



Uio • Universitetet i Oslo

Den hybride arbeidshverdagen

Vi hører deg ikke – du er på mute

Hanne Aasgaard

Masteroppgave i pedagogikk

Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

45 stp.

Institutt for pedagogikk

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

14. juni 2022

© Hanne Aasgaard

2022

(duo-link)

SAMMENDRAG

MASTER I PEDAGOGIKK – MASTEROPPGAVE

Tittel	Den hybride arbeidshverdagen
Av	Hanne Aasgaard
Emnekode	4491
Semester	Vår 2022

Stikkord: Hjemmekontor, organisasjonskultur, kunnskapsdeling, arbeidsmiljø og ledelse

På bakgrunn av Covid-19 sin påvirkning på arbeidslivet og mulighetene mange ser ved å tilby fleksibilitet, er det god grunn til å tro at hybrid arbeidshverdag vil bestå i mange bedrifter og arbeidsorganisasjoner. Denne kvalitative studien søker å undersøke hvordan arbeidstakere og ledere opplever aspekter som arbeidsmiljø og kunnskapsdeling i en hybrid arbeidshverdag. På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

«*Hvordan vil en hybrid arbeidshverdag påvirke arbeidsmiljø og kunnskapsdeling i en organisasjon? Hvilken rolle har lederen i å tilrettelegge og sikre et godt arbeidsmiljø og arbeidsdeling?*» Forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare min problemstilling er:

1. Hvordan påvirker hybrid arbeidshverdag kunnskapsdeling mellom arbeidstakere?
2. Hvordan påvirker hybrid arbeidshverdag arbeidsmiljøet?
3. Hvordan opprettholder ledelsen godt arbeidsmiljø?
4. Hvordan legger ledelsen til rette for kunnskapsdeling mellom arbeidstakere?

Med utgangspunkt i kvalitativt forskningsdesign ble sju arbeidstakere intervjuet, hvorav en hadde lederstilling. Alle er ansatt i samme firma. Det ble utført tematisk analyse som resulterte i tre hovedtemaer: arbeidsmiljø, kunnskapsdeling og hjemmekontor.

Resultatene av forskningsspørsmål 1 indikerer at digitale verktøy forenkler delingsprosessen kollegaer imellom. Teams og e-post forenkler mulighetene til å dele kunnskap uavhengig av lokasjon. Likevel viser resultatene at det oppleves som enklere å sparre med kollegaer fysisk på kontoret. Muligheten til å snu seg rundt til en som sitter på pulten ved siden av er uvurderlig, og gir lett tilgang på kunnskap.

Funnene tilknyttet forskningsspørsmål 2 viser til at informantene er fornøyde med arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, men samtidig viser resultatene at det er enklere å knytte nettverk og bli kjent med kollegaer når man er på kontoret samtidig. Den uformelle småpratene er enklere å gjennomføre når man treffes på arbeidsplassen. Som følge av den ustrakte bruken av hjemmekontor er det mindre kollegaer på kontoret, som videre resulterer i færre menneskelige møter i løpet av uken. Enkelte opplever at de sosiale relasjonene er de samme som før innføringen av hybrid arbeidshverdag, mens andre er redd for at arbeidsplassen som sosial arena risikerer å forsvinne delvis.

Resultatene av forskningsspørsmål 3 indikerer at ledelsen ikke har iverksatt spesifikke tiltak som følge av hjemmekontor og hybrid arbeidshverdag. Nærmeste leder har hovedoppgaven med å følge opp arbeidstakere, og funn viser at informantene i stor grad har vært fornøyde med oppfølgingen. Likevel vises det til at nærmeste leder kunne vært enda bedre på å følge opp en til en. Det er for tidlig å si hvorvidt arbeidsmiljøet har forandret seg som følge av innføringen av hybrid arbeidshverdag, men funn hvis en bekymring for om de klarer å fange opp de som sliter og trenger noen å prate med.

Det er et stort fokus på kompetanseheving og kunnskapsutvikling i organisasjonen som er undersøkt, og resultatene av forskningsspørsmål 4 viser at ledelsen legger til rette for at de ansatte skal lære og utvikle seg. Tiltak som «free seating» og investering i digitale samarbeidsmuligheter skal forenkle delingsprosessen mellom kollegaer. Likevel foreligger det en bekymring fra leder om selskapet klarer å opprettholde samarbeidet på tvers av team og avdelinger.

Denne studien bidrar til å sette søkelyset på hvordan den hybride arbeidshverdagen påvirker individuelle arbeidstakere, både positivt og negativt. Begrensninger i denne studien har vært at den er gjennomført på et tidspunkt hvor samfunnet gikk fra nedstengning til innføring av hybrid arbeidshverdag. Dermed kan svarene være påvirket av de siste to årenes erfaringer med mer hjemmekontor enn hva som vil være tilfellet i fremtiden.

FORORD

Fem fine år ved Blindern står ved veis ende. Det er en smule vemodig å skulle forlate skolebenken, men samtidig ser jeg fram til å komme meg ut i arbeidslivet. Det har vært fem lærerike år som har gitt meg kunnskap og erfaringer jeg er takknemlig for. Prosessen med å skrive masteroppgave har vært en lærerik, men også tøff prosess. Til tross for mye hjemmeskole de to siste årene, er jeg i mål! Og det er noe å være stolt av.

Jeg vil spesielt rette en takk til veilederen min, Ann Kristin Larsen, for god veiledning og hjelpsomme tilbakemeldinger. Jeg vil også gi en stor takk til informantene som har stilt opp i prosjektet, og satt av tid til å dele sine erfaringer og tanker med meg.

Til slutt vil jeg takke familie, venner og samboer for oppmuntrende ord og støtte gjennom hele masterprosessen. En ekstra takk til Mats og Mamma, som har hjulpet meg med korrekturlesing. Og til Mina, for gode skravlepauser og oppmuntrende ord på lesesalen.

God lesing!

Oslo, juni 2022

Hanne Aasgaard

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING.....	8
1.1	PRESENTASJON AV TEMA OG AKTUALITET.....	8
1.2	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL	9
1.3	AVGRENSNING	9
1.4	OPPGAVENS OPPBYGNING	10
1.5	TIDLIGERE FORSKNING.....	10
2	TEORETISK RAMMEVERK	13
2.1	ORGANISASJONSKULTUR	13
2.1.1	<i>Virtuelle organisasjoner og ledelse.....</i>	<i>15</i>
2.1.2	<i>Menneskelige øyeblikk</i>	<i>16</i>
2.2	ARBEIDSMILJØ	17
2.2.1	<i>Det psykososiale arbeidsmiljøet</i>	<i>19</i>
2.2.2	<i>Jobbtilfredshet</i>	<i>20</i>
2.3	KUNNSKAPSDDELING	21
2.3.1	<i>Uformell læring.....</i>	<i>23</i>
3	METODE.....	25
3.1	VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED	25
3.2	FORSKNINGSDESIGN.....	25
3.2.1	<i>Kvalitativ metode</i>	<i>25</i>
3.3	DATAINNSAMLING	26
3.3.1	<i>Kvalitative intervjuer.....</i>	<i>26</i>
3.3.2	<i>Semistrukturert intervju og intervjuguide.....</i>	<i>27</i>
3.3.3	<i>Valg av informanter</i>	<i>28</i>
3.3.5	<i>Gjennomføring av intervjuene.....</i>	<i>29</i>
3.4	ANALYSEPROSESSEN.....	30
3.4.1	<i>Transkribering</i>	<i>31</i>
3.4.2	<i>Tematisk analyse</i>	<i>31</i>
3.5	STUDIENS KVALITET OG ETIKK	34
3.5.1	<i>Reliabilitet og validitet</i>	<i>34</i>
3.5.2	<i>Etikk og vern av informanter.....</i>	<i>35</i>
4	RESULTATER	37
4.1	HJEMMEKONTOR	37

4.1.3	<i>Tidligere erfaring- og fremtidig bruk av hjemmekontor</i>	37
4.2	ARBEIDSMILJØ	39
4.2.1	<i>Hvordan opprettholder ledelsen et godt arbeidsmiljø?</i>	42
4.3	KUNNSKAPSDELING	44
4.3.1	<i>Teamarbeid</i>	47
4.3.2	<i>Uformell læring</i>	48
4.3.3	<i>Ledelsens tilrettelegging for kunnskapsdeling mellom arbeidstakere</i>	49
4.4	NYANSATTE OG UNGE I ARBEIDSLIVET	51
4.6	OPPSUMMERING	53
5	DRØFTING	55
5.1	DEN NYE ARBEIDSHVERDAGEN	55
5.2	ORGANISASJONSKULTUR I ET ARBEIDSLIV I ENDRING	56
5.3	HVORDAN PÅVIRKER HYBRID ARBEIDSHVERDAG ARBEIDSMILJØET?	57
5.3.1	<i>Jobbtilfredshet</i>	59
5.3.2	<i>Hvordan opprettholder ledelsen et godt arbeidsmiljø?</i>	60
5.4	HVORDAN PÅVIRKER HYBRID ARBEIDSHVERDAG KUNNSKAPSDELING MELLOM ARBEIDSTAKERE? 61	
5.4.1	<i>Uformell læring og kunnskapsdeling</i>	62
5.4.2	<i>Hvordan legger ledelsen til rette for kunnskapsdeling mellom arbeidstakere?</i>	63
5.5	NYANSATTE OG UNGE	64
6	AVSLUTNING	66
6.1	BEGRENSNINGER	67
6.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	67
7	LITTERATURLISTE	69
8	VEDLEGG	74
	VEDLEGG 1: GODKJENNING NSD	74
	VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV	76
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE ARBEIDSTAKERE	79
	VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE LEDER	81
	VEDLEGG 5: DATAHÅNTERINGSPLAN	83

1 INNLEDNING

1.1 Presentasjon av tema og aktualitet

I mai 2021, på samme tid som det var på tide å velge tema for masteroppgaven, hadde mange arbeidstakere i Norge periodevis hatt hjemmekontor i over ett år allerede. Man kan argumentere for at arbeidshverdagen var fleksibel forut for Covid-19 også, da muligheten for hjemmekontor var til stede på flere arbeidsplasser. For mange var overgangen til hjemmekontor likevel et betydelig skifte da pandemien entret samfunnet. Da vi skulle ut i praksis omtrent ett år etter at Covid-19 var et faktum, fikk jeg oppleve hvordan arbeidshverdagen til enkelte arbeidstakere var blitt. Mens jeg tilbrakte fire uker i praksis funderte jeg på hvordan bedriftene ville organisere seg ved endt pandemi, samtidig som det kunne leses i nettaviser og artikler at dette bare var starten på en forandring. Hybrid arbeidsplass er blitt den nye arbeidshverdagen for mange. Arbeidssituasjonen har endret seg drastisk for mange i løpet av de siste to årene siden Norge stengte ned i mars 2020 grunnet Covid-19. Mange bedrifter og arbeidstakere har måttet tenke nytt, og de ansatte har flyttet mye av arbeidet sitt hjem. Konsekvensen av en stor omorganisering av arbeidet har mange bedrifter nå sett på nye måter å løse fremtidens arbeidsformer på. Mulighetene for å kunne skifte mellom å ha hjemmekontor og sitte fysisk på kontoret er større. I fremtiden er sannsynligheten stor for at flere bedrifter tilrettelegger for en hybrid arbeidshverdag for sine ansatte, men hvordan påvirker dette arbeidsmiljø og kunnskapsdeling?

