet**

Behovet for tilhørighet handler om behovet for å oppleve tilknytning. I arbeidslivet handler dette om behovet for sosiale relasjoner i arbeidsmiljøet. Relasjonene gir både trygghet og sikkerhet i tillegg til en opplevelse av tilhørighet til organisasjonen (Ryan & Deci, 2017, s. 96). Frustrasjon rundt tilhørighet innebærer følelse av ensomhet og relasjonell ekskludering. Personer som er bedre integrert i sosiale nettverk og som føler seg tilfredsstillende knyttet til andre, har en tendens til å leve lenger og å ha bedre mental og fysisk helse (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, & Ryan, 2000).

«Hjemme-Borte-Uavgjort» påpekte at den andre av ledernes fremste bekymringer ved omfattende hjemmekontorbruk var konsekvensene det fikk for det sosiale arbeidsmiljøet (Ingelsrud, et al., 2022, s. 168). Tilhørighet i form av å være del av et arbeidsfellesskap ble ansett som viktig både for de ansatte personlig og for virksomheten som helhet. I tillegg til å ha det trivelig og sosialt på jobben, ble det å være fysisk samlet ansett som viktig for kulturbyggingen i virksomheten. Ansatte som jobbet hjemmefra ukentlig eller oftere rapporterte noe lavere samhold og tilhørighet til arbeidsplassen enn ansatte som sjeldnere jobbet fra hjemmekontor (Ingelsrud, et al., 2022, s. 6). I STAMI's kunnskapsoppdatering konkluderte derimot fire tverrsnitt-studier med at arbeid hjemmefra var forbundet med høyere grad av organisasjonstilhørighet (Fløvik, et al., 2021, s. 20).

## **2.5 Lederstøtte**

### **2.5.1 Leder-medarbeider-relasjon**

Opplevd lederstøtte ansees som en viktig faktor for ansattes arbeidsytelse, samt motivasjon og arbeid-hjem balanse. For å undersøke faktoren opplevd lederstøtte benyttes Leader-Member Exchange teorien (LMX) eller på norsk leder-medarbeider-relasjon. Teorien ble utviklet på 60 tallet av Katz og Kahn, og senere videreutviklet av flere organisasjonspsykologer. Teorien bygger på at ansattes arbeidsrelaterte innstilling og oppførsel er avhengig av hvordan deres ledere behandler dem. Sosial utvekslingsteori hevder at individer handler på bakgrunn av å få noe igjen, som for eksempel penger/gaver, tjenester, goder, status eller lignende. I henhold til LMX vil ansatte føle seg forpliktet til å gjengjelde god behandling av sin leder ved å jobbe hardt. Ved å levere høyere innsats og kvalitet vil den ansatte igjen skape en bedre relasjon med sin overordnede (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 227). Relasjonen vil avhenge av hvor mye interaksjon eller kontaktpunkt det er mellom leder og ansatt. Forskere har lenge vært opptatte av å måle kvaliteten på relasjonen mellom leder og ansatt. Relasjonen har innvirkning på den

ansattes trivsel, produktivitet og oppfattede organisasjonstilhørighet. LMX-teorien er utviklet nettopp for å fange opp kvaliteten på denne relasjonen (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 227). Relasjonen utvikles gjennom at leder har relasjonskompetanse og er i stand til å bygge et godt forhold til sine ansatte basert på tillit. Leder må også mestre det å gi støtte til de ansatte.

LMX teorien bygger på at ledere utvikler høykvalitetsrelasjoner med noen medarbeidere, og lavkvalitetsrelasjoner med andre (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 227). De som har en høykvalitetsrelasjon vil føle mer affeksjon, forpliktelse og jobbtilfredshet i tillegg til å levere økt jobbprestasjon. Graen og Uhl-Bien hevder at ansatt og leder må ha god relasjon seg imellom for å skape effektive og positive lederprosesser. Dette medfører at en leder alene ikke kan utføre god ledelse, men at samarbeid mellom ansatte og leder gir gode prosesser som igjen gir god ledelse (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 229).

Det er antatt at LMX-relasjoner med høy kvalitet representerer sosiale utvekslingsforhold. Utvekslingsforhold av lav kvalitet representerer økonomisk utveksling eller transaksjonsutveksling. Transaksjonelle LMX forhold vil igjen være forbundet med lavere arbeidsytelse og lavere organisatorisk engasjement. Et transaksjonelt LMX forhold er preget av økonomisk utvekslingsatferd, formelle rolledefinerte relasjoner og innflytelse ensrettet nedover (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 232). LMX-ledelse kan ansees som både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i den forstand at forholdet starter som transaksjonell sosial utveksling og videre kan utvikles til transformerende sosial utveksling. En del forhold mellom ansatte og ledere vil aldri kunne bli annet enn transaksjonelle grunnet forskjell i personlighet, stil, bakgrunn eller verdier (Buch, Thompson, & Kuvaas, 2016, s. 456). Tiden og ressursene til både ansatte og ledere er begrenset, og sosiale LMX-relasjoner krever investering av en god del tid og energi. Derfor vil ledere favorisere bestemte ansatte over andre og kun utvikle sosiale LMX-relasjoner med enkelte ansatte. Med andre ansatte vil det bli mer transaksjonelle LMX-relasjoner (Buch, Thompson, & Kuvaas, 2016, s. 457). For å øke produktiviteten til en bedrift eller avdeling vil identifisering av lederegenskaper som kan dempe den negative virkningen av mer transaksjonell LMX være viktig. En undersøkelse utført ved en rekke norske forretningsorganisasjoner viste at lederes politiske ferdighet kan være med å påvirke negative effekter av transaksjonell LMX (Buch, Thompson, & Kuvaas, 2016, s. 456). Dette er en viktig observasjon, da det å finne alternative veier til forbedret arbeidsytelse for ansatte i lavkvalitetsrelasjoner er avgjørende for en bedrifts totale ytelse.

«Hjemme-Borte-Uavgjort» viste at mange arbeidstakere hadde mindre kontakt med sin leder når de var på hjemmekontor. Respondentene opplevde å få stor tillit, at det var mindre kontroll, men også mindre oppfølging og tilbakemelding (Ingelsrud, et al., 2022, s. 6). Det ble påpekt at behovet for lederoppfølging trolig vil være større på hjemmekontoret når en får lite daglig tilbakemelding og innspill på arbeidet. Samtidig vil det være vanskeligere for leder å opprettholde kontakten. Få arbeidstakere opplevde at ledere ga tydelige signaler eller retningslinjer for hjemmekontor, arbeidstid og grenser. Dette ble dermed ikke opplevd som et ledelsesansvar, men et ansvar for den hver enkelt arbeidstaker (Ingelsrud, et al., 2022, s. 6). Ferreira et al. konkluderte også i sin studie at ledelse er en av faktorene til bekymring ved utstrakt bruk av hjemmekontor (Ferreira, Pereira, Bianchi, & Da Silva, 2021, s. 6).

## 2.6 Oppsummering teori og tidligere funn

Her oppsummeres tidligere funn og benyttede teorier for å belyse valgte faktorer innenfor områdene arbeid-hjem balanse, motivasjon og lederstøtte. Disse brukes for å belyse påvirkning på opplevd arbeidsytelse i henhold til forskningsmodellen vist i Figur 1.

Tidligere funn viser at hjemmekontor kan gi bedret *arbeid-hjem balanse*. I henhold til grenseteori vil klare *grenser mellom arbeid og fritid* være viktig også på hjemmekontor for å bevare en god balanse. Flexibiliteten hybridkontormodellen medfører bidrar til å redusere tidsbasert *rollekonflikt* i henhold til rolleteori. I henhold til JD-R modellen vil det også være viktig å balansere *jobbkrav og ressurser* ved å unngå lange arbeidsdager og sikre pauser når det arbeides hjemmefra. Påvirkningen på arbeid-hjem balanse vil da være positiv i form av økt fleksibilitet og redusert rollestress med hybridkontormodellen som svar på *forskningsspørsmål 1*. Dette med forbehold om at skillet mellom jobb og privatliv opprettholdes samt at grenseoverskridende arbeid og arbeid ved sykdom minimeres.

For å belyse ansattes *motivasjon* ble selvbestemmelsesteorien benyttet. Punktene *autonomi, kompetanse og tilhørighet* er ansett som de tre essensielle behovene som må være dekket for å opprettholde motivasjon over tid. Tidligere studier viser at muligheten for økt bruk av hjemmekontor gir økt følelse av autonomi. Påvirkningen på motivasjon blir da positiv med hybridkontormodellen som svar på *forskningsspørsmål 2*. Det må da sikres at arbeidstaker besitter og får videreutviklet nødvendig kompetansen for å utføre sine oppgaver, samt at tilhørigheten til kollegaer, leder og selskapet ikke reduseres i henhold til SDT.



I henhold til LMX teori vil kommunikasjon, tillitt og *leder-medarbeider-relasjon* være viktig for et godt og effektivt samarbeid. Tidligere funn har vist at arbeid hjemmefra kan resultere i redusert opplevd *lederstøtte*. Påvirkning vil da være negativ med hybridkontormodellen som svar på *forskningsspørsmål 3*. Dersom det sikres tilstrekkelig med kontakt og relasjonen bevares vil det potensielt være liten påvirkning på *lederstøtte*.

Tidligere forskning viser at mulighet for hjemmekontor kan gi økt produktivitet eller arbeidsytelse. Ved å se på *arbeid-hjem balanse, motivasjon og lederstøtte* vil påvirkningen på *arbeidsytelse* være positiv ved økt fleksibilitet og autonomi som svar på *forskningsspørsmål 4*. Dette vil være med forbehold om klare grenser mellom arbeid og fritid, samt å sikre kompetanseutvikling og tilhørighet til kollegaer og leder ved tilstrekkelig kontakt.

## 3 Metode

Dette kapittelet beskriver valgene som er tatt i forbindelse med forskningsprosessen.

Kapittelet starter med en presentasjon av forskningstilnærmingen og metodevalget. Deretter belyses etiske betraktninger og utvalgskriterier. Det diskuteres også aspekter ved intervjuets gjennomføring, inkludert valgene bak utformingen av intervjuguide. Avslutningsvis beskrives metoden for transkribering og dataanalyse, og evaluering av gyldigheten på innsamlede data.

### 3.1 Forskningstilnærming

I denne studien benyttes det en abduktiv forskningstilnærming. Dette er en blanding av deduktiv og induktiv forskningstilnærming. Deduktiv forskning beveger seg fra teori til empiri. Induktiv forskning går motsatt vei ved å gå fra empiri til teori. Abduktiv er altså noe mellom disse og har en mer fleksibel tilnærming ved å bevege seg mellom teori og empiri. I denne tilnærmingen foretas det sammenligninger og tolkninger ved å kombinere elementer fra både deduktiv og induktiv metode (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, s. 158).

Bakgrunnen for dette valget er at selv om det eksisterer en del forskning på hjemmekontor, så er mye fra før pandemien. Bruk av hjemmekontor hadde da en del større ulemper med tanke på teknologi og sosial aksept. Publikasjoner fra etter pandemien, da hjemmekontor ble utbredt og teknologien ble mer sømløs, baserer seg i høy grad på perioden der hjemmekontor var underlagt tvang. Denne studien søker å forstå de valgene ansatte tar når de får større grad av valgfrihet, og hvordan disse valgene påvirker deres arbeidsytelse. Det er funnet mye teori som anses som relevant for uttesting. Samtidig er det også ønskelig å holde et åpent syn på om det kan komme frem nye aspekt som må undersøkes nærmere. Saunders, Lewis, & Thornhill skriver at «Abduktiv teoriutvikling er åpen og sensitiv til data samtidig som den bruker allerede eksisterende teorier for inspirasjon og hjelp til å identifisere og forstå sammenhenger» (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, s. 158). Det har likevel vært benyttet en deduktiv tilnærming frem til intervjuene. Intervjuguiden ble utformet basert på teori og tidligere forskning. Den abduktive tilnærmingen ble først tatt i bruk etter intervjuene var utført.

### 3.2 Valg av metode

Det ble valgt å gjennomføre en *multiple embedded case* studie med en kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer med ansatte i egen bedrift for å innhente forskningsdata. Embedded case studie er valgt da det ønskes å forske på to ulike grupper internt i selskapet; de som

bruker hjemmekontor mye og de som foretrekker å ikke bruke det (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, s. 208). De ulike gruppene er mer omtalt i 3.4 Utvalg. Undersøkelsen har gitt mulighet til å gå i dybden og forstå hvert enkelt individ på et dypere nivå. Hver person kan da sees på som en egen case studie og en ender opp med en *multiple embedded case* studie. En kvalitativ metode er mye brukt for å forstå subjektive meninger og oppfatninger fra respondenter som skal studeres (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, s. 184). En kvantitativ tilnærming er valgt bort hovedsakelig basert på det begrensede antallet mulige respondenter i selskapet. En kvantitativ studie ville gjøre det utfordrende å oppnå resultater som er representative. En kvantitativ metode krever et større utvalg for å kunne gi statistisk gyldige og generaliserbare resultater. En kvalitativ metode kan heller ikke gi resultater som vil være statistisk gyldige, men den kan generaliseres og gis gyldighet ved å koble resultatene mot teori. En betydelig fordel med kvalitativ forskning er dens fleksibilitet. Gitt den interne konteksten av undersøkelsen kan nye temaer, vinklinger eller spørsmål dukke opp underveis i intervjuene. Den kvalitative tilnærmingen tillater å tilpasse og utforske disse nye områdene ettersom de oppstår. Dette kan gi verdifull innsikt som ikke nødvendigvis ville vært forventet ved undersøkelsens start. Det gir også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til respondentene dersom det skulle være behov for det i etterkant av intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervju. «Et semistrukturert livsverdenintevju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiv» (Kvale & Brinkmann, 2022, s. 46). Dette gir struktur til å gjennomføre intervjuene på en ryddig måte som sikrer at en er innom alle tema. Det gir også fleksibiliteten til å tilpasse underveis og stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuet vil da få en mer naturlig flyt. Dette kan gi en mindre anspent atmosfære og gjøre det lettere for personen som blir intervjuet å føle seg trygg. Spørsmålene er formulert for å få mest mulig utfyllende svar fra respondentene. Det ble stilt oppfølgingsspørsmål der var er naturlig for å komme dypere i materien.