I en hybrid arbeidshverdag vil man sjeldnere se hverandre fysisk på kontoret, og møtevirksomhet og kommunikasjon foregår over digitale plattformer. Hva skjer da med arbeidsmiljøet og kontoret som en sosial arena? Edmondson og Lei (2014) understreker at dersom det foreligger psykologisk trygghet på arbeidsplassen, vil kollegaer lettere kunne spørre om råd og hjelp, samt dele av sin kunnskap. Filstad (2016) viser til at læring sterkt knyttet til arbeidsmiljø, som betyr at de sosiale og kulturelle omgivelsene hvor læring skjer, også påvirker hvordan læring skjer. Dersom man er mindre til stede fysisk på kontoret, hvordan opprettholder man og utvikler et godt arbeidsmiljø som videre legger til rette for kunnskapsdeling på arbeidsplassen? Bakgrunn for denne studien er et behov for kunnskap om hvordan arbeidstakere responderer på hybrid kontorløsning i forhold til arbeidsmiljø og kunnskapsdeling. Basert på det jeg har funnet av tidligere og nyere forskning, ser det ut til at man har behov for mer konkrete svar og forskning rundt temaet.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen er som følger:

«Hvordan vil en hybrid arbeidshverdag påvirke arbeidsmiljø og kunnskapsdeling i en organisasjon? Hvilken rolle har lederen i å tilrettelegge og sikre et godt arbeidsmiljø og arbeidsdeling?»

Forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare min problemstilling er:

1. Hvordan påvirker hybrid arbeidshverdag kunnskapsdeling mellom arbeidstakere?
2. Hvordan påvirker hybrid arbeidshverdag arbeidsmiljøet?
3. Hvordan opprettholder ledelsen godt arbeidsmiljø?
4. Hvordan legger ledelsen til rette for kunnskapsdeling mellom arbeidstakere?

Arbeidsmiljø er et begrep som kan romme så mangt, men i denne sammenhengen ønsker jeg å fokusere på hvordan de ansatte samarbeider, opplever og viser tillit til hverandre og støtter hverandre både faglig og sosialt. I tillegg er trivsel en sentral faktor når det kommer til arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøet kan ha en stor påvirkning på kunnskapsdeling på arbeidsplassen i form av at folk har et ønske om å dele av sin kunnskap til andre. Slik deling kan blant annet oppstå gjennom møter, diskusjoner, observasjon og samtaler. Med hybride løsninger som innebærer delvis hjemmekontor kan man «miste» småpratene om det uformelle på vei inn og ut av møter, ved kaffemaskinen og i lunsjen. Gjennom den uformelle læringen på arbeidsplassen får man muligheten til å tilegne seg kunnskap fra andre, samt etablere en tettere relasjon og tillit til medarbeidere. Opplever arbeidstakere det som en større hindring å spørre om hjelp når man sitter hjemme og jobber og ikke har kollegaer rett ved siden av? Hvem spør man? Tør man å spørre? Jeg lurer derfor på hvordan fleksibiliteten arbeidstakere har i den hybride arbeidshverdagen påvirker mulighetene for å utvikle arbeidsmiljøet og skape rom for kunnskapsdeling blant de ansatte.

1.3 Avgrensning

Det finnes mye litteratur innenfor temaområdene kunnskapsdeling og arbeidsmiljø. Hjemmekontor og hybride løsninger er satt på agendaen til flere forskningsmiljøer, og det har kommet flere artikler og rapporter om fordeler og ulemper ved en ny arbeidshverdag. Det er flere innfallsvinkler som kunne blitt brukt for å skrive denne oppgaven, men for å begrense meg har jeg i det teoretiske rammeverket lagt vekt på (1) Organisasjonskultur, (2) Arbeidsmiljø og

(3) Kunnskapsdeling. Innenfor teorien om arbeidsmiljø vil jeg se nærmere på det psykososiale arbeidsmiljøet og jobbtilfredshet. Bakgrunnen for valget av denne tematikken er da dette kan være med på å fortelle hvorfor arbeidstakere trives, eller eventuelt ikke trives. I tillegg kan det teorien være med på å forklare hvor tilfredse arbeidstakere er med den hybride arbeidshverdagen. Når det gjelder kunnskapsdeling er temaområdet uformell læring sentralt. Hvorvidt kunnskap deles uformelt i samme grad ved hjemmekontor som når man er fysisk til stede på kontoret.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven består av seks hovedkapitler. Det første kapitlet inneholder bakgrunn for valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål, samt kort om tidligere forskning. Kapittel to tar for seg det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for forskningsprosjektet. Kapittel tre omhandler metoden som er valgt for gjennomføring av undersøkelsen. I kapittel fire vil resultatene fra undersøkelsen bli lagt frem, hvor informantenes opplevelse og erfaring omkring hybrid arbeidshverdag, kunnskapsdeling og arbeidsmiljø står sentralt. I det femte kapitlet vil funn diskuteres opp mot det teoretiske rammeverket og tidligere forskning. Det sjette og siste kapitlet inneholder en avslutning, samt begrensninger og forslag til videre forskning på temaet.

1.5 Tidligere forskning

For å identifisere relevant forskningslitteratur gjennomførte jeg søk i Oria. Videre ble jeg introdusert for rapporten til Ingelsrud et al. (2022) gjennom et frokostseminar ved OsloMet. Det finnes betydelig forskning på både hybrid arbeidshverdag og hjemmekontor. Van Meel (2011) viser i sin litteraturgjennomgang til at forskning på hjemmekontor strekker seg helt tilbake til 70-tallet. Ved søk i akademisk litteratur er det tydelig av Covid-19 sitt inntog har resultert i en vesentlig mengde «pandemiforskning», hvor det undersøkes flere aspekter ved hybrid arbeidshverdag. Det er blitt brukt to rapporter fra Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) som begge er utgitt i 2021. Den ene rapporten inneholder en systematisk kunnskapsoppsummering med den hensikt å oppdatere kunnskapsgrunnlaget knyttet til arbeidsmiljøområdet i Norge (Fløvik et al., 2021). Særlig ønsker de å avklare hvilken kunnskap som foreligger om konsekvenser av fjernarbeid hjemmefra for arbeidsmiljø og arbeidshelse. De har gjennomgått all internasjonal forskning på hvordan hjemmekontor påvirker helse og arbeidsmiljø, der forfatterne konkluderer med at det foreløpig eksisterer en stor usikkerhet

(Fløvik et al., 2021). Den andre STAMI-rapporten fungerer som en faktabok om arbeidsmiljø og helse, som har til hensikt å fortelle mer om arbeidsmiljø-tilstanden i Norge (Bakke et al., 2021).

I april (2022) kom forskere ved Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet med sin rapport der de presenterer andre del av resultatene for prosjektet sitt «Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser av bruk av hjemmekontor og annet fjernarbeid» (Ingelsrud et al., 2022). Rapporten, med navn «Hjemme – borte – uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser» har samlet inn store mengder kvalitative og kvantitative data i studie av hjemmekontor. I rapporten tar de for seg blant annet både arbeidsgiveres og ansattes opplevelse av hjemmekontor og deres syn på fordeler og ulemper ved en slik ordning. Momenter som dukker opp i rapporten, som er av interesse for denne oppgaven, er deriblant deres syn på arbeidsmiljø og læring og utveksling av kunnskap. I rapporten kommer det også frem at ledere ser på den ustrakte bruken av hjemmekontor som en utfordring mot den formelle og uformelle delingen av kunnskap blant de ansatte. De benytter seg av begrepet *læringsfellesskap*, og viser til at ledere særlig er bekymret for at mangelen på et slikt fellesskap går ut over yngre og nyansatte. Studien viste imidlertid at slike utfordringer knyttet til læring også gjelder andre ansatte. Videre fremhever de viktigheten av fysisk tilstedeværelse for å øke kompetansen hos sine ansatte, samt den sosiale interaksjonen (Ingelsrud et al., 2022).

Både Šmite et al. (2021) og Ford et al. (2021) ser i sine studier på følgende av Covid-19 pandemien og det å jobbe hjemmefra. Ford et al. (2021) har søkt å forstå fordelene, ulempene og mulighetene til å forbedre det å kunne jobbe hjemmefra, mens Šmite et al. (2021) har analysert ulike aspekter som har gjort seg gjeldende etter at pandemien inntraff. I studien til Ford et al. (2021) finner de at ansatte opplever at møtevirksomheten har eskalert, samt at savnet etter ansikt-til-ansikt interaksjon med kollegaer er stort. Samspillet mellom kollegaer er også sentralt i studien til Šmite et al. (2021), der spontan interaksjon mellom kollegaer tidligere har vært daglig kost. Virtuell sosialisering har ført til blandede opplevelser og enkelte har erfart at dette heller fører til pinlig stillhet enn rike samtaler. Resultatene til Šmite et al. (2021) viser videre til at spontan interaksjon er like viktig for problemløsning som for sosial samhandling ettersom over-skulderen samtaler er mangelvare ved hjemmekontor. Samtaler mellom kollegaer der de deler kunnskap og snakker med hverandre har flyttet seg over til digitale plattformer der de bruker «chat» (Šmite et al., 2021). Disse funnene kan være interessante å se nærmere på ettersom digitale verktøy har blitt en sentral del av kommunikasjonen mellom kollegaer.

I teorikapittelet vil alle de overnevnte studiene bli belyst ytterligere. I den utvalgte forskningslitteraturen har hovedfokuset vært på konsekvensene av hjemmekontor og hvordan dette påvirker blant annet arbeidsmiljø og kunnskapsdeling. Denne studien forfølger noen av de samme aspektene, men fokuserer i større grad på hvilke fordeler og konsekvenser en hybrid arbeidshverdag kan ha på enkeltindivider og organisasjonen i sin helhet. Denne studien vil kunne være et supplement til de nevnte studiene da den ser på hvordan hybrid arbeidshverdag kan påvirke både arbeidsmiljø og kunnskapsdeling.

2 TEORETISK RAMMEVERK

2.1 Organisasjonskultur

I likhet med en rekke andre samfunnsvitenskapelige begreper er det også noe uenighet i hvordan begrepet *organisasjonskultur* skal defineres. Ulikheter i hvordan man tolker kulturbegrepet er en av grunnene til at det ikke er en entydig definisjon. Bang (2020) hevder at kultur er noe abstrakt, og det kan derfor være utfordrende å definere ettersom kultur er en fellesbetegnelse på fenomen(er) majoriteten vil påstå eksisterer. Han viser likevel til at en rekke organisasjonsforskere i store trekk er enige om meningsinnholdet i kulturbegrepet, og har oppsummert de ulike definisjonene slik: «Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2020, s. 23). Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver på sin side at en vanlig og forenklet definisjon av begrepet er «måten vi gjør tingene på her hos oss» og «grunnleggende verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 265). Videre definerer Schein (2010) definerer organisasjonskultur som:

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, 2010, s. 18)

Irgens (2021) trekker frem begrepet *kulturuttrykk*. Begrepet rommer ting som skjer på arbeidsplassen, og er en indikasjon på en organisasjonskultur. Kulturuttrykk handler om alt fra hvordan de gjør det i en organisasjon til hvordan de har det seg imellom (Irgens, 2021). Kulturen deles av de som inngår i en organisasjon, og det kan eksistere flere ulike subkulturer som har egne felles normer og verdier innenfor en og samme organisasjon (Bang, 2013). Organisasjonskulturen kan utvikle seg ulikt fra avdeling til avdeling innad i en organisasjon, og det kan ses på som normer for hvordan ting gjøres på arbeidsplassen. Eksempelvis når organisasjonsmedlemmer sier «Det er sånn vi gjør det hos oss» (Irgens, 2021; Einarsen &

Skogstad, 2021; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hernes (2016) peker også på at organisasjonskultur er vaner og noe som sitter i veggene til organisasjonen.

Gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene vokser kulturen frem i organisasjonen. Kultur kommer til uttrykk gjennom medlemmers holdninger og oppførsel, og ikke bare hva man tenker eller ønsker i organisasjonen (Bang, 2013). Kulturen innad i en organisasjon er stadig i noe endring. Både fordi nye ansatte kommer til og andre slutter, men også fordi samfunnet beveger seg og endres, og menneskene i organisasjonen erverver nye ferdigheter og opplevelser. Imidlertid kan kulturen sies å være relativt stabil da den representerer følelser, tenkemåter og verdensforståelser som oppfattes som riktig i gruppa (Larsen, 2020). For at en kultur skal utvikles, beskriver Schein (2010) tre kriterier som må være til stede: (1) medlemmene har erfaring fra å samarbeide og vært gjennom viktige utfordringer, (2) medlemmene har klart å løse utfordringer de har møtt på og (3) nye medlemmer har kommet til og disse har blitt integrert i organisasjonskulturen (Schein, 2010).

En mye brukt modell for å illustrere organisasjonskultur er «isfjellmodellen» (Larsen, 2020), eller som Schein (2010) kaller det «The Three Levels of Culture». Den illustrerer et isfjell der det som kan betraktes over vannoverflaten er det som er synlig for oss når vi ser på en organisasjon (Larsen, 2020). Eksempelvis visjon, struktur, mål og ressurser. Det som ligger under havoverflaten, er det som ikke er like synlig og som utgjør organisasjonskulturen. Her finner vi normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene som deles av de menneskene som er en del av organisasjonen (Larsen, 2020). Under havoverflaten vises det som faktisk gjøres i organisasjonen, i motsetning til hva som kommer til syne på overflaten. Eksempelvis kan dette være holdninger, antakelser uformelle relasjoner og uformelle strukturer. Her finner vi normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som deles av medlemmene i organisasjonen (Larsen, 2020).

Malhotra (2021) belyser det faktum at oppmerksomheten på fremtidens arbeid i stor grad har vært preget av forholdet mellom robotikk, kunstig intelligens og mennesker. Fokuset på hva som har vært ønsket i selve arbeidet har da blitt begrenset. Som følge av Covid-19 har organisasjoner vært nødt til å fremskynde endringer, og påfølgende har arbeidstakere lært seg og erfart nye måter å jobbe på ved hjelp av teknologi. Kompetansen innen digitale verktøy har økt og de globale samarbeidene blitt bedre. I fremtiden er det sannsynlig at mange ønsker å jobbe hjemmefra i større grad da teknologien og erfaring tilsier at dette er mulig. Samtidig fremhever Malhotra (2021) at organisasjoner i fremtiden må finne en løsning på å balansere bruken av teknologi og mellommenneskelig samarbeid. Malhotra (2021) peker på at organisasjoner kan oppleve det som en utfordring å opprettholde en kultur dersom de ansatte er virtuelt fordelt. Organisasjonskultur gjør seg gjeldende for det videre som skal trekkes frem

som teori i oppgaven. Da organisasjonskultur innebærer som nevnt ovenfor, alt fra hvordan de gjør ting i en organisasjon og hvordan de har det seg imellom, gjør begrepet seg gjeldende når det skal studeres arbeidsmiljø og kunnskapsdeling i en organisasjon.

I studien til Šmite et al. (2021) har de overvåket situasjonen til et internasjonalt programvareselskap med ingeniører som er lokalisert flere steder i verden og deres opplevelse av å bli tvunget til å jobbe hjemmefra som følge av Covid-19 pandemien. Selskapet er nå på vei fra en «Working-from-Home»-situasjon til «Work-from-Anywhere». Dette innebærer muligheten til å jobbe hjemmefra noen dager i uken, men det gir også anledning til å kunne jobbe fra andre geografiske områder. Konsekvensene av dette vil blant annet være færre sosiale sammenkomster, mindre deltagelse på arrangementer og mer individuelt arbeid. I tillegg vil informasjonen som deles blant kollegaer som tilbringer mer tid på kontoret sammen enn andre risikere å ikke nå de som jobber hjemmefra. Šmite et al. (2021) belyser at organisasjoner må identifisere hvilke praksiser og sosiale arrangementer som må skje ved fysisk tilstedeværelse for å opprettholde organisasjonskulturen. Dette er nyttig innsikt for denne oppgaven da det er nærliggende å tro at dette vil kunne påvirke arbeidsmiljø og kunnskapsdeling i en hybrid arbeidshverdag.

2.1.1 Virtuelle organisasjoner og ledelse

De Paoli (2015) belyser at med den fremvoksende bruken av teknologi og muligheten til å være en leder gjennom digitale verktøy, er det også behov for en ny ledertype. Selv om digitale verktøy allerede har hjulpet mennesker med å samarbeide og lede i mange år, er det nødvendig med mer fokus på temaet. Mange ledere i dag jobber og leder arbeidstakere som er et annet sted, og kommuniserer uten regelmessige ansikt-til-ansikt interaksjoner i den daglige arbeidshverdagen. Utviklingen av både internetteknologi og kommunikasjonsverktøy tillater oss å jobbe hvor vi vil og når som helst. De Paoli (2015) uttrykker at praksisfeltet ligger foran forskningen, og det vil være behov for mer kunnskap om lederes rolle i en virtuell arbeidshverdag. I takt med teknologiens utvikling og den virtuelle arbeidshverdagen stilles det høyere krav til at stabiliteten og samarbeidet skal vedvare. Som følge av økende bruk av digitale verktøy og virtuelle samarbeid påpeker De Paoli (2015) at organisasjoner må tilpasse seg og endre innlært atferd og vaner. Ledere kan ha behov for å benytte seg av andre ferdigheter i virtuelle rom enn ved fysiske møter både for å bygge og pleie relasjoner (De Paoli, 2015). I denne studien er det ønsket å undersøke hvordan ledelser opprettholder et godt arbeidsmiljø og hvordan de legger til rette for kunnskapsdeling mellom arbeidstakere. Ledere kan ha behov for

å tilnærme seg de ansatte på en ny måte ettersom arbeidet i en hybrid arbeidshverdag foregår både hjemme og fysisk på kontoret.

2.1.2 Menneskelige øyeblikk

Allerede på slutten av 1990-tallet var psykiateren Edward M. Hallowell bekymret for at de menneskelige øyeblikkene skulle forsvinne fra det moderne arbeidsliv. Han uttrykte sin bekymring for hvordan teknologisk nyvinning kunne påvirke de mellommenneskelige møtene, og hvor destruktivt det kunne bli å ikke ha fysiske møter. Han var redd for at det menneskelige i arbeidslivet skulle forsvinne og som en konsekvens: at arbeidstakere ville føle seg alene og isolert. Hallowell (1999) forteller i sin artikkel om en rekke mennesker i arbeidslivet som meddeler at de stort sett bruker e-post og telefon for å kommunisere, og for enkelte er det sjeldent de møter kollegaer i korridorene på jobb. Pasientene hans kunne fortelle om konflikthåndtering og uklarheter som ble kommunisert på e-post, og hvilke konsekvenser og misforståelser dette fører til. Når de først møter hverandre har de ikke tid til å diskutere viktige arbeidsrelaterte ting, for noen må haste videre (Hallowell, 1999). I en hybrid arbeidshverdag er det mye kommunikasjon mellom kollegaer via digitale verktøy, og som vi vil se møtes kollegaer 2-3 ganger i uken på kontoret. Det er interessant å følge Hallowell (1999) sine bemerkninger og erfaringer videre ettersom kollegaer møter hverandre sjeldnere enn før. Hallowell (1999) uttrykker at folk har behov for å oppleve det han kaller «*the human moment*»: et autentisk psykologisk møte som bare kan skje når to mennesker deler det samme fysiske rommet (Hallowell, 1999). Teknologiske fremskritt gjør interaksjoner ansikt-til-ansikt unødvendig, da man kan samhandle gjennom elektroniske kommunikasjonsmåter når man jobber hjemmefra eller er på møter utenfor kontoret. Likevel vil ikke Hallowell (1999) argumentere for at endringene er dårlig, da det er uunngåelig i en verden i utvikling. Vi har teknologien og vi bruker den da det er effektivt og byr på en viss frihet. Problemet, påpeker han, er når de menneskelige øyeblikkene går tapt. Som mennesker har vi behov for menneskelig kontakt for å overleve, og det kan gå utover både enkeltpersoner og organisasjoner i sin helhet dersom møtene uteblir. Å møte andre mennesker gir glede, og han oppfordrer til å passe på at de menneskelige øyeblikkene blir bevart (Hallowell, 1999). Hybrid arbeidshverdag fordrer teknologiske hjelpemidler på den måten at det muliggjør arbeid hjemmefra og samhandling mellom kollegaer. Hvorvidt informantene i denne studien opplever å miste de mellommenneskelige møtene på arbeidsplassen som en konsekvens av utbredt bruk av hjemmekontor, og hvordan dette således påvirker arbeidsmiljøet er interessante betraktninger å

ta med videre. Irgens (2021) påpeker at når fysiske møter ikke er mulig, er de digitale løsningen likevel bedre enn ingenting. I pandemien så vi at det ikke var mulig å møtes fysisk på kontoret, og digitale verktøy ble løsningen. Gjennom å samhandle over Teams eller på telefon knytter man personer sammen, og det muliggjør oppgaveløsning og samarbeid (Irgens, 2021). I lys av denne teorien er det interessant å se hvorvidt informantene anser ansikt-til-ansikt interaksjon som nødvendig og deres erfaringer og opplevelser av å jobbe gjennom elektroniske kommunikasjonsmåter.

2.2 Arbeidsmiljø

Begrepet arbeidsmiljø dukker stadig opp når man snakker om hvordan man har det på jobb. En bred definisjon fra Kaufmann og Kaufmann (2009) sier at arbeidsmiljø er en omfattende og generell betegnelse som rommer både det fysiske, sosiale og psykososiale miljøet vi møter i jobben. Det fysiske arbeidsmiljøet kan eksempelvis være at de ansatte har ergonomisk tilpasset kontorpult og stol slik at man unngår uheldige fysiske belastninger, eller andre nødvendige hjelpemidler som arbeidstakere trenger i sin arbeidshverdag (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-4). Både det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet omhandler hvordan disse momentene påvirker arbeidstakerne (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I denne oppgaven vil det ikke redegjøres ytterligere for det fysiske arbeidsmiljøet, og videre vil derfor begrepet *arbeidsmiljø* bli forstått som det psykososiale arbeidsmiljøet. I STAMI-rapporten av Bakke et al. (2021) vektlegger at organisering, planlegging og hvordan man gjennomfører arbeidet kan har stor innvirkning på arbeidsmiljøet. Videre har dette påvirkning på både arbeidstakers trivsel, helse og engasjement, samt virksomheten. Deci et al. (2017) ser på viktigheten av de tre basale psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet for at arbeidstakere skal trives på jobb, være motiverte og ønske å prestere. Hetland og Hetland (2021) påpeker viktigheten av at de grunnleggende behovene blir dekket på arbeidsplassen, da man tilbringer mye tid på jobb.

Van Meel (2011) kommenterer i sin litteraturgjennomgang utsagnet «new ways of working», og referer til at første forskningen på arbeid hjemmefra ble utført allerede i 1973. Med bakgrunn i dette kan ikke konsepter som hjemmekontor og digitale samarbeid omtales som nye måter å jobbe på (van Meel, 2011). Den tidligere forskningen fra starten av 70-tallet observerte at mange ønsket å komme seg ut av huset fordi arbeidsplassen har en funksjon som sosial arena. Arbeidsplassen er med andre ord en sentral arena for sosial interaksjon og fungerer derfor som et viktig møtested. I lys av dette har kontoret en viktig samfunnsfunksjon ved at

arbeidet blir meningsfylt gjennom samhandling med andre. Vennskap og nettverk dannes, og nyansatte og unge integreres i arbeidslivet (van Meel, 2011).