### **3.3 Ethiske vurderinger**

Studien forsker på interne forhold i eget selskap. Dette gir fordeler med tanke på tilgang og bakgrunnsforståelse. Det medfører også at en må være bevisst på antakelser og forkunnskap som tas for gitt. Videre må forfatterne være bevisste på at deres senioritet og rolle i selskapet kan påvirke de som skal intervjues og hvordan de svarer. Ingen av forfatterne har lederstilling, men begge har jobbet lenge i selskapet. Dette kan gi en skjevfordeling i maktbalansen spesielt

når personer med kortere tid i selskapet intervjues. Det vil også være en skjevfordeling i intervjusituasjonen ved at det er to personer som skal intervjuer en person. Resultatene fra intervjuene og hvordan de blir presentert i oppgaven kan påvirke hvordan selskapet utformer regler for hjemmekontor i fremtiden. Både intervjuere og de som intervjues vil i større eller mindre grad være bevisst på dette og det kan dermed forme både spørsmål og svar (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, s. 222).

Begge forfatterne av denne oppgaven benytter seg ofte av hjemmekontor av praktiske årsaker. Forfatterne har dermed en positiv grunnholdning til hjemmekontor og må derfor være bevisst på det i oppgaven. Det vil derfor være viktig å ikke undergrave de negative sidene med hybridkontormodellen og ikke være overdrevet positiv til de positive sidene. I utvalget til intervjuene er det derfor bevisst blitt valgt både kollegaer som bruker hjemmekontor mye og kollegaer som er primært på kontoret. Både respondenter og forfatterne skal jobbe sammen videre og det vil være i forfatterne sin interesse at respondentene føler seg riktig fremstilt.

Videre er det en fordel at det er en relasjon mellom intervjuer og den som skal intervjues. Dette legger til rette for en tillitsfull dialog, hvor respondenten føler seg trygg nok til å dele ærlige og dype innsikter. Det kan også føre til at respondenten lar være å dele noe som ansees for personlig til en kollega selv om det kunne gitt dypere innsikt. I utforming av intervjuguide har det bevisst blitt valgt å ikke stille svært personlige spørsmål.

Gitt disse fordelene og utfordringene, er det avgjørende med en bevisst tilnærming til utvalgsprosessen og hvordan intervjuene blir utført. Det har vært viktig å kommunisere tydelig med respondentene om formålet med studien, hvordan deres svar vil bli brukt og forsikre dem om konfidensialiteten.

### **3.4 Utvalg**

Populasjonen for denne studien består av ansatte ved Okea ASA sitt kontor i Bergen. Dette er personer som i varierende grad benytter og blir påvirket av bruk av hybridkontormodellen. Det er valgt å ekskludere ledere og fokusere på ansattes perspektiv i utvalget. Videre er ansatte i avdelingen til forfatterne ekskludert for å hindre at det blir for nære bånd mellom intervjuer og respondent.

I utvalgsprosessen ble det anvendt en *formålsbestemt* utvalgsmetode. Dette betyr at utvalget er basert på en vurdering av hvilke respondenter som best kan bidra til å besvare forskningsspørsmålene. En slik utvelgelse tillater å fokusere på spesifikke kriterier og

egenskaper som er sentrale for studien. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, s. 322). Utvalget er delt inn i to grupper for å fange de ulike synspunktene på hybridkontormodellen.

### **Ansatte som arbeider mye på hjemmekontor**

Denne gruppen representerer andelen av ansatte som verdsetter å arbeide delvis hjemmefra. Utvalgsriteriet for denne gruppen er at deltakerne arbeider hjemmefra minst to dager hver uke. Ved å intervju denne gruppen forsøkes det å forstå de mulige fordelene, utfordringene og behovene som er knyttet til utstrakt bruk av hjemmekontor.

### **Ansatte som arbeider primært fra kontoret**

Denne gruppen kan gi innsikt i fordelene ved fysisk tilstedeværelse ved samarbeid med kolleger ansikt til ansikt. Disse kan også belyse hvordan de opplever endringene i arbeidsdynamikken når andre kollegaer arbeider delvis hjemmefra og om de opplever noen negative effekter av dette.

Innad i gruppene er det forsøkt å ha en spredning av alder og kjønn for å fange opp hvordan hybridkontormodellen påvirker i ulike livsfaser og roller. Det er også spredning i respondentene fra forholdsvis nyansatte til personer som har hatt samme stilling i mange år.

Det ble valgt seks respondenter som ett startpunkt med åpning for å intervju flere ved behov for å innhente mer informasjon. Utvalget på seks personer var med bakgrunn i at utvalget er gjort i avdelinger med en forholdsvis homogen sammensetning. Valget ble også tatt basert på tilgjengelig tid til intervjuer og databehandling. Det viste seg at det kom frem færre nye aspekt i de siste intervjuene. Det ville dermed gi liten avkastning i form av resultat å intervju flere respondenter fra de valgte avdelingene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, s. 314). Dette kalles *metning* på norsk (Jackobsen, 2018, s. 192). Respondentene ble valgt basert på tilgjengelig kunnskap om hvordan de passer inn i utvalget som er gjort. Der det har vært tvil om grad av hjemmekontor er det stilt kontrollspørsmål for å sikre utvalget. Det ble satt opp en liste med mulige kandidater. Denne ble deretter gjennomgått for å rekruttere respondenter. Hovedutfordringen med rekruttering var å finne ledig tid i kalendere til travle personer basert på tilgjengelighet for fysiske intervju. Alle som ble forespurt svarte ja umiddelbart. To av seks respondenter er kvinner, som gjenspeiler kjønnsfordelingen på kontoret, med kvinneandel på 31 %.

### **3.5 Oppbygging av intervjuguide og bakgrunn for spørsmål**

Intervjuguiden er tredelt og inkludert som vedlegg 1. Videre i kapitlet vil oppbyggingen og bakgrunn for spørsmålene som er valgt bli gjennomgått.

#### **Innledende spørsmål**

Intervjuet starter med spørsmål for å skaffe tilstrekkelig bakgrunnsinformasjon om respondentene for videre analyse. Her er målet å kartlegge rolle, ansiennitet, tid i nåværende stilling og avstand til kontoret. Det også ønskelig å kartlegge den ansattes generelle erfaring med hybridkontormodellen. Respondentene blir spurt foretrukket arbeidssted med begynnelse og hvordan de fordeler sin tid mellom hjemmekontor og fysiskkontor. Tidligere forskning viser at flertallet ønsker hjemmekontor velkommen, selv om det benyttes i variabel grad (Smith, Silverstone, Whittall, Shaw, & McMillan, 2021), (Ingelsrud, et al., 2022, s. 2).

Deretter følger hoveddelen av intervjuet med kjernes spørsmål basert på teori og tidligere forskning. Denne delen er delt i fire for å gjenspeile temaet i hvert av forskningsspørsmålene.

#### **Arbeid-hjem konflikt og balanse**

I denne delen vil rammer, rutiner og antall arbeidstimer ved bruk av hjemmekontor undersøkes. Det er ønskelig å kartlegge potensiell arbeid-hjem konflikt og hvordan arbeid-hjem balansen påvirkes av hybridkontormodellen. Funn fra tidligere forskning viser at mulighet for hjemmekontor kan ha positiv effekt på arbeid-hjem balanse (Ferreira, Pereira, Bianchi, & Da Silva, 2021, s. 3). «Hjemme–Borte–Uavgjort» viste derimot økt sannsynlighet for grenseoverskridende arbeidstid hvis du jobber mye fra hjemmekontor (Ingelsrud, et al., 2022, s. 7).

#### **Motivasjon**

Det er ønskelig å belyse hvordan de ansattes motivasjon påvirkes ved muligheten til å benytte selskapets hybridkontormodell. I henhold til selvbestemmelsesteorien vil kompetanse, autonomi og tilhørighet undersøkes. «Hjemme-Borte-Uavgjort» viste at hjemmekontor taler positivt med tanke på autonomi, mens at det å utvikle egen kompetanse og sikre tilhørighet kan bli mer utfordrende (Ingelsrud, et al., 2022, s. 168).

#### **Lederstøtte**

Hensikten her er å kartlegge om de ansatte har en høy- eller lavkvalitetsrelasjon sin leder i henhold til LMX-teori og hvor lang tid de har hatt på seg til å utvikle denne relasjonen. Det er ønskelig å undersøke om de ansatte føler tilstrekkelig støtte og tilgjengelighet fra sin leder og

hvordan dette påvirkes ved bruk av hybridkontormodellen. Tidligere funn har pekt på opplevde utfordringer med ledelse ved bruk av hjemmekontor (Ferreira, Pereira, Bianchi, & Da Silva, 2021, s. 6), (Ingelsrud, et al., 2022, s. 6).

### **Produktivitet**

I delen om produktivitet undersøkes hvor respondentene opplever at de arbeider mest produktivt og hvorfor. Tidligere forskning viser økt produktivitet ved arbeid hjemmefra (Ferreira, Pereira, Bianchi, & Da Silva, 2021, s. 6). For noen ble kreativiteten dempet og arbeidet mindre effektivt (Ingelsrud, et al., 2022, s. 5).

### **Avslutning**

Til slutt er det inkludert et generelt spørsmål rundt hybridkontormodellens fremtid. Formålet er også å avdekke aspekter den ansatte ønsker å belyse som ikke er dekket av de foregående spørsmålene.

## **3.6 Praktisk gjennomføring av intervju**

Det ble planlagt for fysiske intervju da det var en forventning om at det ville gi bedre flyt i samtalen. Det var antatt at intervjuene vil ta rundt en time, men det ble satt av lengre tid i kalenderen for å ikke begrense resultatene. Det var planlagt for kun et intervju per respondent. Aktuelle kandidater for intervjuene ble kontaktet i forkant og gitt en kort introduksjon til tema og bakgrunn. Dette for at de skal kunne forberede seg og kunne reflektere rundt emnet på forhånd. Formålet var også å gjøre dem mer avslappet før selve intervjuet.

Alle intervju bortsett fra ett ble gjennomført fysisk på kontoret. Det siste intervjuet måtte endres til Teams i siste liten grunnet sykdom. Erfaringen var at det ikke følte begrensende å gjennomføre intervjuet via Teams. En mulig årsak til dette er at alle partene har hatt mange samtaler på Teams tidligere og kjenner hverandre forholdsvis godt. Det kan tenkes resultatet hadde blitt annerledes om respondenten ikke kjente intervjuerne fra før eller var mindre vant til å bruke Teams. Et annet intervju ble også gjennomført delvis via Teams da den ene intervjueren ikke fikk mulighet til å delta fysisk. Den andre intervjueren og respondenten satt i samme rom. Erfaring fra det intervjuet var at siste person som satt på Teams ble mer passiv, men det kan skyldes teknologiske utfordringer den dagen som ga tidvis dårlig bilde og lyd kvalitet. De som satt fysisk i rommet fikk likevel gjennomført et godt intervju. Utfordringene gikk tilsynelatende ikke ut over resultatet.

Intervjuene ble gjennomført med lydopptak og transkribert i etterkant. Dette er valgt da forfatterne har begrenset erfaring med å gjennomføre intervju og kunne da konsentrere seg fullt ut om selve intervjuet når det pågikk. Forfatterne slapp da å bruke mye kapasitet på å prøve å notere alle poeng underveis. Notatblokken kunne da brukes til å notere ned de viktigste punktene og oppfølgingsspørsmål.

Lydopptak kan virke hemmende for noen respondenter. Det var derfor viktig å få tydelig frem at lydopptaket kun ville bli brukt til transkribering og at hverken lydopptak eller transkribert intervju ville bli delt i etterkant. Data fra intervjuene ble lagret på selskapets datautstyr hvor kun forfatterne har tilgang. Svarene som ble gitt i intervjuet har blitt bearbeidet i oppgaven slik at det ikke skal være mulig å identifisere personer basert på oppgaven. Etter levert oppgave vil lydopptak og transkribert tekst bli slettet. Det er på forhånd søkt til Sikt om behandling av personlige data. Søknaden beskriver hvordan data skal behandles for å sikre personvernet til respondentene og er godkjent av Sikt. Som en del av søknaden ble det utarbeidet et samtykkeskjema for å informere og sikre forståelse fra respondenten. Skjemaet ble sendt ut i forkant av intervjuene, etter innledende samtale. Respondentene kunne da lese igjennom og ta stilling til innholdet i ro og fred. Dette vil kunne redusere stress og nervøsitet rundt intervjusituasjonen og rundt behandling av resultatene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, s. 467).

For å oppnå best mulig gyldighet i resultatene er det noen fenomen forfatterne har hatt et bevisst forhold til i prosessen. Intervjuereffekten er hvordan tone, kommentarer og ikke-verbale uttrykk påvirker den som intervjues. Dette kan føre til at intervjuers holdninger overføres til den som blir intervjuet. På den andre siden kan svarbias føre til at den som intervjues ikke forteller det som de faktisk mener hvis det kan påvirke hvordan de fremstår. Det kan føre til at en ikke sitter igjen med det fulle bildet etter et intervju (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, s. 453).

### **3.7 Validitet og generalisering**

Intern validitet vil si hvor godt resultatene i studien gjenspeiler virkeligheten og ikke andre påvirkninger som forstyrrer resultatene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, s. 216).

Tidligere i kapittel 3 er flere aspekt som går på intern validitet nevnt, som utvelgelse av respondenter, gjennomføring av intervju og hvordan dette påvirker respondenter, og valg av intervju spørsmål. Andre faktorer som kan påvirke resultatene i denne studien er at det er forholdsvis kort tid siden virksomheten var igjennom en virksomhetsoverdragelse (november



2022). Hybridkontormodellen ble innført våren 2022 og dermed er forholdsvis fersk, selv om det periodevis var ulike modeller for hjemmekontor siden mars 2020.

Ekstern validitet vil si om resultatene fra denne studien kan generaliseres til å være gjeldene i andre relevante kontekster (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2023, s. 216). Andre relevante kontekster vil i denne oppgaven være andre avdelinger i selskapet eller andre firma. I kvalitativ forskning som denne, hvor innsikt hentes fra dybdeintervjuer med et lite antall deltakere, er spørsmålet om generalisering av stor betydning. Det er vesentlig å anerkjenne at resultatene fra denne studien vil ha en begrenset gyldighet i andre kontekster. Resultatene kan ikke direkte generaliseres til hele selskapet eller til arbeidslivet generelt. I kvalitativ forskning er kontekstens betydning avgjørende. Hver respondent bringer inn sitt personlige perspektiv, formet av deres rolle i selskapet, deres arbeidsstil og hvordan de blir påvirket av hybridkontormodellen. Flyvbjerg hevder at «..formell generalisering blir overvurdert som en kilde til vitenskapelig utvikling, mens "eksemplets kraft" blir undervurdert» (Flyvbjerg, 2006, s. 228). Enkeltcasestudier kan ikke underbygge statistisk generalisering. De kan likevel bidra til teoretisk generalisering ved å tilby dybdeinnsikt og forståelse som har relevans i lignende situasjoner. Ved å analysere individuelle erfaringer i detalj kan mønstre som belyser bredere fenomener avdekkes (Flyvbjerg, 2006).