Forskningen til Ford et al. (2021) der de ønsker å finne ut hvordan de ansatte har blitt påvirket av å jobbe hjemmefra gjennom pandemien, erfarte at mange savner den sosiale interaksjonen med kollegaer ansikt-til-ansikt. I undersøkelsene de har gjort svarte mange av respondentene at de savnet de sosiale forbindelsene. En minoritet av respondentene kunne derimot svare at de følte seg mer knyttet til teamet sitt, og satt pris på sosiale aktiviteter digitalt som eksempelvis daglige sjekk-inn og sosiale lunsjer. I selskapet som er undersøkt i studien til Šmite et al. (2021) har det vært en daglig rutine at kollegaer møtes ved kaffemaskinen eller i lunsjpausen for å snakke om stort og smått. Spontane samtaler og interaksjoner kollegaer imellom har blitt brukt til å løse problemer, diskutere arbeid, lære seg nye ting eller snakke om ikke-arbeidsrelaterte emner. Etter at de ble nødt til å sitte på hjemmekontor har selskapet prøvd å gjennomføre virtuelle kaffepauser minst en gang i uken, noe som førte til blandet suksess. Mange savnet den enkle sosialiseringen man får ved å treffes på kontoret. De uttrykte også at det ofte kunne oppstå pinlig stillhet over de virtuelle sosiale møtene (Šmite et al., 2021). I og med at denne studien har til hensikt å se på hvordan en hybrid arbeidshverdag påvirker arbeidsmiljøet, er disse betraktningene av relevant karakter for oppgavens tematikk.

Blant hovedfunnene i studien til Ingelsrud et al. (2022) ser de at arbeidsgivere synes det er vanskelig å følge opp arbeidstakere når de sitter på hjemmekontor. Videre finner de at arbeidsmiljøet og arbeidsplassens rolle som en sosial arena blir svekket som følge av mindre felles interaksjon på kontoret. Det sosiale innebærer blant annet kulturen som eksisterer innad på en arbeidsplass, som ligger til grunn for arbeidstakeres trivsel. Samarbeid og samhandling kollegaer imellom fordrer også en viss sosial interaksjon mellom ansatte, og arbeidsplassen har en viktig rolle for å etablere en kultur og et godt samarbeidsmiljø. Dersom disse faktorene er på plass, legger det til rette for læring og kunnskapsutveksling ansatte imellom (Ingelsrud et al., 2022). Videre viser funnene deres at ledere opplever at de nyansatte og unge arbeidstakerne er de som setter størst pris på det fysiske arbeidsmiljøet. Disse arbeidstakerne kan både være mer avhengig av arbeidsplassen for et sosialt miljø, og ha behov for å lære av mer erfarne kollegaer som helst bør være til stede. I deres rapport kommer det frem at mange eldre arbeidstakere trives godt på hjemmekontor. Det kan både være fordi de har større plass når de sitter på hjemmekontor, men også fordi de kan jobbe mer uforstyrret hjemme (Ingelsrud et al., 2022).

2.2.1 Det psykososiale arbeidsmiljøet

Begrepet psykososialt arbeidsmiljø kan defineres på flere ulike måter. Blant annet har Kaufmann og Kaufmann (2015) formulert det som «kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300). På sin side fremhever Skogstad og Harris (2021) at begrepet psykososialt arbeidsmiljø omhandler flere ulike forhold som har med den enkeltes opplevelse av arbeidssituasjon, det sosiale miljøet og arbeidsbetingelsene. Både Skogstad og Harris (2021) og Johannessen (2021) omtaler begrepet psykososialt arbeidsmiljø som en samlebetegnelse for de to begrepene *psykologiske arbeidsfaktorer* og *sosiale arbeidsfaktorer*. De psykologiske arbeidsfaktorene omhandler den individuelle opplevelse av arbeidssituasjon, arbeidsinnhold og mestring, mens de sosiale arbeidsfaktorene innebærer det mellommenneskelige samspillet på jobb og dets innflytelse på arbeidstaker (Johannessen, 2021; Skogstad & Harris, 2021). Videre utdyper Skogstad og Harris (2021) at de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene ikke bare dreier seg om det sosiale samspillet på arbeidsplassen, men også indirekte faktorer som organisering av arbeidet og arbeidsoppgaver – noe Johannessen (2021) støtter i sin definisjon av psykologiske arbeidsfaktorer. Da disse faktorene er prekære for at en ansatt skal trives på arbeidsplassen, vil de naturlig påvirke de sosiale faktorene (Skogstad & Harris, 2021). I tillegg trekker Skogstad og Harris (2021) inn både mengden arbeid og medbestemmelse som viktige faktorer for det psykososiale arbeidsmiljøet, og utelater de fysiske og ergonomiske faktorene i sin beskrivelse.

Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver to perspektiver på arbeidsmiljø: *belastningsperspektivet* og *berikelsesperspektivet*. Belastningsperspektivet vektlegger faktorer som virker negative på individet, og kan eksempelvis være konflikter og stress. På den andre siden vektlegger berikelsesperspektivet faktorer som virker positivt og oppbyggende på individet, som høy trivsel og motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Både ledere og kollegaer har betydning for hvor godt man trives på jobb da det er med disse personene man får den mellommenneskelige relasjonen. Arbeidsplassen fungerer som en arena hvor vi kan oppleve mestring og fellesskap samt utrette noe i hverdagen vår. Dersom disse faktorene ikke er tilstedeværende kan arbeidsplassen utgjøre en trussel (Hetland & Hetland, 2021). Spørsmål som gjør seg gjeldende i denne studien er hvorvidt jobben fortsatt er et sted hvor arbeidstakere opplever fellesskap, nå som man ikke lengre møtes i like stor grad på det fysiske kontoret slik man gjorde før.

I forlengelse av det psykososiale arbeidsmiljøet er det naturlig å trekke inn et nytt begrep. I litteraturen har særlig Edmondson (1999) satt søkelyset på begrepet *psykologisk trygghet*, som omhandler mellommenneskelig risikotaking og konsekvensene av dette på

eksempelvis arbeidsplassen (Edmondson & Lei, 2014). Særlig har Edmondson (1999) satt fokus på psykologisk trygghet i team. Dette innebærer at medlemmer i et team på arbeidsplassen har tillit til hverandre, og at man ikke er redd for å bli avvist eller straffet for å ytre sin mening. Tilliten oppstår som en følge av gjensidig respekt blant medlemmene i teamet (Edmondson, 1999). Opplevd psykologisk trygghet i team kan lette læring blant teammedlemmene da man ikke trenger å bekymre seg for kollegaers reaksjoner på handlinger man tar. Edmondson (1999) eksemplifiserer dette ved at medlemmer av teamet kan ta opp feil som blir begått i teamet uten å bekymre seg for negative konsekvenser. Psykologisk trygghet fører til at arbeidstakere deler kunnskap og informasjon, samt initiativtaking og utvikling for organisasjonens beste (Edmondson & Lei, 2014). Psykologisk trygghet er særs relevant innenfor organisatorisk læring på alle nivåer – både individ, gruppe og organisasjon. Viktigheten av mellommenneskelige interaksjoner gjenspeiles i læringen som forekommer dersom man er trygg på hverandre. Dersom det foreligger bekymringer for risiko og konsekvenser, vil dette muligens forhindre videre læring og utvikling. Sannsynligheten for at mennesker uttrykker sine tanker, ideer og erfaringer, samt ber om hjelp eller gir tilbakemeldinger, er større dersom man føler seg trygg (Edmondson & Lei, 2014). Spørsmål som gjør seg gjeldende i denne studien er hvorvidt informantene opplever å ha kollegaer de kan prate med når de sitter på hjemmekontor, og om enkeltindivider føler seg trygge på andre medarbeidere.

2.2.2 Jobbtilfredshet

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) er temaet jobbtilfredshet hyppig studert innenfor arbeidslivsforskning. De to forfatterne definerer jobbtilfredshet som «forskjellen mellom mengden av belønning en mener en bør ha, og det en faktisk får» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 41) og «holdning til jobb/arbeidsplass i dimensjonen positiv-negativ» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 291). Einarsen et al. (2021) peker på at jobbtilfredshet avhenger av det enkelte individs forventninger og verdier i møtet med arbeidsplassen. Kaufmann og Kaufmann (2015) belyser diskusjonen og kontroverser angående betydningen av begrepet jobbtilfredshet. Begrepet innebærer som nevnt ansattes holdning til jobben og er rangert fra positiv til negativ. Mange vil mene at jobbtilfredshet innebærer engasjement og positiv tilfredshet overfor jobben slik at man jobber for at arbeidsplassen skal nå sine mål. Påfølgende er tanken at arbeidstakers holdninger og engasjement vil føre til høyere produktivitet. Likevel kan arbeidstakere oppleve det Kaufmann og Kaufmann (2015) betegner som «slakk tilfredshet», hvor man er fornøyd med

tingenes tilstand og ikke går utenfor egen komfortsone. Som følge av dette vil ikke produktiviteten nødvendigvis øke da man legger inn mindre innsats enn om man hadde utfordret seg selv og utnyttet potensialet til det fulle. Kaufmann og Kaufmann (2015) etterlyser derfor mer avanserte analyser for å registrere nyansene.

Teorier om jobbtilfredshet kan deles inn i to: *innholdsteorier* og *prosessteorier* (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Innholdsteorier tar utgangspunkt i de faktorene som påvirker holdninger hos arbeidstakere, som eksempelvis hvilke behov den enkelte har, forventninger og innebygde verdier. Eksempelvis er Herzbergs tofaktorteori (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2009) en innholdsteori som bygger på prinsippet om at dersom en medarbeider trives, vil den ansatte også være med produktiv i sitt arbeid. Blant annet hevder Herzberg (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2009) at faktorer som kan føre til høy grad av tilfredshet hos den enkelte arbeidstaker er at innholdet i jobben gir læring og anerkjennelse, samt at en føler seg involvert og blir tildelt ansvar. Videre vil de mellommenneskelige forholdene på jobb kunne øke følelsen av jobbtilfredshet hos den enkelte (Kaufmann & Kaufmann, 2009). På den andre siden omhandler prosessteorier utviklingen av jobbtilfredshet som et resultat av samspillet mellom individ og arbeidsmiljø. Individets personlige behov, verdier og forventninger til arbeidsplassen i møte med arbeidsmiljøet kan føre til høy eller lav grad av jobbtilfredshet. Arbeidstakere som ønsker og er motivert for å prestere har behov for utfoldelse og utfordringer. Dersom arbeidsplassen legger til rette for dette vil arbeidstakerne oppleve høy jobbtilfredshet. Motsetningsvis vil man oppleve lav jobbtilfredshet dersom det gis lite rom for utfoldelse og utfordringer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Basert på de overnevnte definisjonene er det interessant å undersøke om grad av jobbtilfredshet påvirker det sosiale arbeidsmiljøet. Videre er det hensiktsmessig å følge disse teoretiske betraktningene i sammenheng med STAMI-rapporten til Fløvik et al. (2021). I rapporten viser noen av de inkluderte studiene at valgfrihet i form av hvor arbeidstakere ønsker å jobbe fra kan ha en positiv effekt på ansattes jobbtilfredshet.