For å styrke studiens bidrag ytterligere kan sammenligning av funn med eksisterende litteratur og søk etter likheter og forskjeller utføres. En slik prosess kan hjelpe til med å identifisere bredere trender og styrke relevansen av studiens funn. Dette understreker potensialet for analytisk generalisering. Her anvendes funn for å utvikle og informere teoretiske rammeverk, i stedet for å søke direkte generalisering. For å veilede leseren i å forstå overføringsverdien av studiens funn, er det avgjørende at det er gitt en beskrivelse av konteksten, respondentenes bakgrunn, og den metodologiske tilnærmingen.

Selv om denne studien har begrensninger knyttet til sitt omfang og størrelse, inneholder den nyanserte innsikter fra en grundig utforskning av et lite antall individer. Disse innsiktene kan være verdifulle i seg selv og kan tjene som et fundament for fremtidig forskning.

### **3.8 Transkribering og dataanalyse**

For automatisk transkribering ble verktøyet noScribe brukt (noScribe, u.d.). Det gav fordelene at resultatet ble presentert som en Word-fil der lydopptaket ble koblet direkte mot teksten. En kunne da markere tekst og spille av tilhørende del av intervjuet. Teksten som programmet gav

var fullt forståelig, men inneholdt en del feil. Det var dermed svært praktisk å kunne spille av lyd direkte i Word og korrigere teksten. Programmet slet spesielt med noen dialekter, men fungerte bedre på andre. Alle program har vært kjørt lokalt på arbeidstakers PC og ingen av programmene laster opp data til tredjepart. Intervjuene ble fortløpende anonymisert. Dette er i henhold til avtale med Sikt.

Videre ble det laget en tabell i Excel. Her ble spørsmål listet i rader, respondentene i kolonner og svar oppsummert med en kort tekst. Dette gav et godt overblikk over alle svarene og var et bra verktøy for å få et større overblikk over svarene. Word filene med intervjuene ble også delt opp i hovedemner slik at det var lett å navigere og finne sitater. Sitater som er brukt i oppgaven er lettere omskrevet der det har vært behov for å tilpasse til skriftlig format. Dette for at sitatene skulle gi mening og ikke inneholde for mange fyllord som ikke tilfører noe.

## 4 Resultat

I følgende kapittel vil resultatene fra de individuelle intervjuene gjennomgås. Først presenteres litt bakgrunnsinformasjon. Deretter presenteres potensiell påvirkning på de valgte områdene arbeid-hjem balanse, motivasjon og lederstøtte. Til slutt summeres dette opp mot påvirkning på arbeidsytelse.

### 4.1 Innledende spørsmål

På spørsmål om den generelle opplevelsen av hjemmekontor er alle respondentene positive. Blant de som benytter seg av hjemmekontor er det spredning i kjønn og alder, og alle hadde minst 10 år ansiennitet. Avstand til kontoret er for disse fra 20 min og oppover. De tre som primært arbeider fra kontoret har maks 25 min kjøretid til kontoret. De to som er ansatt i løpet av det siste året foretrekker begge å arbeide primært fra kontoret, men den ene ser for seg å benytte hjemmekontor mer i fremtiden. Ingen nyutdannede ble intervjuet, da samtlige ved Bergenskontoret har opp mot 10 år eller mer med erfaring fra arbeidslivet. Det er respondenter med barn i barnehage og skolealder i begge gruppene. Samtlige respondenter har gode fasiliteter for å arbeide hjemmefra. Hjemmekontoret er et eget rom med ergonomiske arbeidsforhold og store skjermer. Det er tilsynelatende ingen klar trend mellom bruk av hjemmekontor og familiesituasjon eller alder. Flere trakk frem at reisetid til kontoret er en viktig grunn for at de velger å jobbe flere dager i uken på hjemmekontor. En respondent sa at uten hybridkontormodellen, grunnet reisetid, så ville det ikke vært mulig å beholde jobben og få kabalen til å gå opp med familieliv. Respondenten ville vært mer på kontoret om praktisk mulig.

### 4.2 Arbeid-hjem balanse

På spørsmål om respondentene opplever konflikt i balansen mellom arbeid og fritid svarte de fleste nei eller at det fungerer greit. Konflikt i å få dagene til å gå opp er større blant dem med små barn, hvor de føler på tidsbasert konflikt. Muligheten hybridkontormodellen gir er positiv for å minske denne konflikten, noe som understrekes av sitatet: «Det gjør min hverdag lettere». Flexibiliteten i å få morgenen til å gå opp ved at en kan jobbe både før og etter ungene har stått opp og gått på skolen/barnehage blir trukket frem som positivt. En respondent trakk også frem fordelene av å ha kjernetid fra klokken 10 til 14. Dette gjør at en kan kjøre til kontoret utenfor rushtrafikk og kombinere det med hjemmekontor før og etter kontortiden. Alle respondentene mener at hybridkontormodellen er positiv for arbeid-hjem

balansen. Det oppleves at en står mye friere til å tilpasse seg ved spesielle behov i hjemmet. Muligheten benyttes derimot i ulik grad. Tre av seks respondenter benytter og har kontrakt på to til tre dager hjemmekontor per uke.

Av dem som jobber delvis hjemmefra svarte en respondent at det fort blir lengre dager på hjemmekontor. Vedkommende har voksne barn. Resterende respondenter har normal arbeidstid ved bruk av hjemmekontor. Flere påpekte at det er mindre avbrytelser på hjemmekontor. Dette fører til at en kan sitte lange økter uten pauser. Disse reflekterte rundt at de burde bli flinkere til å ta pauser hjemme slik som på kontoret: «Jeg setter pris på den smalltalken på kontoret. Sitter du hjemme alene, blir du veldig fokusert i det du holder på med når du holder på med en arbeidsoppgave. På kontoret, i hvert fall hvis det er andre der, så kommer det noen små naturlige avbrudd.» Effektiv jobbing oppleves derfor som høyere på hjemmekontor enn på kontoret. Bakdelen er at det fort blir mer intenst og krevende. En respondent sa at vedkommende er *redd* for å få gul status i Teams på hjemmekontor. Det vil si at en ikke har vært aktiv på PC-en på en stund. Begrunnelsen var at det kunne se ut som en ikke jobbet når hjemmekontor ble benyttet. Vedkommende reflekterte imidlertid rundt at dette er en irrasjonell frykt da trolig hverken kollegaer eller leder sitter og følger med på hva andre foretar seg. Videre sammenlignet respondenten det med når vedkommende er på jobb og har gul status store deler av dagen grunnet møter og diskusjoner med andre. Respondenten føler ikke det samme ubehaget da.

To av respondentene som foretrekker å være på kontoret setter pris på det klare skillet mellom jobb og privatliv en får ved å logge av PC-en og gå hjem etter endt arbeidsdag. To av dem som arbeider delvis hjemmefra påpekte at det er viktig for dem at hjemmekontoret er et eget rom de kan gå inn i ved starten og ut av ved slutten av arbeidsdagen. En respondent hadde ikke dette under starten av pandemien. Vedkommende opplevde at skillet mellom jobb og privatliv ble visket ut da den bærbare PC-en stod på kjøkkenbordet. En respondent som bruker hjemmekontor mye, er tydelig på at vedkommende er god på å skille mellom jobb og fritid: «Jeg er veldig god til å skille. Jeg hører folk som sjekker mailen på søndagen før de begynner på jobb på mandag. Den type praksis har ikke jeg. Helt bevisst. Når jeg har fri, så har jeg fri, og når jeg er på jobb, så er jeg på jobb. Jeg er veldig tydelig på det.»

Ingen av respondentene meldte om grenseoverskridende arbeidstid. En svarte at det kun er ved spesielle anledninger. Respondenten har en mer operativ stilling enn de andre som ble intervjuet og blir innimellom påvirket av pågående operasjoner offshore. Dette hender

sjelden, så respondenten gav ikke uttrykk for at dette er et problem. En annen respondent gav uttrykk for at det arbeides mye i perioder med prosjekter, men at det i hovedsak er normale arbeidsuker. Når det er travelt med prosjekter og mye jobbing mener respondenten at det er en fordel med hjemmekontor for at dagene ikke føles så lange og en da kan delta mer i familielivet mellom slagene: «Du kan være med, du kan stikke opp og spise middag og gå ned igjen på kontoret.»

Alle respondentene svarte at det nå er lavere terskel for å jobbe fra hjemmekontor når en har syke barn eller er syk selv sammenlignet med tidligere. Samtlige svarte at dette skyldes selvpålagt press og ikke noe leder eller arbeidsgiver pålegger dem: «Jeg føler alltid at det er et press en legger på seg selv og ikke fra arbeidsgiver. Jeg har aldri opplevd at jeg har sagt at jeg er syk og at noen har sagt "håper du logger deg på likevel". Jeg har jo tatt meg i å skrive: jeg har syke unger i dag, men jeg jobber litt inn imellom.». Flere påpekte at arbeidsoppgavene deres ikke blir utført av andre hvis de er syke. Derfor er det bekymringen for den opphopende arbeidsmengden som fører til at de jobber selv om de er syke. Respondentene med små barn som har vært syke nevnte også at de føler på dårlig samvittighet for å ikke være mer tilgjengelig for barna når de jobber mens barna er syke. Flere påpekte at dette er en negativ effekt av hjemmekontor.

### **4.3 Motivasjon**

Generelt på spørsmål rundt motivasjon svarte samtlige respondenter at bruk av hjemmekontor i liten grad påvirker deres motivasjon. En respondent opplever å være noe mindre motivert hjemme og velger derfor i liten grad å bruke hjemmekontor: «Jeg blir mindre motivert av å sitte hjemme. Kanskje mer effektivt, men motivasjonen reduseres. Sofaen er ganske nære». De resterende respondentene mener at det ikke er noen forskjell i motivasjon uavhengig av arbeidsted og trakk frem at det er oppgavene som skaper engasjement og motivasjon. Respondentene later til å ha en god miks av indre og ytre motivasjon. Flere respondenter trakk frem at de er interessert i sitt fagfelt: «Jeg vil si at det er en god del indre motivasjon. Jeg er nok litt nerd.» Samtlige setter også pris på godene Okea ASA har, uten at dette er drivere for deres arbeid. Flere påpekte også at de drives av positive tilbakemeldinger og å føle at de bidrar til fellesskapet ved å løse problemer sammen med andre.

Påvirkningen på de ansattes motivasjon ble nærmere undersøkt ved å se på faktorene kompetanse, autonomi og tilhørighet i henhold til selvbestemmelsesteorien.

### 4.3.1 Kompetanse

Samtlige respondenter opplever at hybridkontormodellen i liten grad påvirker deres kompetanseutvikling, uavhengig egen eller kollegaers bruk av hjemmekontor. Teams-kompetansen er innarbeidet etter lang tid hjemme under pandemien. Teams fungerer tilsynelatende fint om en lur på noe: «Det er lett å ta kontakt med folk uansett hvor en jobber fra». Det ble likevel påpekt at det er lettere å spørre sidemannen: «Den lille kvalitetssjekken tenker jeg viktig. Det er en fordel å ha noen ved siden av seg en kan ta en prat med». Terskelen for å kontakte andre fysisk på kontoret øker uansett raskt med avstanden på kontoret: «Det er mye enklere å stille et spørsmål over pulten enn å skrive på chatten, men terskelen fra fjerde til tredje etasje er jo også høy her på kontoret. Da skriver en fort på Teams i stedet for å gå ned en etasje.» Uformell prat i kontorlandskapet ble trukket frem som en positiv effekt i form av at en muligens kan snappe opp noe andre snakker om som er av interesse: «Det er det du plukker opp i gangene og sånt. Ører som hører. Dette bør jo ikke være viktig informasjon. Det kan være nyttig eller kjekt, eller ting du kan bidra med. Jeg håper at lederne er gode på å formidle det som er viktig». Samme respondent trakk frem at informasjonen ble delt bedre da alle satt på hjemmekontor: «Under covid hadde vi daglige morgenmøter der det ble delt informasjon. Det var nesten mer info i den perioden enn når du er på kontoret, fordi du ikke har de faste møtepunktene. Da var det veldig mye som ble delt på felles'en i de korte morgenmøtene. Så det synes jeg faktisk var veldig bra.»

Blant respondentene som har blitt ansatt det siste halve året har det gått relativt fint å komme inn arbeidet og miljøet selv om en del av dem de arbeidet tett med jobbet delvis hjemmefra: «Da det var veldig få i avdelingen mandager og fredager en periode, var det kanskje litt hemmende. Terskelen er likevel lav for å ringe på Teams». Det kom frem at de hadde en fordel av å ikke å være nyutdannede og dermed ikke var «redde» for å ta kontakt. En respondent kjente flere i selskapet i varierende grad før oppstart og dro dette frem som en fordel.

Respondentene mener at det ikke vil ha merkbar påvirkning på kompetanseutviklingen når de er på kontoret deler av uken: «Det er ikke slik at en lærer noe nytt hver eneste dag en er på jobb. En får nok kontaktpunkter ved å være på kontoret to-tre dager i uken». Et annet aspekt som kom frem, er at det kan være lettere å utvikle egen kompetanse hjemmefra da det er mer rom for å dykke ned i ting i ro og fred: «På hjemmekontoret er det gjerne lettere å se en faglig video på YouTube, eller fordype seg i et tema. Det er det som er så fint».

Kompetanseutvikling er gjerne mer avhengig av hvilke oppgaver du har enn hvor du jobber fra. Det ble trukket frem at i en ny stilling eller med nye oppgaver vil en ha brattere læringskurve: «For kompetanseutvikling så tror jeg det handler mer om hvilke oppgaver du får. For meg som har vært her lenge har ikke bruk av hybridkontormodellen så mye å si». Et annet aspekt som kom frem under et intervju er at dersom en arbeider hjemmefra blir en gjerne mindre synlig. En må da arbeide hardere for å synliggjøre egen innsats. Respondenten frykter at dette kan redusere de som benytter hjemmekontor sin sjanse for å stige i gradene, til nye stillinger eller ansvarsområder. Vedkommende er derimot ikke bekymret for egen utvikling foreløpig og er fornøyd i stillingen med nåværende livssituasjon.

### **4.3.2 Autonomi**

For samtlige respondenter blir muligheten i hybridkontormodellen sett på som utelukkende positiv med tanke på autonomi, selv om de benytter den i varierende grad. Som forventet blir økt mulighet for selvbestemmelse verdsatt av dem som benytter den: «Arbeidsplassen er definitivt mye mer attraktiv når en kan ha hjemmekontor». Valgfriheten blir derimot også verdsatt av de som ikke benytter seg av muligheten. Det legges vekt på at det å arbeide delvis hjemmefra kan bli mer aktuelt på et senere tidspunkt og at det da er fint å kunne ha muligheten: «Det er egentlig utelukkende positivt å ha fleksibiliteten. En kan velge selv hvorvidt en vil bruke den sjansen. En går igjennom forskjellige faser i livet. Akkurat nå passer det meg bra å dra på kontoret, men senere i livet kan det være beleilig med mer hjemmekontor». Respondentene verdsetter at det kan arbeides hjemmefra ved behov selv om de fortrinnsvis arbeider fra kontoret og ikke har kontrakt på ukentlig hjemmekontor: «Jeg tenker at det ikke er veldig viktig for meg å kunne arbeide hjemmefra, men det å ha muligheten vil jeg anse som en fordel. Hadde jeg måttet søke ved behov hadde det vært mindre attraktivt». Her trekkes fordelen frem ved å kunne være hjemme og få noe ut av arbeidsdagen dersom en for eksempel venter på elektriker.

Autonomistøtte i form av hvor mye leder styrer eller kontrollerer respondentenes bruk av tid og arbeidsoppgaver oppleves også lite påvirket av hybridkontormodellen. Samtlige jobber uavhengig innenfor eget fagfelt og poengterer at de har støtte og tillitt fra leder og i stor grad styrer sin egen hverdag. De har stort sett ansvar for egne unike fagområder med få kollegaer som jobber med akkurat det samme.

### 4.3.3 Tilhørighet

Det er enighet mellom respondentene på at muligheten ved hybridkontormodellen ikke har stor påvirkning på de ansattes tilhørighet, så lenge de er på kontoret noen dager i uken. På spørsmål rundt påvirkning på tilhørighet fokuserte samtlige respondenter automatisk på tilhørighet til kollegaer: «Jeg vil si at tilhørigheten generelt sett oppleves som bra. Vi er fortsatt en enhet og har et kollegium, som jeg synes er veldig viktig. Dette består om en sitter på Teams på hjemmekontoret eller på kontoret. Jeg tror ikke jeg merker forskjell om en kollega er på kontoret fire eller fem dager i uken». Den gode kulturen og sterke følelsen av felleskap ved å drifte Brageplattformen ble trukket frem som en viktig bakenforliggende årsak. Det ble også påpekt at det uansett er mye Teams-møter om det arbeides fra kontoret eller hjemmefra: «Jeg synes det er greit å være på kontoret de dagene jeg ikke har så mye møter for da får en litt av samholdet». Med tanke på det sosiale ble småprat i gangene og ved kaffemaskinen trukket frem, samt mulighet for felles lunsj: «Tilhørigheten er tilstrekkelig så lenge en har dager innimellom på kontoret og møtes fysisk, ikke bare for det faglige, men også det sosiale. Det å spise lunsj sammen med noen og føle at du er en del av en gruppe er veldig fint». Flere av respondentene opplever, grunnet lang fartstid i selskapet og nært forhold til kollegaer, tilstrekkelig tilhørighet uten å være til stede hver dag eller se hverandre fysisk hver dag: «Jeg har vært i denne avdelingen i mange år. Vi kjenner hverandre derfor så pass godt at det ikke er vanskelig å ta kontakt selv om en er hjemme. Vi har også chatter som ikke er faglige innimellom, så en har litt av det sosiale aspektet likevel». Det ble derimot trukket frem av disse at det trolig ville vært annerledes for nyansatte og spesielt nyutdannede. De nyansatte respondentene meldte derimot at de opplever tilstrekkelig tilhørighet: «Det ble raskt en lagfølelse i det å løse felles problemer». De kom dermed raskt inn i det sosiale miljøet som gjorde at også kontakten over Teams gikk fint.

De som ønsker å være på kontoret hver dag trakk frem det sosiale som hovedgrunn. Risikoen for at mange arbeider hjemmefra slik at det blir få på kontoret ansees som en potensiell negativ konsekvens av hybridkontormodellen: «Jeg tror det blir tilstrekkelig tilhørighet, men personlig er jeg tilhenger av at vi primært bør være på kontoret. Det er kjekt å treffe kollegaer, som kanskje er det aller viktigste i forhold til tilhørighet. Det er kjekkere å gå på jobb når en treffer kjekke kollegaer der, fremfor å sitte hjemme og ringe et par stykker løpet av dagen». Ingen av respondentene ønsker å kun være på hjemmekontor. Samtlige respondenter ønsker å tilbringe noen dager hver uke på kontoret for det sosiale, og for å føle seg som en del av felleskapet. For noen er to til tre dager nok på kontoret nok, mens noen ønsker mer.



## 4.4 Lederstøtte

Respondentene som har kjent sin leder lengst svarte at de har et nært og godt forhold, eller høy grad av LMX: «Vi vet hvor vi har hverandre og kjenner hverandre godt. Vi har en god og åpen dialog». En respondent som primært arbeider fra kontoret påpekte at både kommunikasjonen og forholdet fungerer ekstra bra når begge er på kontoret: «Det er en kjempefordel at vi er samme sted for kjappe avklaringer. Leders tilgjengelighet er veldig viktig. Med fulle kalendere er det større sjanse for å treffe på leder på samme sted». I forhold til ledertilgjengelighet og støtte kom det frem at antall ansatte leder har ansvar for, har mer å si enn om en arbeider delvis hjemmefra. Respondentene i små avdelinger opplever mer lederstøtte enn i store avdelinger. Det ble her referert til erfaringer fra nåværende og tidligere ledere. Hvor full leders kalender er spiller også inn.

Samtidig ble det påpekt at det fungerer veldig bra at ansatt og / eller leder er delvis hjemme når de kjenner hverandre godt: «Vi har veldig nær dialog, og det er ikke vanskeligere å kontaktes eller snakke sammen på Teams». Selv om kommunikasjonen, lederstøtten og tilgjengeligheten er tilstrekkelig kom det frem at en kan miste litt av den uformelle interaksjonen. Dette kan igjen påvirke forholdet mellom leder og ansatt negativt: «Jeg føler ikke hybridkontor har noe å si for den støtten jeg får. Men det har kanskje litt å si for det sosiale forholdet. Jeg får ikke så mye innsikt i hva leder gjorde i helgen, og savner småpratene». Det ble trukket frem er at det kan være vanskeligere å bli godt kjent via Teams i stedet for å sitte sammen hver dag. Det kan også bli vanskeligere å fange opp om noe skurrer: «En ting er å få et spørsmål om hvordan det går. Det er gjerne småpratene i hverdagen som kan avsløre om det ikke går så bra. Det er lettere å fange opp signaler».

Et aspekt som ble diskutert er den nye hverdagen etter pandemien, hvor folk i større grad jobber sammen fra forskjellige kontorlokasjoner via Teams. Dersom ansatt og leder sitter ved forskjellige kontorlokasjoner uten en etablert relasjon har hybridkontormodellen tilsynelatende liten påvirkning på opplevd lederstøtte: «Jeg har ikke noe veldig nært forhold til min leder nei. Vi sitter ikke ved samme lokasjon. Jeg kan sitte hjemme hver dag og ha et like godt forhold til leder som jeg ville hatt ved å være på kontoret hver dag». Respondenten med følgende utsagn stilte også spørsmål ved hvorvidt det er nødvendig å ha et høykvalitetsforhold med sin leder. Vedkommende føler større lojalitet og behov for å tilfredsstille de som jobbet operasjonelt og er avhengige av leveransene, enn egen leder. Leder har et mer administrativt ansvar og lite faglig oppfølging. Respondenten har høy ansiennitet

og lang fartstid, både innenfor selskapet og sitt fagområde: «Jeg er selvgående. Han slipper å passe på meg. Vi har en fungerende forståelse».

## 4.5 Produktivitet og konsentrasjon

Alle respondentene har et bevisst forhold til sitt valg rundt bruk av hjemmekontor med tanke på hvor de føler de arbeider mest effektivt. Respondentene som i liten grad jobber på hjemmekontor har delt oppfatning av hvor de best kan konsentrere seg om sine arbeidsoppgaver. En respondent mener det er lettest å konsentrere seg på hjemmekontor, men foretrekker kontoret. En opplever at det er like mange kilder til distraksjon begge steder. Den siste har mange distraksjoner på hjemmekontoret på grunn av den familiære situasjonen, men ser for seg at det kan bli mer aktuelt med hjemmekontor senere. Av de som jobber flere dager i uken på hjemmekontor mener alle at de konsentrerer seg bedre og arbeider mer effektivt hjemmefra: «Hvis du måler effektiv arbeidstid på kontoret, så er det ingen som sitter og jobber effektivt i 7,5 timer. Du er innenfor kontorets fire vegger i 7,5 timer. Gud vet hva den effektive arbeidstiden er på. Så det produseres mer hjemme enn på kontoret på samme tid.»

Eksempel på oppgaver respondentene foretrekker å utføre på hjemmekontor er dypdykk i utfordringer som krever større konsentrasjon og mindre forstyrrelser. Et flertall av respondentene foretrekker å være hjemme om de har mye Teams-møter. Begrunnelsen er å ikke forstyrre andre i kontorlandskapet, å ikke bli forstyrret selv, eller å måtte sitte på et lite stillerom hele dagen. Støy i kontorlandskapet blir trukket frem av flere som en av årsakene til at det er vanskelig å konsentrere seg på kontoret: «Vi sitter og prater høyere enn den ved siden av. Det er mye støy i kontorlandskapet og tett med folk. Det er mange som har mye møter, og det er ikke nok stillerom.» Selv respondentene som plages av støy foretrekker kontorlandskap fremfor cellekontor da de venter de positive sidene ved landskap høyere enn forstyrrelsene det fører til. De som foretrekker å arbeide delvis hjemmefra mener det ikke ville ha ført til at de gikk oftere på kontoret selv om det var mindre støy. Alle respondentene har jobbet i kontorlandskap i minst 10 år.

Bruk av Teams trekkes også frem som positivt for effektiviteten. En stor fordel er muligheten til å kunne dele skjerm. Det er dermed enklere å avklare saker direkte i møter, som er en medvirkende årsak til at mange møter holdes på Teams selv om alle er på kontoret. Det påpekes at å arbeide i bakgrunnen under Teams-møter også gir økt produktivitet. En negativ konsekvens er derimot at en fort kan bli passiv i møter med mange deltakere. Det påpekes av flere at det i travle tider jobbes mer effektivt både hjemmefra og fra kontoret, da flere trenger

litt tidspress for å være effektive. En respondent trekker frem at det er lettere å holde engasjementet oppe på kontoret hvis det er lite å gjøre.

## 4.6 Oppsummering av funn mot arbeidsytelse

Respondentene opplever i liten grad at arbeidet går ut over privatlivet. Flere av dem med små barn føler likevel på en viss grad av tidsbasert arbeid-hjemkonflikt i hverdagen.

Respondentene føler selv at de har klare grenser mellom arbeid og fritid, enten ved å forlate kontoret eller lukke døren til hjemmekontoret. Som svar på *forskningsspørsmål 1* opplever generelt respondentene at hybridkontormodellen har positiv påvirkning på arbeid-hjem balansen. Det som eventuelt trekker ned er at det arbeides mer intenst hjemmefra og oftere ved sykdom eller syke barn sammenlignet med tidligere.

Med tanke på motivasjon er påvirkningen på autonomi ved hybridkontormodellen utelukkende positiv for respondentene grunnet økt fleksibilitet og valgfrihet. De som arbeider delvis hjemmefra opplever i liten grad at kompetanseutvikling påvirkes så lenge de er på kontoret to til tre dager i uken. Respondentene opplever at hybridkontormodellen har begrenset påvirkning på deres tilhørighet så lenge de er på kontoret noen dager hver uke og det er tilstrekkelig med mennesker der. Ingen respondenter ønsker å arbeide tilnærmet utelukkende hjemmefra, da det sosiale er primærårsaken for oppmøte på kontoret. Som svar på *forskningsspørsmål 2* har hybridkontormodellen positiv påvirkning på autonomi og begrenset påvirkning på kompetanse og tilhørighet. Samlet oppleves det at motivasjonen påvirkes positivt i form av økt selvbestemmelse, så lenge de ansatte tilbringer tilstrekkelig tid på kontoret.

Selv om ikke alle respondentene har like nær relasjon til sin leder føler samtlige at de får støtten de trenger uavhengig av oppmøte på kontoret. Det trekkes derimot frem at høy bruk av hjemmekontor kan ha negativ påvirkning på relasjonen mellom leder og ansatt grunnet færre kontaktpunkt. Som svar på *forskningsspørsmål 3* opplever generelt respondentene at hybridkontormodellen har liten påvirkning på lederstøtte.

Som svar på *forskningsspørsmål 4* mener respondentene at hybridkontormodellen generelt forbedrer arbeid-hjem balansen og øker motivasjonen gjennom større fleksibilitet. Dette gir igjen en positiv påvirkning på arbeidsytelsen. Funn samsvarer med at et flertall av respondentene mener at de er mer produktive og konsentrerer seg bedre hjemmefra.

## 5 Diskusjon

Analyser fra respondentenes tilbakemeldinger, tidligere studier og teoretiske rammeverk er brukt til å utforske hybridkontormodellens effekter på ansatte i Okea ASA. I følgende kapittel vil funn ved bruk av hybridkontormodellen drøftes mot tidligere funn og valgte teorier. Deretter vil den samlede påvirkningen på arbeidsytelse drøftes.

### 5.1 Arbeid-hjem balanse

#### 5.1.1 Diskusjon av funn mot tidligere forskning

Resultatene fra intervjuene avslører at ansatte verdsetter hjemmekontor høyt, uavhengig av om de benytter seg av det i liten eller stor grad. Dette skyldes i stor grad den økte fleksibiliteten i hverdagen som hjemmekontor tilbyr. Resultatene samsvarer med tidligere funn på positiv effekt på arbeid-hjem balanse (Ferreira, Pereira, Bianchi, & Da Silva, 2021, s. 6). Dette var spesielt viktig for barnefamilier, noe som stemmer godt med respondentenes svar (Ingelsrud, et al., 2022, s. 5). STAMI viste i sin litteraturgjennomgang at en av faktorene som var mest studert var balanse mellom arbeid og fritid. Overvekten av analysene viste at arbeid hjemmefra var forbundet med forstyrrelse av denne balansen, mens noen viste positiv effekt (Fløvik, et al., 2021, s. 7). Det var store sprik i resultater og evidensgraden var antatt å være svært lav.