2.3 Kunnskapsdeling

I dagens samfunn øker behovet og interessen for å tilegne seg ny kunnskap, samtidig som tilgjengelighet til kunnskap aldri har vært bedre. Det er stadig behov for å tilegne seg mer kompetanse og nye ferdigheter, og søken etter ny kunnskap kan man finne både i litteratur, forskning, internett og akademiske nettsider. Wang og Noe (2010) poengterer viktigheten av å overføre kunnskap fra eksperter til nybegynnere, og det faktum at organisasjoner må utnytte

og legge vekt på de kunnskapsbaserte ressursene som organisasjonen allerede har. Videre fremhever de at kunnskap er en stor og viktig ressurs for organisasjoner som kan gi et økt konkurransefortrinn i møtet med andre organisasjoner. For å oppnå et konkurransefortrinn overfor andre peker de på viktigheten av god opplæring og at kunnskapsrike ansatte med spesifikke ferdigheter og kompetanse kan hjelpe andre med å tilegne seg ny kunnskap. Et grunnleggende virkemiddel for en slik aktivitet er *kunnskapsdeling*, der ansatte kan dele den kunnskapen de besitter. Kunnskapsdeling viser seg blant annet gjennom samarbeidsoppgaver, utvikling av nye ideer i fellesskap og problemløsning (Wang & Noe, 2010). Filstad (2016) fremhever noen av de samme aspektene ved kunnskapsdeling som Wang og Noe (2010). Blant annet peker hun på at kunnskapsdeling handler om å utnytte den kunnskapen og kompetansen som allerede er i organisasjonen. I tillegg legger hun til at ved å få tilgang til hverandres kunnskap vil man hjelpe medarbeidere med å bli mer kompetente. Gjennom samarbeid vil den enkelte arbeidstaker kunne øke sin egen kompetanse, samtidig som organisasjonen i sin helhet får økt kunnskap (Filstad, 2016). I studien til Bakker et al. (2006) skilles det mellom kunnskapsdeling som en del av kunnskapsutforskning (produksjon) og kunnskapsdeling som del av kunnskapsutnyttelse (integrasjon). De understreker at kunnskapsdeling for å integrere kunnskap skjer når en aktør formidler kunnskap til mange samtidig. Når kunnskapsdeling oppstår som et resultat av kunnskapsproduksjon er dette gjennom diskusjoner og samarbeid med den hensikt å finne nye løsninger i fellesskap. Der kunnskapsintegrasjon kan oppfattes som bred og tilfeldig, kan motsetningsvis kunnskapsproduksjon oppleves som mer fokusert og strukturert (Bakker et., 2006).

Hislop et al. (2018) sin modell for kunnskapsdeling illustrerer hvordan informasjon beveger seg fra sender til mottaker. Kunnskapen deles ved å bli overført fra en uavhengig sender til en mottaker, gjennom en spesifikk overføringskanal. For at en slik overføring av kunnskap skal regnes som suksessfull ligger det blant annet til grunn at avsenderen er kunnskapsrik og villig til å dele av sin kompetanse. Likeså er det en viktig faktor at mottakeren har kapasitet nok til å motta kunnskapen, samt besitter muligheten til å utnytte den (Hislop et al., 2018).



Figur 2.1 Hislop et al. (2018) s. 24

Organisasjonskulturen er en viktig faktor for tilrettelegging av kunnskapsdeling mellom kolleger. Prinsippene og verdiene til organisasjonen formidles ut til arbeidstakerne, og disse bærer gjerne preg av en oppmuntring til samarbeid og kunnskapsdeling. Dersom en organisasjon har fokus på kunnskapsdeling og verdien av dette, tilrettelegges det for at ansatte skal lære av hverandre gjennom samarbeid og interaksjon, samt at de selv tar initiativ til samhandlinger (Filstad, 2016). Vi lever i en tid der teknologien er i stadig utvikling og de digitale mulighetene aldri har vært bedre. Dette har også skapt nye samarbeidsmuligheter. Teams, Zoom og e-post muliggjør samarbeid og kunnskapsdeling på tvers av landegrensener og kulturer (Bailey et al., 2012), samt innad i eget firma ved bruk av hjemmekontor. Orlikowski (1992) fremhever viktigheten av å etablere en delingskultur innad i en organisasjon for å fasilitere gode kulturelle normer. Deling av kunnskap gjennom digitale plattformer som eksempelvis Teams og e-post er en lettvent prosess som gjør at informasjon blir delt raskere og mer effektivt. I tillegg er det tilgjengelig for ansatte til enhver tid da slike programvarer har kommet for å bli på enhver datamaskin. En slik forenkling og tilgjengelighet av kunnskap kan i så måte potensielt føre til økt produktivitet hos de ansatte (Orlikowski, 1992). I lys av Orlikowski (1992) og Bailey et al. (2012) sine betraktninger angående deling av kunnskap i det virtuelle rom, er det av interesse å undersøke hvorvidt arbeidstakere opplever å få delt kunnskap når de sitter på hjemmekontor. I denne sammenheng er det også relevant å se nærmere på om tilgjengeligheten av digitale verktøy forenkler delingsprosessen eller om det skaper utfordringer for samarbeid mellom kollegaer.

2.3.1 Uformell læring

I de overnevnte temaene er det snakk om å dele av sin kunnskap, eller sagt med andre ord *å lære av hverandre*. I denne oppgaven vil det ikke bli gått nærmere inn på læringsbegrepet i sin helhet, men fokuset vil være på formell- og uformell læring.

Det kan være vanskelig å sette et tydelig skille mellom formell- og uformell læring, men som Filstad (2016) skriver: uformell læring er læring nærmere det uformelle enn det formelle. Hos mange er oppfatningen av uformell læring begrenset til samtaler i korridorene på arbeidsplassen, i lunsjpausen i kantinen eller ved kaffeautomaten. Filstad (2016) hevder at dette ikke nødvendigvis er et skille, og at det også er mange andre ting som inngår i den uformelle læringen. Formell læring innebærer ofte en planlagt og tilrettelagt aktivitet som i stor grad er strukturert. Eksempelvis kan møter eller kurs som foregår i samme form som klasseromsundervisning innebære formell læring (Filstad, 2016). På sin side innebærer

uformell læring uformell tilgang til kunnskap, og kan være både utilsiktet, planlagt og ikke planlagt. Filstad (2016) definerer uformell læring som «den læringen som ikke er formalisert, og den læringen som skjer når medarbeiderne utfører selvstendige arbeidsoppgaver, kommuniserer og/eller praktiserer sammen med kolleger og andre på arbeidsplassen i forbindelse med arbeid» (Filstad, 2016, s. 58). Læring som ikke er styrt av mål eller der det ikke foreligger en strukturert plan er ofte utilsiktet og spontan. Ofte kan slike læringsarenaer vise seg i jobbrelevante sammenhenger og viser til at læring på arbeidsplassen ofte oppstår gjennom å løse arbeidsoppgaver. For at ansatte skal ha muligheten til å lære og utvikle seg er tilgangen på den uformelle læringsarenaen ansett som avgjørende (Filstad, 2016). Harteis (2018) hevder at uformell læring ofte er tilfeldig og selvstyrt læring som ofte også er stilltiende. Spørsmål som gjør seg gjeldende i denne studien er hvorvidt de spontane og utilsiktede lærings situasjonene forekommer når man i større grad samarbeider gjennom virtuelle rom. Filstad (2016) peker på at kompetansen organisasjoner ønsker å tilegne seg må stamme fra både uformell og formell læring, og at disse to må ha samme status. For å optimalisere utbytte av læringen kan ikke organisasjoner utelukke hverken det ene eller det andre, da de utfyller hverandre og gir kompetanse på hver sin måte.

Videre belyser Filstad (2016) viktigheten av å se sammenhengen mellom arbeidsmiljø og uformell læring:

Uformell læring vil være en del av de sosiale situasjonene på arbeidsplassen. Dermed blir arbeidsplasslæring en prosess med uformell læring. Det er derfor viktig å spørre hvilke faktorer som styrer læringen på arbeidsplassen. Utgangspunktet er at læringen er sterkt knyttet til arbeidsmiljøet, og at de sosiale og kulturelle omgivelsene hvor læring skjer, påvirker hvordan læring skjer (Filstad, 2016, s. 62).

I denne studien blir både arbeidsmiljø og kunnskapsdeling studert i sammenheng med hybrid arbeidshverdag. Med tanke på arbeidsmiljøets viktige rolle i å legge til rette for uformell læring, er det interessant å se hvorvidt informantene i denne studien opplever både (1) arbeidsmiljøet og (2) graden av uformell læring på arbeidsplassen.

3 METODE

I dette kapitlet vil det redegjøres for hvilke metodiske tilnærminger som er anvendt for å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Det vil legges frem en begrunnelse for valg av metode og forskningsdesign, samt en beskrivelse av hvordan det er gått frem for å samle inn data. Deretter vil det bli redegjort for analyseprosessen som innebærer en transkripsjon, koding og analyse. Til slutt blir studiens reliabilitet og validitet diskutert, samt etiske betraktninger og metodiske utfordringer.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

For å kunne gjennomføre forskning forutsetter det at man har en vitenskapsteoretisk forankring, da dette har betydning for hva vi søker etter av informasjon og danner et utgangspunkt for den forståelsen vi utvikler (Thagaard, 2018). Denne studien søker å forstå enkeltpersoners opplevelse av en hybrid arbeidshverdag. Således kan dette ses i sammenheng med fenomenologi da man innenfor denne retningen tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en forståelse av dypere mening i enkeltpersoners erfaringer (Thagaard, 2018). Innenfor fenomenologi er man interessert i å forstå fenomener på grunnlag av hvordan personer som studeres ser verden, samt å beskrive den ytre verden slik de erfarer den. Fenomenologi bygger på en underliggende antakelse om at realiteten er slik folk oppfatter at den er (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2018).

3.2 Forskningsdesign

Ved gjennomføring av et forskningsprosjekt er det behov for en metode for å innhente svar på spørsmål og få kunnskap innenfor feltet. Forskningsmetode omhandler hvordan vi innhenter, organiserer og tolker informasjon (Larsen, 2017). Hvilket design man velger å anvende beskriver hvordan forskeren tenker å utføre prosjektet, og innebærer hvordan en skal samle inn data og hvilke informanter som er aktuelle (Thagaard, 2018). I denne studien har jeg valgt å benytte meg av en kvalitativ tilnærming som forskningsdesign for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål.

3.2.1 Kvalitativ metode

Ved oppstarten av et forskningsprosjekt må man ta stilling til hvilke metodiske tilnærminger man skal velge med utgangspunkt i problemstillingen (Thagaard, 2018).

Kvalitative metoder kan kjennetegnes av at det er et fleksibelt forskningsopplegg der man har muligheten til å jobbe parallelt med de ulike delene av forskningsprosessen, og det er mulig å revidere ulike deler av prosjektet underveis (Thagaard, 2018). Kvalitative data sier noe om kvalitative egenskaper hos undersøkelsespersonene og er gjerne beskrevet i form av tekst (Larsen, 2017). Fordelen med å ta i bruk kvalitativ metode er at forskeren ofte møter informantene ansikt-til-ansikt i undersøkelsesprosessen, da det er vanlig i kvalitativ forskning å gjennomføre intervju som datainnsamling (Larsen, 2017). Interaksjonen mellom forsker og informant vil kunne gi mer informasjon og data, ettersom forskeren har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og lese informanten underveis i et intervju. På denne måten vil man også kunne unngå misforståelser, samt å få mer utfyllende svar på spørsmål (Larsen, 2017). Da det finnes fordeler med kvalitativ metode, finnes det også ulemper ved en slik forskningsmetode. Blant annet vil det være vanskelig å si at slik data er statistisk generaliserbar, selv om forskningen bør ha en viss overføringsverdi (Larsen, 2017). I min forskning vil man kunne tolke dataene dit hen at svarene den gitte organisasjonen gir meg ikke nødvendigvis gjelder for alle ansatte innad, ei heller for andre organisasjoner med mulighet for hybrid arbeidshverdag.