To respondenter opplever rollestress ved at tiden ikke strekker til med kravene om å utføre arbeidsoppgaver og tiden som skulle vært brukt på familie. En annen respondent trakk frem at fleksibiliteten ved hjemmekontor gjorde det enklere å stille opp for familien om morgenen. En kunne da jobbe før og etter barna hadde stått opp og blitt levert i barnehage/skole. Muligheten for hjemmekontor blir dermed positiv for å ta ned rollestress. Dette samsvarer med tidligere forskning som viser at bruk av hjemmekontor gir bedret arbeid-hjem balanse (Krasulja, Blagojević, & Radojević, 2015, s. 131). Resten av respondentene opplever liten grad av tidsbasert rollekonflikt. En ser her effekten av at respondentene er gode på å sette grenser for arbeid ved slutten av arbeidsdagen. Forskjellen fra tidligere da en måtte være på kontoret for å jobbe overtid er at nå kan dette arbeidet utføres i hjemmet. En er dermed mer tilgjengelig for familien selv i perioder med mye arbeid. Respondenten som opplever mest rollestress er også den som til tider kan ha størst arbeidspress for å levere i prosjekt til gitte tidsfrister.

Respondentene svarte at de jobbet hjemmefra i varierende grad selv om de var syke eller hadde syke barn. Dette kan være en usunn side ved at skillet mellom arbeid og hjem

reduseres. At dette er utbredt samsvarer med funn i (Ingelsrud, et al., 2022, s. 5).

Respondentene påpekte at dette var selvpålagt press. Det ble nevnt at de ikke ønsket at arbeidsoppgaver skulle hope seg opp til de ble friske. Selv om respondentene ikke uttaler det, kan det være en del andre underliggende faktorer som også spiller inn. Fenomenet å jobbe når en er syk kalles presenteeisme. Johns peker på en del bakenforliggende grunner for hvorfor en ansatt vil jobbe når personen er syk. Disse kan blant annet være ønske om vise lojalitet til arbeidsplass, at det er en kultur for dette blant ansatte eller stress rundt forpliktelser til å levere (Johns, 2009). Noe arbeid kan nok utføres uten problemer, men dersom det blir for mye kan det føre til mer stress. Dette kan igjen resultere i at sykdomsforløpet forlenges eller at barn ikke får den omsorgen de trenger.

Alle respondentene har et bevisst forhold til å legge fra seg arbeidet ved slutten av arbeidsdagen og klarer å skille godt mellom arbeid og fritid. Dette strider mot tidligere studier som har hevdet at bruk av hjemmekontor vil påvirke arbeid-hjem balansen negativt ved at skillet blir mindre tydelig (Zhang, 2016). Det kan tenkes at resultatene i denne studien ikke hadde vært like positive hvis respondentene hadde hatt et større arbeidspress. Skillet er også potensielt mindre tydelig for ansatte i en mer operativ stilling som følger aktiviteter offshore der arbeidet pågår 24/7. Arbeidsgiver bør følge opp at ansatte som benytter hjemmekontor i høy grad har gode fasiliteter og metoder for å skille mellom jobb og privatliv. Leder bør ha et ansvar for å holde øye med om ansatte jobber mye utenfor arbeidstiden og begrense denne aktiviteten.

Respondentene opplever at mangel på uformell interaksjon og den naturlige pausen som finnes i et kontormiljø kan øke arbeidsintensiteten på hjemmekontoret. Resultatet blir fort lengre arbeidsperioder uten pauser når en jobber hjemmefra. Dette samsvarer med tidligere funn i (Šmite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2023) og (Ingelsrud, et al., 2022, s. 5).

Fleksibiliteten innenfor hybridkontormodellen gjør at respondentene sparer reisetid til kontoret som kan brukes på familie eller arbeid. I en studie av ulike teknologiselskap kom det frem at det var tre ganger så stort ønske om å benytte hjemmekontor for ansatte hos Telenor i Oslo, kontra mindre byer. Forskerne bak studiet antok at lengre reisetid til jobb er en medvirkende årsak (Smite, Moe, Hildrum, Gonzalez-Huert, & Mendez, 2023). Dette samsvarer godt med funn i denne oppgaven der de respondentene som har lengst reisetid foretrekker å benytte hjemmekontor i større grad. Det var også nevnt at det var en viktig faktor for å velge hjemmekontor. I et annet studie av IBM er det rapportert om en klar positiv

effekt på arbeid-hjem balansen ved bruk av hjemmekontor (Hill, Ferris, & Mätinso, 2003). Igjen blir spart reisetid til jobb trukket frem som årsak.

Samlet sett er muligheten for bruk av hjemmekontor positiv for de ansatte ved å ta ned rollestress så lenge de klarer å skille godt mellom arbeid og fritid. I denne oppgaven er respondentene gode på dette. Så lenge hjemmekontor brukes fornuftig kan det redusere faren for at ansatte blir utbrent (Krasulja, Blagojević, & Radojević, 2015).

### **5.1.2 Diskusjon av funn mot teori**

Når overgangen mellom arbeid og hjem er liten gir det økt balanse mellom arbeid og familie ifølge grenseteori. Faren er at det kan føre til en sterkere konflikt der det er nødvendig med klare grenser. Respondentene i denne undersøkelsen har i hovedsak gode metoder og fasiliteter for å skille mellom arbeid på hjemmekontor og fritid. Flere har eget kontor eller en god arbeidsplass de kan forlate ved slutten av arbeidsdagen. Dette er tilsynelatende viktig da en av respondentene som nå har gode fasiliteter brukte stuebordet i starten av pandemien. Respondenten opplevde da at skillet mellom jobb og fritid ble svakere og det var lettere for å bli ledet til å jobbe utenom vanlig arbeidstid. Vedkommende fikk også dårlig samvittighet for arbeidsoppgaver som ventet når datamaskinene hele tiden var synlig. To av respondentene opplever at skillet mellom jobb og privatliv blir for dårlig grunnet forstyrrelser i form av familie eller gjøremål i hjemmet. Det er interessant at disse to er selvbevisste på dette og dermed kun unntaksvis velger å benytte muligheten for hjemmekontor.

Jobbkraft-ressursmodellen (JD-R) fremhever viktigheten av balansen mellom jobbkraft og jobbressurser for ansattes velvære og ytelse. Balansen blir påvirket av muligheten i hybridkontormodellen. Dette endrer både jobbkraftene og ressursene som er tilgjengelige for den ansatte. Det var en større skjevfordeling av ressursene mellom hjemmekontor og vanlig kontor i starten av pandemien. Tekniske løsninger var ikke på plass eller fungerte dårlig. Ansatte hadde ikke gjort tilpassing i hjemmet for kontorarbeid og det var en ny arbeidsform. Dette førte til jobbrelatert stress for enkelte. Hadde forholdene vært bedre tilrettelagt på den tiden ville det etter JD-R gjort ansatte mer robuste til å takle andre utfordringer. Underveis i pandemien ble det gjort tilpassinger både av den ansatte og fra arbeidsgiver. Dette gjorde at det ble mer likevekt i ressursene for hjemmekontor. Respondentene i denne oppgaven bekrefter dette og opplever nå at arbeid hjemmefra fungerer like sømløst som på kontoret rent teknisk.

Balansegangen mellom jobb og privatliv, og hvordan individuelle roller påvirker stress og arbeidsengasjement, er kritiske elementer som speiler jobbkrav og ressurser i et hybrid arbeidsmiljø. Større arbeidspress kunne ført til en større pressbasert rollekonflikt for flere i henhold til rolleteori, men hybridkontormodellen har tilsynelatende liten påvirkning på dette. Rolleteori og JD-R understreker hvordan fysiske og psykologiske grenser påvirkes av hybridkontormodellen, og hvordan dette igjen kan påvirke arbeidsytelse og trivsel. I JD-R inngår andre organisatoriske og sosiale aspekter som motivasjon og ledelse. Disse aspektene er nærmere diskutert i kapittel 5.2 og 5.3. Motivasjon og ledelse er avgjørende for å sikre at de ansatte ikke bare møter sine jobbkrav, men også føler seg støttet og verdifull i sitt arbeid.

Respondentene rapporterte om effektive arbeidsrutiner og en økt evne til å fokusere når de jobber hjemmefra, noe som kan redusere jobbkravene og dermed risikoen for utbrenthet. Denne positive opplevelsen av hjemmekontor tyder på at ansatte føler at de har de nødvendige ressursene til å møte arbeidskravene. Ifølge JD-R minker det faren for utbrenthet.

### **5.1.3 Diskusjon av funn mot langtidseffekt**

Både studien og en del tidligere funn viser positiv påvirkning på arbeid-hjem balanse ved bruk av hjemmekontor. På lengre sikt vil dette kunne resultere i redusert stress og utbrenthet blant ansatte. Dette vil kunne gagne både arbeidsgiver og samfunn i form av redusert kostnad og økt inntjening.

At flere velger å jobbe når de er syke eller har syke barn kan på sikt føre til større fare for utbrenthet. En måte å ta ned det selvpålagte presset kan være at leder tar en mer aktiv oppfølging av arbeidsoppgaver når ansatte er syke. Dette kan gjøres ved enten å delegere bort oppgaver eller å være tydelig på at oppgavene kan vente. Arbeidsgiver bør være obs på at det ikke blir en ukultur med en forventning om at en arbeider hjemmefra når en er syk.

Mer intens jobbing på hjemmekontor uten naturlige avbrytelser kan sikt bidra til utbrenthet. Dette understreker viktigheten av å etablere klare grenser for arbeidstid og sørge for regelmessige pauser. For å forebygge utbrenthet anbefales det at organisasjoner tar hensyn til disse funnene ved å utvikle og fremme strategier for ansattes velvære. Et grep kan være å oppmuntre til regelmessige pauser og sørge for at arbeidstakere ikke overbelastes med oppgaver. Lykkes bedriften med dette vil det gagne bedriften i form av økt produktivitet og sparte kostnader. Det vil også være en besparelse for samfunnet i form sparte helseutgifter og økte inntekter.

## 5.2 Motivasjon

### 5.2.1 Kompetanse

#### 5.2.1.1 Diskusjon av funn mot tidligere forskning

«Hjemme–Borte–Uavgjort» viste at en av ledernes fremste bekymring ved omfattende hjemmekontorbruk var de langsiktige konsekvensene på ansattes læring og kompetanseutvikling (Ingelsrud, et al., 2022, s. 168). Frykten var at den uformelle kunnskapsoverleveringen mellom ansatte skulle bli skadelidende ved hyppig bruk av hjemmekontor og at det dermed ville være vanskeligere å tilegne seg og videreutvikle nødvendig kompetanse hjemmefra. Studien ble utført under pandemien, hvor mange arbeidet primært og påtvunget hjemmefra. Det vil her være en forskjell på om en primært arbeider hjemmefra eller primært fra kontoret med noen dager hjemme. Både respondentene som arbeider primært fra kontoret, og dem som har flere dager hjemme hver uke, opplevde liten påvirkning på kompetanseutvikling. De nyansatte meldte at det kunne være litt hemmende i starten om de følte seg alene på kontoret, men at terskelen for å bruke Teams var lav.

En bekymring som kom frem, var faren for stagnasjon grunnet redusert synlighet ved hyppig bruk av hjemmekontor. Johnsen et al. argumenterer også for at synlighet på kontoret er en viktig faktor i konkurransen om økt lønn og forfremmelser (Johnsen, Ku, & Salvanes, 2023). Studien påpeker at ansatte på hjemmekontor fort kan bli mer usynlige og tape i karriereutvikling for kollegaer som er på kontoret. Dette belyses også i Zhang's litteraturstudie på negative sider ved virtuelt kontor (Zhang, 2016). Det vil her kreves oppmerksomhet fra både leder og ansatt for å unngå dette. Et annet aspekt er at stillinger med høy grad av ansvar og spesielt leder- eller personalansvar muligens vil ha tilknyttet forventning om oppmøte på kontorlokasjon. Dette kan skremme ansatte fra å søke eller tvinge dem mer på kontoret enn de selv i utgangspunktet ville ønsket.

#### 5.2.1.2 Diskusjon av funn mot teori

I henhold til selvbestemmelsesteorien vil det være essensielt at de ansatte besitter kompetansen til å utføre sine oppgaver og får videreutviklet den for å fremme motivasjon. Motivasjonen blant ansatte synes å være påvirket av arbeidets natur og muligheten for selvrealisering innenfor sine fagfelt. Dette stemmer overens med selvbestemmelsesteorien. Flesteparten av respondentene arbeider innenfor eget fagområde i selvstendig uavhengig stilling, og er kompetente til å løse egne arbeidsoppgaver. Dette gjenspeiler i stor grad resten av de ansatte ved Bergenskontoret hvor det generelt er høy ansiennitet og høy grad av



selvstendighet. Det antas at hybridkontormodellen trolig vil ha liten effekt på de ansattes kompetanseutvikling og dermed motivasjon i denne settingen i henhold til SDT. For de andre lokasjonene og andre oljeselskap kan hyppig bruk av hjemmekontor potensielt gi negativ effekt ved annen sammensetning av ansatte. Spesielt om det er flere nyutdannede eller arbeidstakere uten nødvendig grunnlag for selvstendig arbeid. Ingen nyutdannede ble intervjuet, da det ikke er ansatt noen rett fra skolebenken ved kontoret de senere årene. For disse ville det trolig vært en enda større terskel å kontakte kollegaer på Teams, enten de selv var hjemme eller trengte å kontakte noen som ikke var fysisk til stede. Dette kunne bremset deres kompetanseutvikling. Trolig vil dette i stor grad kunne motvirkes med imøtekommende leder og kollegaer som må være sitt ansvar bevisst. Det kan være en fordel å evaluere teamets kompetanse og arbeidstakernes selvstendighet før innføring av en hybridkontormodell med mulighet for høy andel arbeid hjemmefra.

### **5.2.1.3 Diskusjon av funn mot langtidseffekt**

Tilsynelatende opplever de ansatte at deres kompetanseutvikling og medfølgende motivasjon i liten grad har blitt påvirket ved bruk av hybridkontormodellen på kort sikt. Dette er med forbehold om at de ansatte er kompetente til å selvstendig løse egne arbeidsoppgaver. Muligheten for dypdykk hjemmefra kan potensielt gi økt følelse av kompetanseutvikling. For å oppnå tilfredsstillende behov for kompetanse er det nødvendig med innspill og interaksjon med andre mennesker i henhold til SDT (Deci & Ryan, 2009, s. 252). For at den langsiktige påvirkningen ikke skal bli negativ vil det være essensielt at de ansatte møter fysisk på kontoret jevnlig for å interagere med kollegaer. Tilstrekkelig kontakt via Teams kan tilsynelatende i stor grad veie opp for fysisk samvær. Blir det for lite interaksjon vil potensielt den felles forståelsen svekkes. Dette kan føre til at både kompetansen til enkeltpersoner og grupper svekkes. Frustrasjon rundt behovet for kompetanse kan da resultere i hjelpeløshet og manglende motivasjon. Da Okea ASA er et lite selskap og enkelte arbeider mer eller mindre alene innenfor eget fagområde vil det også være viktig med interaksjon med fagpersonell utenfor selskapet. Dette for å sikre at en holder seg oppdatert på utvikling innenfor faget slik at den langsiktige kompetanseutviklingen består. Det vil også være viktig at leder sikrer at de ansatte får bryne seg på spennende oppgaver, og at deres bidrag blir synlig også ved bruk av hjemmekontor for å unngå stagnasjon.

## **5.2.2 Autonomi**

### **5.2.2.1 Diskusjon av funn mot tidligere forskning**

Samtlige respondenter er svært positive til muligheten for selvbestemmelse ved hybridkontormodellen, selv om hjemmekontor benyttes i varierende grad. Dette stemmer godt med tidligere funn fra annen forskning. Disse viste at flesteparten av respondentene var positive til muligheten for å arbeide hjemmefra (Ingelsrud, et al., 2022), (Smtih, Silverstone, Whittall, Shaw, & McMillan, 2021). Respondentene i denne studien er enstemmige i at fleksibiliteten hybridkontormodellen gir gjør arbeidsplassen mer attraktiv. Dette samsvarer med flere tidligere masteroppgaver på temaet. Også her var respondentene positive til muligheten for å arbeide delvis hjemmefra, grunnet økt opplevd tilfredshet og autonomi (Nilsen & Johannesen, 2021), (Bjerk, 2022).

### **5.2.2.2 Diskusjon av funn mot teori**

Respondentene og de ansatte i Okea ASA generelt, arbeider i stor grad selvstendig og legger opp dagene sine selv. De har dermed i henhold til selvbestemmelsesteorien generelt høy grad av autonomi, uavhengig av arbeidssted. Ved mulighet til selvbestemmelse i forhold til arbeidssted flere dager i uken økes følelsen av autonomi ytterligere. SDT gir da at mulighetene hybridkontormodellen medfører vil påvirke de ansattes motivasjon positivt. I henhold til selvbestemmelsesteorien kan autonomi ansees som den faktoren som har størst innvirkning på motivasjon. Dette grunnet at økt autonomi i seg selv gir økt følelse av kompetanse og tilhørighet (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017, s. 23).

Ingen respondenter meldte om for høy grad av autonomi. Ryan og Deci's beskrivelse av autonomi fokuserer primært på fordeler mennesker kan få i opplevelsen av autonomistøtte. For høy grad av selvbestemmelse kan potensielt også slå negativt ut. Dersom en nyutdannet får full frihet til å legge opp dagen sin selv og arbeide kun hjemmefra, kan dette muligens hemme motivasjonen, grunnet manglende kompetanse og tilhørighet. Dersom ansatte derimot føler at de burde vært mer til stede på kontoret enn det som er ideelt for dem, kan dette i henholdt til SDT gi en redusert følelse av autonomi. Hos forrige arbeidsgiver var det to faste dager hver uke hvor det var forventet at alle stilte fysisk på kontoret. I den nye modellen kan en selv velge hvilke dager det jobbes hvor. Denne valgfriheten slår trolig positivt ut i form av økt autonomi i henhold til SDT.

### **5.2.2.3 Diskusjon av funn mot langtidseffekt**

Basert på tidligere studier og respondentenes svar i denne studien har fleksibiliteten i hybridkontormodellen en positiv effekt på autonomi. I henhold til selvbestemmelsesteorien medfører dette økt motivasjon blant de ansatte. Respondentene og tidligere funn melder at muligheten til å arbeide delvis hjemmefra gjør bedriften mer attraktiv. Dette vil potensielt føre til at omdømmet styrkes og bedriften klarer å lokke til seg attraktive kandidater i ansettelsesprosesser. Å fjerne en slik gode, redusere antall dager, eller innføre faste kontordager i fremtiden vil derimot kunne gi en redusert opplevelse av autonomi. Dette vil da kunne redusere motivasjonen til dem som setter pris på fleksibiliteten.

Selv om høy grad av autonomi ansees som positivt blant respondentene kan det på sikt være negative konsekvenser ved denne friheten. Uten tilstrekkelig veiledning kan overdreven autonomi gjøre det vanskelig for ansatte å forstå jobbkraav eller organisasjonens mål. I avdelinger kan for mye autonomi hos enkelte medlemmer føre til ubalanse i arbeidsfordelingen og samarbeidet. Det anbefales derfor en balansert tilnærming til autonomi, hvor det tilbys nok frihet til å fremme motivasjon og engasjement, samtidig som det gis tilstrekkelig støtte og veiledning. Avdelinger bør om mulig etterstrebe å ha noen felles dager på kontoret hver uke for å kalibrere hva som er rett fokus.

## **5.2.3 Tilhørighet**

### **5.2.3.1 Diskusjon av funn mot tidligere forskning**

Tilhørighet var også et bekymringspunkt blant ledelsen i «Hjemme–Borte–Uavgjort» (Ingelsrud, et al., 2022, s. 168). Som for kompetanseutvikling vil det her også være forskjell på hvorvidt det arbeides primært eller delvis hjemmefra. Respondentene meldte om liten påvirkning på tilhørighet så lenge de ansatte er på kontoret noen dager per uke. Allerede etablerte relasjoner opprettholdes tilsynelatende i stor grad ved oppmøte noen dager i uken, eller over Teams ved arbeid hjemme fra. Samholdet og lagånden ser ut til å bestå selv om en del ansatte arbeider delvis hjemmefra. I en litteraturstudie fra 2016 viste Zhang at bruk av virtuelt kontor hadde negativ effekt på de ansattes sosiale relasjoner (Zhang, 2016). Dette skyldtes i stor grad at kommunikasjonen ble mindre effektiv. Funn er motstridende med resultatene i denne oppgaven. Dette skyldes trolig både utviklingen i digitale kommunikasjonsplattformer de siste årene og at det nå kun delvis arbeides hjemmefra.

«Hjemme–Borte–Uavgjort» viste at i både i 2021 og 2022 var det rundt 70 % av arbeidstakere med noe hjemmekontor som ønsket å jobbe hjemmefra minst en dag i uken, med en

konsentrasjon rundt to dager i uken. De færreste ønsket å jobbe hjemmefra hver dag. Dette stemmer godt med funnene fra denne studien. Blant respondentene som benytter hjemmekontor i stor grad ønsker de to som hadde kontrakt på to dager å ha muligheten for tre dager hjemme. De mener to dager på kontoret er tilstrekkelig for å pleie de sosiale relasjonene. Den tredje respondenten har kontrakt på tre dager grunnet avstand til kontoret og skulle derimot ønske at det var mulig å tilbringe mer tid på kontoret. Trolig ligger grensen på nødvendig oppmøte på to til tre dager og er personavhengig. Det refereres heretter til dette som tilstrekkelig oppmøte. En respondent følte på redusert tilhørighet om det ble få eller ingen dager på kontoret på en uke, dersom det oppstod situasjoner som forhindret respondenten fra å dra på kontoret.

«Hjemme-Borte-Uavgjort» hevder: «En god balanse mellom individets frihet til å kunne jobbe fleksibelt og hensynet til fellesskapet på arbeidsplassen, vil kreve dialog og tilpasninger fra både selskapet og ansatte. Selv om hybridkontormodellen er kommet for å bli vil det fortsatt være behov for kontorer og samlingssteder for de ansatte, samt behov for kontroll og organisering av arbeidstid. Det vil være viktig å bevare samhold og arbeidsmiljø gjennom fysisk oppmøte på arbeidsplassen, og anerkjenne at dette også er en viktig del av arbeidslivet» (Ingelsrud, et al., 2022, s. 6). Uttalelsen stemmer overens med respondentenes svar på hvor viktig det sosiale og tilhørigheten er. Dette er hovedgrunnen til at de ønsker å møte fysisk på kontoret noen dager i uken.

I «Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø» konkluderte fire tverrsnitt-studier med at arbeid hjemmefra var forbundet med høyere grad av organisasjonstilhørighet (Fløvik, et al., 2021, s. 20). Dette støttes av oppgavens funn, hvor det var indikasjon på økt fare for turnover dersom muligheten for hjemmekontor ble strammet inn eller fjernet. Ansatte har nå vent seg til denne ordningen. Den er ansett som en gode blant dem som benytter den og flere har gjort seg avhengig av den. I en undersøkelse av hjemmekontor i IBM var bruk av hjemmekontor forbundet med en positiv effekt på turnover (Hill, Ferris, & Mätinso, 2003). Det var antatt at autonomi var en nøkkelfaktor. En oppgave av (Dahl, Sveen, & Nakken, 2022) konkluderte at hjemmekontor ikke påvirket medarbeideres organisasjonstilhørighet.

### **5.2.3.2 Diskusjon av funn mot teori**

I henhold til selvbestemmelsesteorien vil det være essensielt å føle tilhørighet for å opprettholde motivasjonen. Behovet for tilhørighet handler om behovet for å oppleve tilknytning. I arbeidslivet handler dette om behovet for sosiale relasjoner i arbeidsmiljøet.

Respondentene melder om liten påvirkning på tilhørighet med hybridkontormodellen. Tilhørigheten er nok her i stor grad preget av at mange har vært ansatt lenge og kjenner hverandre godt. De nyansatte melder også at de raskt fikk følelsen av samhold og inkludering. Respondentene påpeker at det sosiale behovet dekkes ved oppmøte noen dager i uken med muligheten for uformell prat og lunsj med kollegaer. Ansatte som arbeider mye hjemmefra melder også om utenomfaglige chatter og samtaler på Teams og at dette bidrar til å bevare kollegiale relasjoner. Lagånden er god og det jobbes mot et felles mål, nemlig sikker drift og maksimal produksjon fra plattformen som følges opp.

For avdelinger hvor det er mange nye eller at kulturen ikke er skikkelig satt er trolig høy bruk av hjemmekontor en større grunn til bekymring. Dersom tilhørighet og samhold ikke er etablert vil det trolig være vanskeligere å oppnå dette ved færre antall kontaktpunkt i henhold til SDT. Ved Begenskontoret til Okea ASA har 29 % kontrakt på hjemmekontor, og disse vil være på kontoret to til tre dager i uken. I utgangspunktet vil det da være tilstrekkelig med mennesker på kontoret til enhver tid til å opprettholde tilhørigheten. Dersom det derimot blir mange som er mye hjemme og det er få fysiske møtepunkt vil dette trolig kunne påvirke følelsen av tilhørighet blant ansatte over tid.

Respondentene fokuserte på tilhørighet til kollegaer og arbeidsmiljø fremfor tilhørighet til organisasjon under intervjuene. Å nylig ha vært gjennom en virksomhetsoverdragelse kan være grunnen til dette. Skillet i tilhørighet til kollegaer eller organisasjonen som helhet kommer muligens ikke helt klart frem i selvbestemmelsesteorien.

### **5.2.3.3 Diskusjon av funn mot langtidseffekt**

Tilsynelatende består tilhørigheten ved bruk av hybridkontormodellen ved å treffe kollegaer flere dager i uken på kontoret i tillegg til digitale kontaktpunkt. Påvirkningen på motivasjon ser dermed ut til å være begrenset på kort sikt. Med tanke på at hybridmodellen kun har blitt benyttet en kort periode er langtidsvirkningen fortsatt ukjent. Dersom relasjonene svekkes over tid ved redusert fysisk samvær, og det ikke blir tilstrekkelig med interaksjon via Teams kan dette resultere i redusert opplevd tilhørighet. I henhold til SDT gir relasjonene både trygghet og sikkerhet i tillegg til en følelse av tilhørighet til organisasjonen (Ryan & Deci, 2017, s. 96). Manglende tilhørighet kan gi følelse av ensomhet og relasjonell ekskludering. Dette kan både påvirke de ansattes motivasjon og helse i negativ retning. Det vil være essensielt for den langsiktige effekten ved bruk av hybridkontormodellen å sikre tilstrekkelig med kontaktpunkt og sosiale samlingsarenaer for å bevare de ansattes tilhørighet.

## 5.3 Lederstøtte

### 5.3.1 Diskusjon av funn mot tidligere forskning

Ferreira et al. viste i sin litteraturstudie at ledelse var en av de største utfordringene ved utstrakt bruk av hjemmekontor (Ferreira, Pereira, Bianchi, & Da Silva, 2021, s. 6). Dette ble funnet i 18 studier. Respondentene i denne studien ga uttrykk for at de opplevde tilstrekkelig lederstøtte uavhengig av om de arbeidet hjemmefra eller fra kontoret. Leders generelle tilgjengelighet virker å være knyttet mer opp mot størrelsen på teamet, kontorlokasjon og møtekalender enn bruk av hjemmekontor. Flere av respondentene hadde etablert en nær relasjon til leder før de begynte å bruke hjemmekontor. Schreier et al. utførte en studie på LMX under pandemien (Schreier, Udomkit, & Matt, 2022). Her ble det vist at innføring av hjemmekontor ikke ødela en allerede etablert relasjon da kommunikasjonen ble flyttet over på digitale plattformer. Også tidligere masteroppgaver har vist at de ansatte fikk god oppfølging av leder hjemmefra under pandemien (Zink, 2021), (Bjerk, 2022). Det ble hevdet at lederstøtte var en viktig ressurs for ansatte som befant seg på hjemmekontor under pandemien, både med tanke på arbeid-hjem balanse og utbrenthet (Zink, 2021). En oppgave viste at hjemmekontor ikke påvirket graden av LMX i forholdet med nærmeste leder av (Dahl, Sveen, & Nakken, 2022).

Det var tilsynelatende en klar sammenheng mellom hvor lenge de ansatte hadde kjent sin leder og hvor nær relasjonen var. Samtidig meldte også flere av dem som kun hadde kjent sin leder en kort periode at relasjonen var god, selv om det har vært lite tid til å opparbeide et høykvalitetsforhold. En respondent som benytter hjemmekontor høy grad har kun kjent sin leder en kort stund. Vedkommende har likevel klart å etablere en høykvalitetsrelasjon til leder ved bruk av hybridkontormodellen, uten at de har faste dager sammen på kontoret. Dette viser at Teams og delvis samvær på kontoret kan være tilstrekkelig til å danne en god relasjon, så lenge det er nok kontaktpunkt. Kun en respondent svarte at forholdet til leder ikke er spesielt nært, uten at dette ble sett på som et problem av respondenten selv. Respondenten beskriver seg selv som introvert uten behov for en nær relasjon til leder.

En respondent som benytter hjemmekontor i høy grad, påpekte at til tross for dette vil potensielt relasjonen kunne svekkes over tid ved å arbeide mye hjemmefra. Vedkommende følte på at en del av den naturlige småprat utgikk når de tilbrakte lite tid sammen. Schreier et al. påpeker også at en allerede etablert relasjon vil være sårbar ved høy bruk av hjemmekontor (Schreier, Udomkit, & Matt, 2022).