Valget om å anvende kvalitativ metode er gjort med henblikk på å få en dypere forståelse av arbeidstakeres erfaring og opplevelse av hybrid arbeidshverdag. Jeg anser det som interessant å intervjuer enkeltpersoner for å få en fylldigere beskrivelse av deres opplevelse, og derfor passer valget om å anvende kvalitativ metode godt.

3.3 Datainnsamling

Det empiriske grunnlaget i min undersøkelse baseres på syv kvalitative intervjuer. Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet fra midten av februar til midten av mars 2022. Målsettingen var å få innsikt i arbeidstakeres perspektiv knyttet til en hybrid arbeidshverdag. Videre ønsket jeg å se hvordan enkeltpersoner opplever arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, og hvordan dette kan ha en påvirkning på deling av kunnskap.

3.3.1 Kvalitative intervjuer

Ved gjennomføring av kvalitativt forskningsintervju søker man å forstå hvordan informantene forstår verden, og få innsyn i deres erfaringer, meninger og følelser (Kvale & Brinkmann, 2015; Larsen, 2017). I løpet av en intervjusituasjon ønsker man å få mest mulig fylldige og omfattende kunnskaper om informantens opplevelse av et fenomen, samt deres synspunkter og perspektiver på de temaene som intervjuet tar for seg (Thagaard, 2018). Valget

om å anvende kvalitativ metode og intervjuer er for å få en dypere forståelse av arbeidstakeres erfaring og opplevelse av hybrid arbeidshverdag. Gjennom å bruke intervju som forskningstilnærming har man mulighet til å få frem informantenes oppfatninger, perspektiv og forståelse av tematikken som studeres (Silverman, 2017).

Som følge av Covid-19 og pandemiens innvirkning på arbeidslivet, har mange arbeidstakere opplevd å ha fullstendig hjemmekontor i lange perioder de siste to årene. Dette prosjektet er gjennomført i en overgangsfase der mange er på vei tilbake på kontoret og i oppstartsfasen av innføringen av hybrid arbeidshverdag. Som følge av dette blir forskningen påvirket både i form av informantenes svar i intervjuene og den påfølgende drøftingen. Mange har enda ikke rukket å etablere rutiner og blitt kjent med den nye hybride hverdagen da de først nå kan styre kontortiden selv uten å bli forhindret av pandemien. Svarene til informantene baserer seg mye på deres opplevelse av hjemmekontor under nedstengning, og det er ikke til å legge skjul på at pandemien har lagt føringer for oppgaven.

3.3.2 Semistrukturert intervju og intervjuguide

Et kvalitativt intervju kan ha ulike former for åpenhet, som vil si at det enkelte ganger kan være svært styrt, mens andre ganger foregår det mer som en helt enkel samtale uten særlig begrensning (Jacobsen, 2015). For å få ønsket utbytte av svarene til informanten er det særlig vanlig å ha en viss grad av styring og struktur ved å eksempelvis ha en liste over temaer man skal ta for seg, eller en intervjuguide (Jacobsen, 2015). I en intervjusituasjon styres samtalen både av de temaene som man ønsker å få en dypere kunnskap om, samt de temaene som dukker opp underveis (Thagaard, 2018).

I semistrukturert intervju har forskeren som regel en intervjuguide som følges, men informantene har et stort spillerom i hvordan vedkommende svarer. Spørsmålene som stilles trenger ikke å ha eksakt samme ordlyd som formulert i intervjuguiden, og man har i tillegg muligheten til å stille spørsmål man ikke har skrevet ned på forhånd (Bryman, 2016). Man må sørge for at de temaene som er viktig for forskningen blir belyst, men man har samtidig handlingsrom til å følge informantens resonnement eller fortelling utover det man har planlagt på forhånd. Dersom informanten beskriver relevante temaer som forskeren ikke har planlagt på forhånd, har man mulighet til å tilpasse videre spørsmål deretter og inkludere de oppståtte temaene i intervjuet (Thagaard, 2018). Dette er en viktig del av kvalitative intervjuer da man ønsker å få så rike og detaljerte svar som mulig (Bryman, 2016).

Intervjuguiden skal legge til rette for en innholdsrik samtale om temaer tilknyttet problemområdet for oppgaven. I prosessen med å utarbeide en passende intervjuguide tok jeg

utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål. Ettersom begge disse momentene kan videreutvikles underveis i forskningsprosessen, ble intervjuguiden også revidert etter hvert som forskningsspørsmål og problemstilling ble utviklet. Ved å dele inn intervjuet i ulike faser ble det lettere å få en oversikt over temaene som skulle snakkes om i intervjuet, samt legge til rette for en ryddig struktur. Det ble også naturlig å følge en semistrukturert tilnærming da dette gir muligheten til å følge temaer som informantene selv tar opp under intervjuet.

3.3.3 Valg av informanter

Innledningsvis i denne oppgaven ble det nevnt at arbeidssituasjonen har endret seg drastisk for mange i løpet av de to siste årene. Som følge av omorganiseringen ser flere bedrifter og organisasjoner fordelen av å la de ansatte ha muligheten til å ha en fleksibel arbeidshverdag der man kan skifte mellom å være til stede på kontoret eller ha hjemmekontor. Etter å ha lest en rekke intervjuer og artikler om organisasjonen jeg har fått informanter fra, bestemte jeg meg for å sende en e-post for å høre om de var interessert i forskningsprosjektet mitt. Thagaard (2018) poengterer at for å etablere en formell kontakt, er det viktig at vi finner frem til personer som kan presentere prosjektet for det miljøet man ønsker å utføre forskningen. Organisasjonen er en internasjonal tech-bedrift med ansatte innenfor flere ulike fagfelt. I prosessen med å rekruttere deltakere tok jeg kontakt med HR-leder i en organisasjon, som etter overveielser med selskapet godkjente at de ble med på prosjektet. Deretter fikk jeg en kontaktperson i organisasjonen som skulle hjelpe meg med å rekruttere informanter. Jeg har ikke hatt noe med utvelgelsen eller forespørselen ut til de ansatte om hvem som kunne tenke seg å delta i prosjektet. Det er bedriften selv som har valgt ut informanter til meg. Kontaktpersonen min spurte enkeltpersoner om de hadde muligheten til å delta. Dette vil si at organisasjonen har gitt meg et utvalg informanter som de har valgt ut selv, noe som fører med seg både fordeler og ulemper. Fordelen er at informantene er nysgjerrig på prosjektet, de har et ønske om å delta og er ivrige under intervjusituasjonen. En ulempe ved utvelgelsesprosessen er derimot at organisasjonen har plukket ut ansatte til prosjektet, noe som kan påvirke hva slags informasjon som blir gjort tilgjengelig. Dette kan også føre til at jeg ikke får se de store nyansene og forskjellene i organisasjonen.

To av informantene til prosjektet er engelskspråklige, og i den sammenheng utarbeidet jeg en oversatt versjon av informasjonsskrivet og intervjuguiden. For å ivareta anonymiteten til deltakerne har jeg i oppgaven oversatt sitater til norsk, slik at det ikke er mulig å kjenne igjen hvem som har sagt hva.

Informanter	Inf. 1	Inf. 2	Inf. 3	Inf. 4	Inf. 5	Inf. 6	Inf. 7
Ansatt i organisasjonen	I nåværende stilling: 1 år, men i bedriften i 2,5 år	6 år	2 år	10 år Leder HR	2,5 år	1 år	2 år
Antall dager på kontoret	Ca. 3 dager	Ca. 3 dager	Ca. 3 dager, men mulig 4-5	Ca. 2-3 dager	Ca. 2-3 dager	Ca. 2-3 dager	Ca. 2-3 dager
År i arbeidslivet	7 år	32 år	5 år	20 år	5 år	9 år	10 år

Figur 3.1: En oversikt over informantene

3.3.5 Gjennomføring av intervjuene

Både Jacobsen (2015) og Silverman (2017) anbefaler åpne individuelle intervjuer blant annet når relativt få enheter skal undersøkes og når vi ønsker å få frem og få innsikt i den enkelte informantens oppfatninger, holdninger og forståelse. Individuelle intervjuer er relativt tidkrevende både i tiden intervjuet tar, men også tiden det tar å administrere det enkelte intervjuet. Man må finne en tid som passer for begge og velge et velegnet sted til å gjennomføre intervjuet. Jacobsen (2015) understreker også dette med at personlige og åpne intervjuer ofte gir store datamengder, som i mitt tilfelle er lydopptak. Dette kan begrense antallet informanter man har tid til å intervjuer da det er mye etterarbeid som skal gjennomføres, i tillegg til at man ikke ønsker mer informasjon enn man klarer å håndtere.

Fem av de individuelle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene, mens to ble gjennomført på en kafé i Oslo sentrum. Før det planlagte intervjuet ble gjennomført fikk informantene tilsendt en e-post med tema for intervjuet, samt formålet med oppgaven. I starten av intervjuesekvensen leste informantene igjennom informasjonsskrivet før de signerte. To av deltagerne fikk også tilsendt informasjonsskrivet i forkant, da de ønsket å lese opp på oppgaven. I tillegg gjentok jeg at all data som samles inn vil være anonymisert, og at all data vil bli slettet når prosjekter er avsluttet i løpet av juni. Informantene ble underrettet om at de når som helst kan avslutte intervjuet om de ønsker det, samt at samtykkeerklæringen kan trekkes tilbake når som helst. Jeg informerte også om at det er fint hvis man unngår å nevne sitt eget navn, samt andre ansatte og organisasjonens navn under opptaket. Dersom det likevel skulle skje, ble de informert om at jeg ville utelate opplysningene i transkriberingen.

Intervjuene hadde en varighet på mellom 27 og 36 minutter. Det var en baktanke med rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden, der informantene i første fase kunne fortelle litt

om seg selv og deres stilling i organisasjonen. Denne fasen er for å bli litt kjent, og for å ta det «litt ned» og skape tillit. Underveis i intervjuet prøvde jeg å ha fokus på å oppmuntre informantene, samt vise at jeg lyttet underveis i samtalen. Jeg forsøkte å følge strukturen på spørsmålene som jeg hadde satt opp i intervjuguiden, da jeg på forhånd vurderte det dit at det vil være lurt å ha visse rammer og oppsett på samtalen.

3.4 Analyseprosessen

Gjennom arbeidet med forskningsprosjektet er analyse og tolkning en kontinuerlig prosess. Etter å ha samlet inn en rekke data, er det nødvendig å organisere og systematisere datamaterialet slik at innholdet blir meningsfullt og forståelig (Thagaard, 2018). For å analysere datamaterialet i denne oppgave er det brukt tematisk analyse, basert på Braun og Clarkes (2006) sekstrinns prosedyre for å foreta dataanalyse.