«Hjemme–Borte–Uavgjort» viste redusert kommunikasjon og tilbakemeldinger mellom leder og ansatt ved bruk av hjemmekontor (Ingelsrud, et al., 2022). En respondent som benytter hjemmekontor i liten grad påpekte at det er lettere å kommunisere med en travel leder fra kontoret, spesielt for raske avklaringer. Samtlige respondenter meldte likevel at kommunikasjon via Teams fungerer fint. Det kom frem at ved å kjenne leder fra før var terskelen lav for kontakt via Teams. Det hjelper nok at både ledere og ansatte er mer vant til Teams nå enn i starten av pandemien. Ved at kun et fåtall arbeider hjemmefra blir det også lettere for leder å følge opp dem som gjør det enn under pandemien, som «Hjemme–Borte–Uavgjort» tok utgangspunkt i.

### **5.3.2 Diskusjon av funn mot teori**

En høykvalitetsrelasjon mellom ansatt og leder, som er grunnleggende i henhold til LMX-teori, synes fra denne og andre studier å vedvare uavhengig av fysisk tilstedeværelse. Dette antyder at når de ansatte og ledere har et etablert tillitsforhold, kan hybridkontormodellen fungere uten å svekke den gjensidige forpliktelsen. Dette støttes av LMX-teori med forbehold om at leder og ansatt har tilstrekkelig interaksjon og kontaktpunkt, gjennom en miks av fysisk samvær og kommunikasjon via Teams.

I henhold til LMX-teori kreves det mye ressurser i form av tid og energi for å utvikle en høykvalitetsrelasjon. Ved nyansettelser er det da trolig vanskeligere å skape en god relasjon ved høy bruk av hjemmekontor grunnet færre naturlige kontaktpunkt. Det kan derfor også antas at hybridkontormodellen kan ha negativ effekt på grupper med lav LMX, da avstand til leder gjerne vil føles enda større. LMX støtter oppunder at det er viktig for ansatte som ikke er samlokalisert eller arbeider hjemmefra å ha høykvalitetsrelasjon med leder. Den eneste respondenten i studien som meldte om lavkvalitetsrelasjon var ikke samlokalisert med egen leder. Her kom det også frem at det å arbeide delvis hjemmefra ikke påvirket forholdet til leder når de uansett arbeidet ved forskjellige lokasjoner. Hvor sterke behov både ansatte og ledere har for en god relasjon vil variere ut ifra personlighet, for eksempel med tanke på om vedkommende er ekstrovert eller introvert. Ikke alle ansatte og ledere har utgangspunkt for å opparbeide en god relasjon. Okea ASA har et høyt fokus på lederutvikling og tydelig ledelse. Organisasjonen er enda ikke fullstendig landet etter virksomhetsoverdragelsen. Ved aktiv lederopplæring vil potensielt leder og ansatt kunne få et bedre tillitsforhold, selv om de ikke har et godt utgangspunkt for en høykvalitetsrelasjon. Det vil være viktig å tilpasse lederstil etter hvem som ledes med tanke på relasjonsbygging og kommunikasjon.

### 5.3.3 Diskusjon av funn mot langtidseffekt

Opplevd lederstøtte og høykvalitets relasjon mellom ansatte og leder påvirkes tilsynelatende lite ved bruk av hybridkontormodellen på kort sikt. Den langvarige effekten er ikke enda kjent. Schreier et al. påpeker som nevnt at en allerede etablert relasjon vil være sårbar ved høy bruk av hjemmekontor (Schreier, Udomkit, & Matt, 2022). Relasjonen vil potensielt svekkes over tid dersom leder og ansatt ikke har nok kontakt i hverdagen. Leder og ansatt bør etterstrebe å tilbringe noen dager fysisk sammen hver uke, for å sikre uformell interaksjon i form av utenom-faglig småprat. Ved lite fysisk oppmøte vil det være viktig å sikre nok kontaktpunkt via Teams, særlig for en-til-en interaksjon. Dette vil være essensielt for at relasjonen skal opprettholdes og ha en høy kvalitet over tid. Ved nyansettelser vil det være særlig viktig å tilbringe nok tid sammen for å etablere en høykvalitetsrelasjon, før hjemmekontor benyttes i stor grad. Lav LMX vil kunne gjøre hybridkontormodellen mer krevende både for ansatt og leder.

## 5.4 Produktivitet og konsentrasjon

Et flertall av respondentene meldte at de var mer produktive når de arbeidet hjemmefra. Dette gjaldt primært de som foretrekker å arbeide delvis hjemmefra, men også en respondent som foretrekker kontoret for det sosiale. Funn stemmer godt med resultatene fra litteraturstudien til Ferreira et al. Her viste 25 av de gjennomgåtte studiene at produktiviteten og moralen økte ved mulighet for fjernarbeid (Ferreira, Pereira, Bianchi, & Da Silva, 2021, s. 6). STAMI's litteraturoppsummering viste i 10 av 13 studier på produktivitet at de som jobbet hjemme var mer produktive (Fløvik, et al., 2021, s. 34).

Flere av respondentene mener de klarer å konsentrere seg bedre og jobbe mer uforstyrret på hjemmekontor enn i kontorlandskapet. Dette samsvarer godt med resultatene i «Hjemme–Borte–Uavgjort» (Ingelsrud, et al., 2022). Støy grunnet Teams-møter i åpent landskap og jevnlig avbrytelser på kontoret trekkes frem som utslagsgivende. Da Teams-møter trolig er kommet for å bli og det arbeides på tvers av lokasjoner må arbeidsgiver tilrettelegge med stillerom og støydemper. De ansatte må også vise god etikette i landskapet.

Det er interessant at de som mener de ikke klarer å konsentrere seg godt på hjemmekontor velger å bruke muligheten for hjemmekontor i liten grad. Før pandemien var det gjerne en utbredt holdning at de som jobbet på hjemmekontor gjemte seg bort og jobbet mindre. Svarene respondentene i denne studien gir viser at alle har et veldig bevisst forhold til hvordan de kan jobbe mest mulig effektivt. Samtlige arbeider selvstendig med egne



ansvarsområdet slik at det ville blitt veldig synlig om de ikke gjorde jobben sin. Resultatene i denne studien ville muligens vært annerledes dersom flere mindre selvstendige junior-ansatte ble intervjuet.

## 5.5 Oppsummering av diskusjon mot arbeidsytelse

Dette kapittelet oppsummerer forskningsspørsmålene og samlet vurdering av påvirkning på arbeidsytelse ved bruk av hybridkontormodellen i henhold til forskningsmodellen i Figur 1.

### 1. *Hvordan påvirker hybridkontormodellen ansattes arbeid-hjem balanse?*

Funn fra denne studien og tidligere forskning viser at muligheten for å benytte hjemmekontor i varierende grad kan ha en positiv påvirkning på *arbeid-hjem balanse*. Flexibiliteten hybridkontormodellen medfører bidrar til å redusere tidsbasert *rollekonflikt* i henhold til rolleteori. Respondentene som benytter hjemmekontor har funnet effektive strategier for å skape *grenser mellom arbeid og hjem*, noe som er viktig for å opprettholde arbeid-hjem balansen i henhold til grenseteori. I henhold til JD-R modellen vil det også være viktig å balansere *jobbkrav og ressurser* ved å unngå lange arbeidsdager og sikre pauser når det arbeides hjemmefra. Det er derimot en tendens til at det arbeides mer hjemmefra ved sykdom eller syke barn både fra denne studien og tidligere forskning. Dette er en uheldig utvikling med tanke på arbeid-hjem balanse. Bedret arbeid-hjem balanse vil kunne redusere faren for utbrenthet, som er en positiv effekt for både den ansatte, bedriften og samfunnet.

### 2 *Hvordan påvirker hybridkontormodellen ansattes motivasjon?*

Funn fra denne studien og tidligere forskning viser at økt opplevd *autonomi* ved å selv bestemme hvorvidt en ønsker å arbeide delvis hjemmefra ansees som en gode. Påvirkningen på motivasjon blir da positiv i henhold til selvbestemmelsesteorien. Tidligere funn viser at høy bruk av hjemmekontor kan ha negativ effekt på *tilhørighet og kompetanseutvikling*. Denne studien viser at denne effekten kan reduseres ved tilstrekkelig tilstedeværelse eller kontakt via Teams som støttes av SDT. Det er trolig også en innvirkende faktor at respondentene er i selvstendig uavhengige stillinger med mange års arbeidserfaring og at lagånden er god. Samlet oppleves det at *motivasjonen* påvirkes positivt med hybridkontormodellen i form av økt selvbestemmelse, så lenge det tilbringes tilstrekkelig tid på kontoret.

### 3 *Hvordan påvirker hybridkontormodellen ansattes lederstøtte?*

Empirien viser at ledelse er grunn til bekymring. Respondentene opplevde liten påvirkning på *lederstøtte* ved hybridkontormodellen. LMX-teorien poengterer viktigheten av tilstrekkelig kontakt for å skape og opprettholde et nært forhold mellom ansatt og leder. Høy bruk av hjemmekontor kan potensielt ha negativ påvirkning på *leder-medarbeider-relasjonen*. Dette var også oppfatningen respondenten som hadde høyest andel hjemmekontor satt med. For å motvirke dette vil det være viktig å sikre tilstrekkelig kontakt mellom leder og ansatt ved oppmøte på kontoret eller via Teams. Dette kan begrense eventuell negativ påvirkning på *lederstøtte* ved bruk av hybridkontormodellen på lengre sikt.

*4 Hvordan påvirker faktorer innenfor arbeid-hjem balanse, motivasjon og lederstøtte de ansattes arbeidsytelse ved bruk av hybridkontormodellen?*

Tilsynelatende har hybridkontormodellen positiv påvirkning på *arbeid-hjem balanse* i form av økt fleksibilitet og redusert tidspress i hverdagen. Dette vil kunne redusere stress og faren for utbrenthet. Påvirkningen på *arbeidsytelse* blir da positiv ved økt overskudd i hverdagen.

Studien viser positiv påvirkning på *motivasjon* med hybridkontormodellen. Modellen vil dermed kunne øke de ansattes *arbeidsytelse* ved at mer motiverte ansatte presterer bedre og føler økt tilfredshet.

Det virker å være liten påvirkning på *lederstøtte* med hybridkontormodellen. Dersom tilstrekkelig kontakt og oppmøte på kontoret sikrer at relasjonen består vil påvirkningen på *arbeidsytelse* være liten ved bruk av hybridkontor.

## 6 Konklusjon

### Oppsummering av funn

Denne oppgaven har undersøkt hvordan hybridkontormodellen, der en kan jobbe noen dager i uken hjemme og resten på kontoret, påvirker ansattes opplevde arbeidsytelse i oljeselskapet Okea ASA. Dette er belyst ved å studere påvirkning innenfor områdene arbeid-hjem balanse, motivasjon og lederstøtte. Gjennom kvalitative intervjuer er det funnet at hybridkontormodellen tilbyr en balanse som harmoniserer arbeid og privatliv. Det er tydelig at valg på fordeling av tid mellom kontor og hjemmekontor er basert på hvor det arbeides mest effektivt, i tillegg til praktiske forhold som reisevei og familiesituasjon. Respondentene verdsetter hybridkontormodellen, og dette øker deres tilfredshet samt arbeidsplassens attraktivitet. Dette gjenspeiles i respondentenes økte opplevelse av autonomi og muligheten til å arbeide uforstyrret, som igjen styrker deres engasjement og produktivitet. Det er imidlertid en erkjennelse av at uten klare grenser kan hybridkontormodellens fleksibilitet lede til utfordringer som grenseoverskridende arbeid. Studien har vist viktigheten av at både arbeidstakere og ledere er bevisste på disse grensene og aktivt arbeider for å håndtere dem. Respondentene i denne studien har funnet måter å opprettholde lagfølelse på, selv når fysisk samvær er begrenset. Samspill med kollegaer og en felles målforståelse har vist seg å være viktige faktorer for å bevare tilhørigheten. Den interne motivasjonen, kjærligheten til faget og ønsket om å bidra til fellesskapet er sentralt. I tillegg bidrar positiv feedback fra kolleger til å styrke lagånden og samarbeidskulturen. Dette skjer selv når kollegaer ikke er fysisk til stede på kontoret.

### Svar på problemstilling

Hybridkontormodellen har en positiv effekt på arbeid-hjem balanse og motivasjon som følge av økt fleksibilitet og autonomi. Hybridkontormodellen har foreløpig liten effekt på lederstøtte. Samlet sett er det antatt at de ansattes arbeidsytelse påvirkes i positiv grad. Dette samsvarer med funn fra denne og flere tidligere studier som viser positiv relasjon mellom muligheten for hjemmekontor og produktivitet. Det vil være viktig å sikre tilhørighet, kompetanseutvikling og god relasjon til leder ved å ha tilstrekkelig interaksjon. Det anbefales at ledere tar aktive grep for å fremme tilstrekkelig kontakt og regelmessig oppfølging av ansattes velvære og arbeidsbelastning. Som svar på problemstillingen konkluderes det at de ansatte opplever positiv påvirkning på arbeidsytelse med hybridkontormodellen. Konklusjonen er med forbehold om tilstrekkelig fysisk oppmøte og kontakt med leder og kollegaer via Teams. Hva som er tilstrekkelig vil være personavhengig, men blant

respondentene i denne studien var tilsynelatende skillett på to til tre dager i uken. Et klart skille mellom arbeid og fritid må da etterstrebes også hjemmefra for å ivareta de ansattes arbeidsbelastning.

### **Studiens sterke og svake sider**

Studien har tatt for seg respondentene sin oppfatning av hvordan en del aspekt påvirkes ved bruk av hybridkontormodellen. Respondentene har svart ut fra deres ståsted på nåværende tidspunkt. Hybridkontormodellen har vært i bruk i en relativ kort periode så det er mulig at deres synspunkt vil endre seg i fremtiden. Det er sannsynlig at både forfattere av oppgaven og respondenter ikke evner å se alle aspekt rundt modellen og påvirkninger som kan utvikle seg over tid. Det er viktig å anerkjenne at dette er et komplekst tema med mange variabler som det ikke er mulig å kontrollere for. Flere av variablene påvirker hverandre enten direkte eller indirekte. Denne studien har kun hatt mulighet for å dekke en del av disse aspektene overfladisk. Det er likevel en styrke i studien at en kan ta ned et komplekst tema til enkeltinnsikter for å forstå temaet bedre.

Det er viktig å ha en forståelse for hvem respondentene er når en leser resultatene. Det er kun ansatte som er intervjuet, slik at det er arbeidstakeres perspektiv som skildres. Ved å intervjuere ledere ville potensielt andre sider kommet frem, og utfallet kunne vært annerledes. Et annet sentralt element her er at respondentene i høy grad jobber autonomt innenfor sine egne fagområder som de ofte er alene om å dekke og at de stort sett har særskilt uavhengige stillinger. En annen sammensetning av respondenter kunne gitt andre resultat. Respondentene gjenspeiler likevel godt sammensetningene av ansatte på Okea ASA sitt Bergenskontor der ansiennitetsnivået er høyt. Studien kan ikke uten videre generaliseres til å gjelde andre avdelinger i Okea ASA med annen sammensetning av ansatte eller arbeidslivet generelt. Til tross for dette bidrar studien med verdifull innsikt i sin spesifikke kontekst. Studien gir en viktig innsikt i hvordan denne gruppen påvirkes av hybridkontormodellen. Resultatene understøttes med analytisk generalisering, mer enn å gi bred statistisk generalisering. Den metodologiske tilnærmingen og respondentenes personlige perspektiver gir en dypere forståelse av hybridkontormodellens påvirkning på den enkelte ansatte, og studien legger et grunnlag for videre undersøkelser.

Semistrukturerte intervju gav mulighet til å dykke dypere inn i spennende effekter som kom frem i intervjuene ved å stille oppfølgingsspørsmål. Videre gjorde den abduktiv forskningstilnærming det mulig å søke ny teori underveis etter hvert som ny aspekt har

kommet frem i intervjuene. Temaet er svært aktuelt og vil være sentralt i å definere hvordan en skal jobbe i fremtiden.

### **Implikasjoner for praksis og for videre forskning**

Tilsynelatende er påvirkningen på arbeidsytelse positiv for de ansatte ved Bergenskontoret til Okea ASA ved å se på arbeid-hjem balanse, motivasjon og ledelse. At mange har vært ansatt lenge og at kulturen og lagånden ligger i bunn påvirker nok resultatet i positiv retning for casen. Å få hybridkontormodellen til å fungere over tid vil kreve innsats, dialog og fleksibilitet fra både ledelse og ansatte. Det vil også være viktig å sikre at den ansattes lønn og karriere ikke stagnerer ved bruk av hybridkontormodellen grunnet redusert synlighet. De ansatte må selv ta grep for å sikre en tydelig grense mellom arbeid og fritid, samt tilstrekkelig interaksjon til å sikre tilhørighet og kompetanseutvikling. Her har leder også en sentral rolle.

For ledere som ønsker å benytte seg av muligheten for hjemmekontor ansees trolig den økte følelsen av autonomi og fleksibilitet som positiv. Dersom ledere føler at de burde vært mer til stede på kontoret enn det som er ideelt for dem, kan dette gi en redusert følelse av autonomi. For ledere som foretrekker å arbeide fra kontoret er det trolig ikke like attraktivt at de ansatte selv kan velge om de vil arbeide hjemmefra to til tre valgfriedager i uken. Ansattes bruk av hjemmekontor gir potensielt mer belastning for leder i form av oppfølging som igjen kan redusere ledernes følelse av autonomi.

For andre bedrifter vil det trolig være hensiktsmessig å ta en oppgang på kompetansenivå og tilhørighet før en hybridkontormodell implementeres, særlig dersom høy grad av hjemmekontor er aktuelt. Hybridkontormodellen vil kreve ekstra innsats fra ledere og ansatte dersom relasjoner og lagånd ikke er etablert. En fungerende hybridkontormodell vil kunne øke arbeidsytelsen og redusere faren for utbrenthet. Dette vil igjen resulterer i lavere kostnad og økt inntjening til både bedriftene og samfunnet på lengre sikt.

Funnene korresponderer til dels godt med tidligere forskning på effekt ved bruk av hjemmekontor, både på arbeid-hjem balanse, motivasjon, ledelse og arbeidsytelse. Det fremgår derimot av denne studien at de negative effektene funnet i tidligere forskning reduseres ved å gå fra hjemmekontor på heltid til en hybridkontormodell med noen dager oppmøte på kontoret. Dette gjelder særlig med tanke på tilhørighet, ledelse og kompetanseutvikling. Dette bør undersøkes videre for å avdekke om det kun er typisk for casen eller et mer generelt funn. Hvordan dette påvirkes av graden av autonomi med tanke på

antall dager og eventuelt felles dager på kontoret vil også være et interessant aspekt for fremtidig forskning.

I denne oppgaven er arbeid hjem-balanse, motivasjon og lederstøtte undersøkt for å belyse arbeidsytelse ved hybridkontormodellen i henhold til forskningsmodellen i Figur 1. Grense mellom arbeid og hjem, rollekonflikt, jobbkrav og ressurser ble valgt for å belyse arbeid-hjem balanse og vurdere påvirkning på utbrenthet. Innenfor motivasjon ble kompetanse, autonomi og tilhørighet undersøkt. Lederstøtte utforskes ved å se på relasjonen mellom ansatt og leder. Fremtidig forskning bør se dypere på faktorer det ikke er gått i dybden på i denne studien. Utbrenthet, stress og jobbtilfredshet kan for eksempel utforskes mer i dybden. I tillegg kan studie av ytelse hjemme opp mot ytelse på jobb ved bruk av hybridkontormodellen gi dypere innsikt. Flere av faktorene er tett bundet sammen og går inn i hverandre som poengtert tidligere i studien. Denne kompleksiteten kan med fordel utforskes nærmere.

Langtidseffekten ved bruk av hybridkontormodellen er foreløpig ukjent. Videre forskning kan med fordel se mer på den longitudinelle effekten og hvordan ulike ledelsesstrategier kan optimalisere denne arbeidsformen. Det bør også utforskes hvordan disse funnene kan generaliseres og tilpasses ulike avdelinger og operasjonelle roller. Å utforske lederperspektivet for å se om funnene samsvarer, eller spriker fra ansattperspektivet er også en anbefaling for fremtidig forskning. Å undersøke flere roller kan bidra til å maksimere potensialet hybridkontormodellen gir og sikre at det forblir en berikende komponent i arbeidslivet. Et annet punkt for videre forskning kan være påvirkning på tilhørighet i henhold til selvbestemmelsesteorien med tanke på organisasjonen og ikke primært det kollegiale. Denne studien fokuserer på den kollegiale tilhørigheten og ikke organisasjonstilhørigheten, da det var under et år siden organisasjonen var igjennom en virksomhetsoverdragelse. Dette vil kunne være annerledes i en mer etablert organisasjon der den kollegiale tilhørigheten ikke er like preget av at kollegaer har jobbet sammen lenge.

## Referanser

- Allen, T. D., & Martin, A. (2017). The Work-Family Interface: A Retrospective Look at 20 Years of Research in JOHP. *Journal of Occupational Health Psychology*, 259-272.
- Arbeidstilsynet. (2023, 8 27). *Arbeidstilsynet.no*.  
arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor:  
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor/>
- [www.avonova.no](http://www.avonova.no): <https://www.avonova.no/artikler/stress>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology Vol. 22 Issue: 3*, 309-328.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 1-18.
- Bjerk, E. (2022). *Hva har bruken av hybridkontor gjort med arbeidssituasjonen til ledere og ansatte? En kvalitativ studie av ledere og ansatte som bruker hybridkontor i hverdagen*. Stavanger: UiS.
- Buch, R., Thompson, G., & Kuvaas, B. (2016). Transactional Leader–Member Exchange Relationships and Followers' Work Performance: The Moderating Role of Leaders' Political Skill. *Journal of leadership & organizational studies* 23, 456-466.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 744-770.
- Dahl, K., Sveen, M. H., & Nakken, J. (2022). *Organisasjonstilhørighet i en hybrid arbeidshverdag*. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, vol11, 227-268.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determinaion Theory in Work Organizations: The State of a Sience. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*,4, 19-43.

- Deci, L. E., & Ryan, M. R. (2009). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11:4, 227-268.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & Da Silva, M. M. (2021). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation*.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 219-245.
- Fløvik, L., Lunde, L.-K., Vleeshouwers, J., Johannessen, H., Finne, L. B., Morh, B., . . . Christensen, J. O. (2021). *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø, En systematisk kunnskapsoppsummering*. Enhet for kunnskapsoppsummeringer (ESKO), Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI).
- Frifagbevegelse. (2021, 10 26). *frifagbevegelse.no*.  
frifagbevegelse.no/nyheter/hybridkontoret-sprer-seg-i-naringslivet-etter-gjenapningen:  
<https://frifagbevegelse.no/nyheter/hybridkontoret-sprer-seg-i-naringslivet-etter-gjenapningen-6.158.827704.ee024a8aec>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management*, 76-88.
- Hadzibajramović, E., Schaufeli, W., & De Witte, H. (2020). A Rasch analysis of the Burnout Assessment Tool (BAT). *PLOS ONE*, 1-19.
- Hill, J. E., Ferris, M., & Mätinso, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of vocational behavior*, 220-241.
- Ilies, R., & Morgeson, F. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta Analysis. *J Appl Psychol* 92, 269-277.



- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., . . . Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme–Borte–Uavgjort*. Oslo: OSLOMET.
- Jackobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johns, G. (2009). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 519-542.
- Johnsen, J., Ku, H., & Salvanes, K. G. (2023). Competition and Career Advancement. *CESifo Working Paper No. 10577*.
- Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K., & Illic, D. (2015). Work Related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 652-666.
- Kossek, E. E., & Lee, K.-H. (2017). Work-Family Conflict and Work-Life Conflict. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, 1-21.
- Krasulja, N., Blagojević, M. V., & Radojević, I. (2015). Working from home as alternative for achieving work-life balance. *EKOLOGIJA*, 131-142.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2022). *Det kvalitative forskningsintervju 3. utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Leineweber, C., Baltzer, M., Hanson, L. L., & Westerlund, H. (2012). Work–family conflict and health in Swedish working women and men: a 2-year prospective analysis. *European Journal of Public Health*, 710-716.
- naob.no. (2023). <https://naob.no/ordbok/arbeidsytelse>. <https://naob.no/ordbok>:  
<https://naob.no/ordbok/arbeidsytelse>
- nhi.no/livsstil/egenomsorg/utbrenthet: <https://nhi.no/livsstil/egenomsorg/utbrenthet/>
- Nilsen, H. H., & Johannesen, Y. V. (2021). *Motivasjon på hjemmekontor*. UNIVERSITETET I OSLO.
- noScribe. .d.). <https://github.com/kaixxx/noScribe>

- Reis, T. H., Sheldon, M. K., Gable, L. S., Roscoe, J., & Ryan, M. R. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN*, 419-435.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 56-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Publications.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students (9th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Schreier, C., Udomkit, N., & Matt, J. (2022). THE EFFECTS OF A MANDATORY WORK FROM HOME POLICY ON RESPECT, TRUST, AND MUTUAL OBLIGATIONS DURING THE COVID-19 PANDEMIC IN SWITZERLAND. *ABAC Journal Vol.42 No.1(January-March, 237-257*.
- Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2005). BURNOUT AND HEALTH REVIEW: CURRENT KNOWLEDGE AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2005 Volume 20, 269-308.
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huert, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *The Journal of Systems & Software* volume 195.
- Šmite, D., Moe, N. B., Klotins, E., & Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced Working-From-Home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software* Volume 195.
- Smtih, C., Silverstone, Y., Whittall, N., Shaw, D., & McMillan, K. (2021). *The Future of Work: Productive anywhere*. Accenture.
- Soelton, M., Amaelia, P., & Prasetyo, H. (2019). Dealing with Job Insecurity, Work Stress, and Family Conflict of Employees. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 167-174.

Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 487-506.

WHO. (2023, November 12). [www.who.int/standards/classifications](http://www.who.int/standards/classifications). who.int:  
<https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon>

Zhang, J. (2016). The Dark Side of Virtual Office and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management; Vol. 11*, 40-46.

Zink, V. (2021). *I disse koronatider: Hjemmekontor til glede eller besvær?* NTNU.

## Figuroversikt

Figur 1 Forskningsmodell .....	6
Figur 2 Arbeid-hjem konflikt og uforenelig rollepress (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 78)... ..	10
Figur 3 Jobbkraftressursmodellen (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).....	11

# Vedlegg 1 Intervjuguide

## Introduksjon

### Formål med intervju

Undersøke hvordan ansatte i oljeselskap opplever at bruken av hybridkontor påvirker deres arbeidsytelse ved å se på følgende aspekter:

- *Arbeid-hjem balanse*
- *Motivasjon*
- *Lederstøtte*
- Bidra til forståelse og utvikling av fremtidig hybridmodell i selskapet.

### Informere om samtykke

- Forklar at deltakelse er frivillig.
- Mulighet til å trekke seg når som helst eller å unnlate å svare på enkeltspørsmål.
- Ingen negative konsekvenser ved å ikke delta.

### Konfidensialitet

- Intervjuet vil bli tatt opp og søknad til Sikt er godkjent.
- Informasjon vil bli anonymisert og slettet etter oppgaven er levert.
- Ingen personlig identifiserbar informasjon vil bli delt offentlig.
- Målet er å samle generelle erfaringer, ikke personlige detaljer.

## Spørsmål

### Innledende spørsmål

- Hva er din rolle og hvor lenge du har jobbet i denne posisjonen?
- Hvordan fordeler du din arbeidstid mellom kontoret og hjemmekontor?
- Hvor lang reisevei har du til kontoret?
- Foretrekker du å jobbe hjemmefra eller fra kontoret og i så fall hvorfor?
- Hvordan vil du beskrive din generelle opplevelse med hybridkontor?

## **Arbeid-hjem konflikt og balanse**

- Hvordan er dine rammer for arbeidstid ved bruk av hjemmekontor?
- Hvordan påvirkes «arbeid-hjem» balansen din ved bruk av hybridkontor?

## **Motivasjon**

- Hvordan påvirker bruk av hybridkontor kompetanseutviklingen din?
- Hvordan påvirker bruk av hybridkontor din autonomi/selvbestemmelse?
- Hvordan påvirker bruk av hybridkontor din tilhørighet?

## **Ledelse**

- Hvor lenge har du vært under din leder og hvordan er forholdet dere mellom?
- Får du tilstrekkelig støtte fra din leder og hvordan påvirkes den av hybridkontor?

## **Produktivitet**

- Hvor opplever du at du arbeider mest produktivt, og hvorfor?

## **Avsluttende spørsmål**

- Er det noe annet du vil legge til eller tanker du har om fremtiden for hybridkontor?

## **Avslutning**

- Uttrykk takknemlighet for deltakerens tid og innsikt.
- Fremhev viktigheten av deltakerens bidrag for studiet.
- Understrek at resultatene kan få betydning for selskapets fremtidige arbeidsmetoder.
- Informere om hva som skjer videre i forskningsprosessen.
- Gi en tidsramme for når og hvordan deltakeren kan forvente å høre om resultatene.
- Uttrykk åpenhet for ytterligere diskusjon eller klargjøring basert på intervjuet.