En kan ha ulike tilnærminger til forskningsopplegget, og både deduktive og induktive tilnærminger blir nevnt i teorien (se f.eks. Grønmo, 2016; Kvale & Brinkmann, 2015; Jacobsen, 2015). Forfattere er nokså uenige om temaet, da noen mener at man enten har deduktiv tilnærming eller induktiv tilnærming, mens andre mener at man kan ha en kombinasjon av de to. Loseke (2017) understreker at det er vanlig å ha en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming, og at det ofte er logisk å plassere seg et sted mellom de to ytterpunktene. Jacobsen (2015) beskriver deduktiv tilnærming som prosessen der man har tidligere erfaringer og teori som utgangspunkt for innsamling av empiri. En slik tilnærming blir ofte brukt dersom man studerer noe som er forsket mye på fra før (Grønmo, 2016), og forskeren er styrt av teoretiske antakelser (Jacobsen, 2015). På den andre siden innebærer induktiv tilnærming å forstå teori på bakgrunn av empirien som er samlet inn, og er gjerne brukt dersom det ikke foreligger tidligere forskning (Grønmo, 2016). Da induktiv tilnærming starter med å samle inn empiri, fordrer det at forskeren har et åpent sinn ved innsamling av data (Jacobsen, 2015). I denne studien er det et preg av både induktiv og deduktiv tilnærming, i og med at jeg hadde noe teori basert på tema klart på forhånd, men prøvde allikevel å ha et så åpent sinn som mulig da jeg samlet inn data. Jeg opplever ikke at oppgaven er styrt av teoretiske antakelser på forhånd, samtidig som jeg har ferske artikler og forskning i bakhodet underveis i oppgaven. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har hengt med meg hele veien, og det har derfor vært naturlig å fokusere på disse områdene under innsamling av data. Det har likevel dukket opp ny tematikk for å belyse både problemstilling og forskningsspørsmål underveis i prosessen, noe jeg har valgt å ta med i oppgaven.

Det er særlig enkelte elementer jeg har valgt å se på som utgangspunkt for oppgaven. Arbeidsmiljø og kunnskapsdeling er sentrale deler av oppgaven, og derfor er dette naturligvis vektlagt i stor grad under intervjuet med informantene. Temaene ble belyst godt i intervjuene der jeg fikk svar på fordeler, ulemper og erfaringer, samtidig som det dukket opp andre interessante temaer underveis i intervjusituasjonene. Eksempelvis tanker og erfaringer informantene hadde rundt nyansatte og unge i arbeidslivet og deres møte med et arbeidsliv i endring. Analysen er bygget opp etter tematisk analyse, og det er særlig hovedtematikken som har gått igjennom gjennom hele oppgaven som er grunnlaget i kodingen av materialet.

3.4.1 Transkribering

Når man gjennomfører intervju som kvalitativ metode er det vanlig å bruke lydopptak for å sikre seg at man får med seg all informasjonen. Ved endt intervju må man skrive ned det som blir sagt, det må *transkriberes* slik at det blir en tekst (Larsen, 2017), og intervjuet må skrives i sin helhet (Jacobsen, 2015). Gjennom å høre på opptaket i ettertid får man mulighet til å lytte til hvordan informanten besvarer spørsmålene på nytt, og man kan høre om noen nøler med å svare, er usikker eller om det er noe de engasjerer seg spesielt i (Thagaard, 2018). I intervjusituasjonene som er gjennomført i denne forskningen valgte jeg å følge med på kun informanten og intervjuguiden for å få med meg alt som ble sagt og ha muligheten til å stille spørsmål utenfor intervjuguiden. Bryman (2016) peker på dette som særs viktig i kvalitativ forskning da man som forsker ofte er interessert i både hva folk sier, men også måten de sier det på. Man har derfor behov for å ha full oppmerksomhet rettet mot informanten, og unngå å bli distraheret av å skulle notere underveis (Bryman, 2016). Da to av intervjuene ble gjennomført på engelsk ble det en liten utfordring i forhold til transkripsjon. Å transkribere på et annet språk enn eget morsmål var enda mer krevende og tok lengre tid enn de norske. For å beholde anonymiteten til informantene har jeg valgt å oversette transkripsjonen til norsk slik at det ikke vil være mulig å spore sitater eller utsagn tilbake til enkeltpersoner av hensyn til personvern.

3.4.2 Tematisk analyse

Jeg har i denne studien valgt tilnærmingen tematisk analyse hvor jeg tar utgangspunkt i å identifisere, analysere og rapportere mønstre og temaer i datasettet (Braun & Clarke, 2006). Tematisk analyse er en grunnleggende metode for kvalitativ analyse og kan brukes innenfor de fleste teoretiske rammer (Terry et al., 2017). Analysen tar utgangspunkt i Braun og Clarke (2006) sin utarbeidede sekstrinns prosedyre for å foreta dataanalyse, som består av (1)

bekjentskap, (2) koding, (3) generere temaer, (4) gjennomgang av temaer, (5) definere og navngi temaer og (6) skrive sluttrapport. Den første fasen i analysen handler om å bli kjent med datamaterialet. Særlig anbefaler Braun & Clarke (2006) at forskeren leser gjennom materialet flere ganger for å lete etter mønstre. Da det i dette prosjektet er gjennomført intervju med lydopptaker, har jeg innledningsvis fått god kjennskap til dataene ettersom jeg har transkribert intervjuene. Videre oversatte jeg to av transkripsjonene fra engelsk til norsk, som fører til at man leser teksten enda mer nøyaktig. Da all transkripsjon var gjennomført, leste jeg gjennom datamaterialet på nytt i sin helhet for å gjøre meg opp noen tanker om viktige momenter å ha med i oppgaven.

I den andre fasen ble den innsamlede dataen som var interessant organisert under relevante tema (Braun & Clarke, 2006). Dette ble gjort manuelt ved å skrive ut de transkriberte intervjuene, for så å markere interessante sitater og utsagn med farger. Ved siden av den markerte teksten noterte jeg meg en kode for hva sitatet eller utsagnet omhandler. Jeg hadde hele tiden problemstilling og forskningsspørsmålene i bakhodet da jeg leste gjennom transkripsjonene for å kode. Derfor er kodene laget på bakgrunn av tematikken i intervjuet.

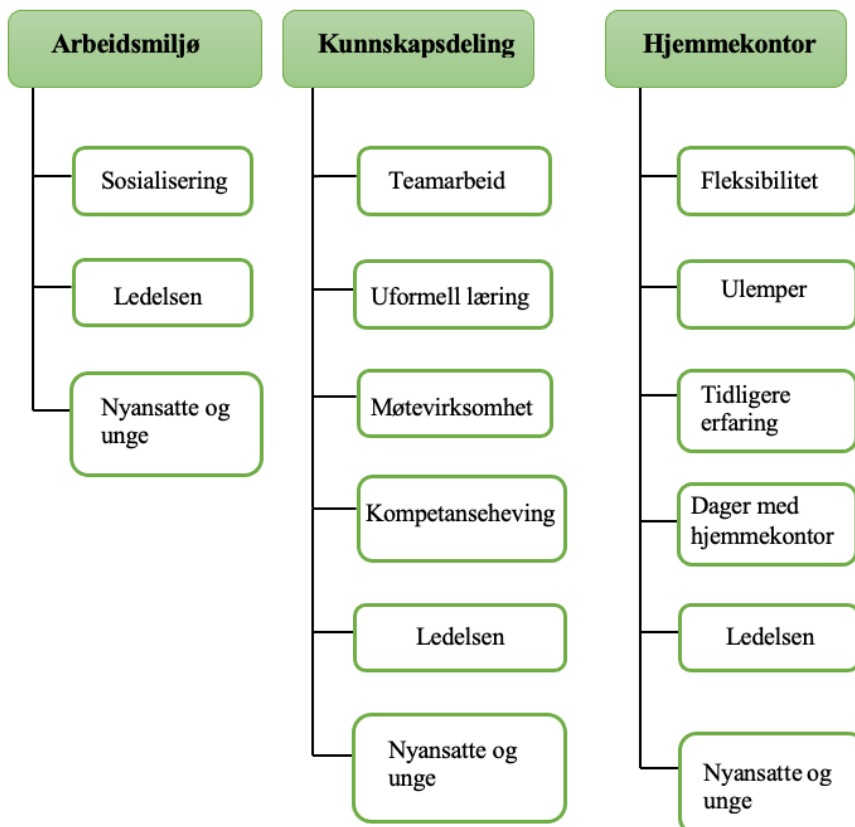
I den tredje fasen ble kodene analysert og sortert i ulike temaer, og relaterte koder ble samlet under ett hovedtema (Braun & Clarke, 2006). I fase to noterte jeg meg ned en kode ved siden av sitater og utsagn, og etter en gjennomgang var det flere av disse kodene som kunne slås sammen til et tema. Jeg brukte Microsoft Word for å lage en visuell støtte (figur 3.2) og oversikt over de overordnede temaene, samt sentrale undertemaer som ble oppdaget under kodingsprosessen. Ettersom enkelte tema har gjort seg gjeldene for flere av hovedtemaene valgte jeg å kode utsagn fra transkripsjonen i eksempelvis «leder – kunnskapsdeling» og «leder – arbeidsmiljø». Etter min vurdering var det enklere å skille på uttalelser angående ledelsen og de ulike hovedtemaene ved å dele de opp slik at helhetsbildet og oversikten ble bedre.

I den fjerde fasen skal man gjennomgå temaer med et kritisk blikk. En gjennomgang av temaer har til hensyn å sjekke om enkelte temaer som er lagt i fase 3 kan sammenkobles, eller om det er mangel på data til å videreutvikle temaet. I tillegg kan det være hensiktsmessig å dele et tema laget i fase 3 inn i flere temaer, dersom det er for stort (Braun & Clarke, 2006). Da det fantes flere ulike koder som ble notert i transkripsjonen, ble noen av kodene forkastet da de ikke var av relevans for oppgaven. Enkelte ble også slått sammen med relaterte koder. I tillegg var det enkelte koder som ikke hadde nok data til å kunne brukes i analysen.

Den femte fasen innebærer å definere og avgrense de temaene man har valgt ut, og deretter analysere dataene i dem. En viktig del av denne fasen er å koble dataen og analysen opp mot problemstilling og forskningsspørsmål som er utgangspunktet for forskningen (Braun

& Clarke, 2006). Hovedtema og undertemaer ble tidlig navngitt i denne studien, ettersom jeg allerede i fase tre delte inn temaene. Jeg lagde en tabell i Microsoft Word for hver informant der beskrivelser og utsagn ble satt inn. Dette ga meg en bedre oversikt og muligheten til å fange opp det Braun og Clarke (2006) omtaler som essensen av hvert tema.

Den sjette og siste fasen innebærer å skrive rapporten, og utgjør den ferdige analysen. Braun og Clarke (2006) vektlegger at hovedformålet med tematisk analyse er å fortelle om dataene man har samlet inn på en måte som overbeviser leseren om verdien og gyldigheten av dataanalysen (Braun & Clarke, 2006). Resultatet av dette legges frem i neste kapittel (4). Utsagn og sitater som vises til i rapporten er skrevet presist. I enkelte utsagn hvor informanten nevner sensitiv informasjon, er dette fjernet ved hjelp av (...). Der informantene har lengre utsagn hvor ikke hele er av relevans, er deler fjernet og [...] er satt inn for å illustrere at noe tekst er tatt bort. Setninger eller enkeltord som står i anførselstegn viser til at informanten eksempelvis har etterlignet en samtale eller lignende.



Figur 3.2: Tematisk kart over hovedtemaer og undertemaer

3.5 Studiens kvalitet og etikk

3.5.1 Reliabilitet og validitet

I forskningsprosjekter og studier er målet å samle inn empiri ved hjelp av en metode. All empirien som samles inn, bør tilfredsstillende krav om å være reliabel og valid (Jacobsen, 2015). Reliabilitet dreier seg om en vurdering av forskningens pålitelighet, og det må foreligge nøyaktighet til grunn i prosessen (Larsen, 2017). Ved å redegjøre for primærdata styrker det forskningens gjennomsiktighet da man skiller transkribert intervjumateriale og hva som er egne kommentarer og vurderinger. Lydopptak som verktøy under intervju gir grunnlag for å utvikle data som ikke er preget av forskerens oppfatning, i motsetning til notater som forskeren i større grad kan ha rekonstruert. Likevel kan fremleggelsen av primærdata bli påvirket av hvordan forskeren forstår datamaterialet (Thagaard, 2018). Med andre ord kan en si at reliabilitet omhandler hvorvidt man kan stole på dataene som er samlet inn eller ei (Jacobsen, 2015). Thagaard (2018) presiserer at reliabiliteten kan styrkes ved at det er flere forskere som samarbeider om prosjektet. På denne måten får flere kritisk vurdert valget av fremgangsmåte, og tatt stilling til hvordan en skal anvende og videreutvikle dataene som er samlet inn (Thagaard, 2018). I mitt prosjekt er det kun jeg, med veiledning, som står for prosjektet. Valg underveis har blitt drøftet og diskutert med veileder, men under intervjusituasjon og i analyse- og tolkningsarbeidet er det mine valg som veier tyngst.

Lydopptakene fra fem av de syv intervjuene var av god kvalitet, mens i to var det noe dårligere. Grunnen til dette var todelt. For det første ble disse to intervjuene gjennomført på engelsk, og det var vanskeligere å tyde ord på samme måte som i de norske intervjuene. For det andre valgte jeg i samråd med informantene et lite egnet sted for intervju med tanke på støynivå. Intervjuene ble gjennomført på en kafé i Oslo sentrum der de spilte høy musikk over høyttaleren. Dette medførte at jeg måtte spille av lydklippene og spole tilbake gjentatte ganger for å få med meg innholdet i det som ble sagt. Enkelte setninger og ord var vanskelig å tyde, og for å ikke feil-sitere informantene valgte jeg å fylle inn «(?)» under transkriberingen der jeg ikke har fått med meg innholdet. Innholdet jeg ikke klarte å tyde ved å høre på lydfilen har ikke vært kritisk i forhold til analyse og tolkning av datamaterialet. Jeg vurderte det dit hen at det ikke var av kritisk informasjon, og derfor kontaktet jeg heller ikke informantene i etterkant for en avklaring. For å styrke denne studiens reliabilitet har jeg forsøkt å skrive informantenes beretninger i intervjuet ordrett og presist. Meningsinnhold er bevart under transkriberingen, og behandlingen av data er gjennomført med nøyaktighet. For å ivareta informantenes anonymitet har jeg valgt å oversette de engelske transkripsjonene til norsk. Hvorvidt oversettelsen jeg har

foretatt er korrekt eller gir nøyaktig samme mening på norsk er vanskelig å si. Jeg har gjort mitt beste for å ivareta meningsinnholdet i utsagn og sitater. For å beholde anonymiteten har jeg vært nødt til å kutte enkelte småord og utsagn som er typisk engelsk, og som lett kan tolkes som oversatte i fremleggelsen av resultater. Dette kan sies å svekke reliabiliteten i oppgaven, men jeg tror at måten jeg har gjort det på er riktig ivaretagelse av både personvern og datamateriale.

Et annet viktig begrep innenfor kvalitetssikring av forskningsprosessen er validitet. Validitet i forskning omhandler gyldighet eller relevans (Larsen, 2017). Larsen (2017) påpeker at validitet i kvalitativ forskning helt konkret omhandler troverdighet, bekreftbarhet og overføringsverdi. Jacobsen (2015) påpeker at gyldigheten og validiteten til empirien er av essensiell karakter, noe som betyr at informasjonen som samles inn må gi svar på spørsmålene som stilles. I vitenskapelig metode opereres det med to ulike typer gyldighet og relevans. Den første kalles gjerne for *intern gyldighet*, og den andre for *ekstern gyldighet* (Jacobsen, 2015). Intern gyldighet innebærer om resultatene oppfattes som korrekte og hvorvidt det er grunnlag for å trekke de konklusjonene man har kommet frem til. På den andre siden viser ekstern gyldighet til om resultater hentet fra et spesifikt område har overføringsverdi til andre organisasjoner og sammenhenger (Jacobsen, 2015).

Mange organisasjoner og bedrifter ble nødt til å innføre hjemmekontor vinteren/våren 2020. Dette tatt i betraktning kunne denne studien like gjerne blitt gjennomført andre steder. Flere arbeidsplasser har også tidligere vært åpne for at de ansatte kan ha hjemmekontor, men mitt inntrykk av det jeg har lest av intervjuer, artikler og forskning, tilsier at dette var noe de færreste unyttet i større grad. Da det i ca. halvannet år har vært krav om hjemmekontor, har mange fått øynene opp for at en fleksibel løsning kan være gunstig. En hybrid løsning på arbeidshverdagen er i større grad utbredt nå enn for to år siden. På den andre siden, og som nevnt tidligere, ble informantene spurt direkte om de hadde mulighet til å delta i prosjektet av kontaktpersonen min i organisasjonen. En slik seleksjon kan føre til at organisasjonen velger ut «de rette» kandidatene til å uttale seg om forhold på deres arbeidsplass.

3.5.2 Etikk og vern av informanter

Som følge av at jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse med intervju som metode, har det vært avgjørende å ivareta informantenes personvern. Et viktig prinsipp innen forskningsetikk er at deltakelse skal være basert på samtykke. Prosjektansvarlig må sørge for at deltakerne har fått tilstrekkelig informasjon. Deltakelsen skal være frivillig, og informantene skal være informert slik at de forstår hva studien innebærer (Befring, 2015). For å sikre at deltakernes rett til privatliv imøtekommes må deres identitet anonymiseres, og teksten må

utformes deretter (Thagaard, 2018). Thagaard (2018) presiserer at ved bruk av sitater i teksten, må man tenke over hvordan disse refereres. Et direkte sitat vil kunne bryte med retten til anonymitet, da dialekter og språk kan avsløres. Samtidig skal datamaterialet være pålitelig, og ivaretagelse av innholdet er essensielt. Det kan derfor oppstå konflikt mellom disse forskningskravene. Dette kan løses ved å redigere avslørende uttalelser uten å endre meningsinnholdet, slik at kravet om anonymitet ivaretas (Thagaard, 2018). I dette prosjektets tilfelle ble to av de syv intervjuene gjennomført på engelsk. For å bevare informantenes anonymitet valgte jeg å oversette de transkriberte intervjuet fra engelsk til norsk. På denne måten er alle sitater på samme språk.

Organisasjonen jeg tok kontakt med valgte selv ut informanter som jeg kunne intervju. Jeg opplevde at informantene hadde kjennskap til hvem som skulle delta på prosjektet, da jeg både fikk dette skriftlig i form av planlegging av møtene på e-post og ved oppmøte for intervju. De første tre informantene ble sendt til meg på felles e-post av organisasjonen, og det var tydelig at også andre informanter hadde snakket sammen internt. Dette var samtaler jeg ikke styrte, og heller ikke hadde mulighet til å påvirke. Det ble utarbeidet et informasjonsskriv til informantene i henhold til mal fra UiO om samtykkeerklæring. Prosjektet ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) 30. november 2021 slik at de kunne vurdere personvernet i oppgaven, og kriteriene er oppfylt.

4 RESULTATER

Oppgavens resultatkapittel skal ta for seg informantenes refleksjoner og erfaringer, og er et resultat av den tematiske analysen. Forskningsspørsmålene har dannet grunnlaget for inndelingen av temaene i analysen, som følgelig har resultert i mange av de samme kategoriene som intervjuguiden ble organisert etter. Inndelingen tar for seg som følger: hjemmekontor, arbeidsmiljø, kunnskapsdeling og nyansatte og unge i arbeidslivet. Det sistnevnte temaområdet har gjort seg gjeldende som et resultat av funn i intervjuprosessen.

I samtlige underkapitler blir det redegjort for refleksjoner og sitater fra informantene. Både arbeidstakerne og lederens syn blir nevnt i de ulike kategoriene. Likevel foreligger det en egen underoverskrift med hvordan ledelsen ivaretar både arbeidsmiljø og kunnskapsdeling i en hybrid arbeidshverdag, med både ledere og arbeidstakeres syn på temaet.

4.1 Hjemmekontor

Temaet handler om ulike sider ved hjemmekontor. Dette innebærer informantenes tidligere erfaring med hjemmekontor og hvor ofte de ser for seg å sitte hjemme å jobbe fremover, samt fordeler og ulemper ved å jobbe hjemmefra.

4.1.3 Tidligere erfaring- og fremtidig bruk av hjemmekontor

I innledende fase av intervjuene stilte jeg spørsmål omkring hvorvidt informantene hadde hatt hjemmekontor før pandemien ble et faktum. Dette for å få et bilde av informantenes erfaring med hjemmekontor. Stort sett alle deltakerne kunne melde om lite erfaring med hjemmekontor. Hvis det skulle forekomme at de jobbet hjemmefra en dag var det gjerne fordi de måtte være hjemme med sykt barn eller skulle ha besøk av håndverkere. En av informantene kunne melde om at det har vært muligheter for hjemmekontor tidligere, men at det ble lite brukt med mindre det var noe ekstraordinært. En annen, som har byttet jobb i løpet av pandemien, forklarte at hjemmekontor i den tidligere jobben ikke var et alternativ. Videre er det tydelig at bruken av hjemmekontor tidligere har vært noe «uglesett», og i det legges at man ikke stoler på om de ansatte faktisk sitter hjemme for å jobbe. Som informant 1 her sier:

Du hadde jo mulighet til å ta hjemmekontor, men da følte det som hjemmekontor med g (gjemmekontor), det var det du var redd for at du gjorde. At folk oppfattet/tenkte at «åå, du skal jobbe hjemmefra, også skal man ikke jobbe egentlig» Men den holdningen føler jeg har endret seg veldig etter korona (Informant 1).

Informant 7 kunne bekrefte denne tankegangen, ved at ledelsen tidligere kunne få et dårlig inntrykk av ansatte som valgte å benytte seg av hjemmekontor:

Så er det også litt sånn at han sjefen min sier at før var det jo det at man ville være hjemme en dag eller to, det var et skikkelig dårlig signal da, for da forventet folk at man ... da skal du bare dra på hytta og ikke gjøre noe. Men nå er det liksom ... det er mer akseptert på en annen måte, at man faktisk jobber hjemmefra og da. Og at det kan være bra (Informant 7).

Informant 4 (leder) kommenterer at selv om de ansatte tidligere har hatt mulighet til å utnytte seg av fleksibiliteten og jobbe hjemmefra, ser de at det har vært lite brukt. Da har det vært spesielle tilfeller som eksempelvis sykt barn. Muligheten for å veksle mellom hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse er større nå og i fremtiden, med tanke på erfaringene organisasjonen har gjort seg i løpet av de to siste årene. Tidligere tenkte man seg at hjemmekontor ble en form for «fridag», men nå har ledelsen større tillit til at de ansatte faktisk gjør en jobb. Dette kan også ses gjennom svarene informant 1 og 2 ga angående ledelsen:

Jeg føler folk har fått veldig mye tillit, og litt at vi har klart å bevise at vi er faktisk like effektive [...] på hjemmekontor. Og man leverer på tidsfrister. Så jeg tror kanskje mange ledere har fått en åpenbaring om at «aah, jeg må ikke micro manage, det går fint at de sitter hjemme fordi de har jo lyst til å få jobben gjort de også». [...] Jeg var litt spent på det i begynnelsen om de ville være like positive til en fleksibel arbeidshverdag som andre ansatte var da. Men det virker liksom, nå kan det nesten være vanskelig å få lederne tilbake på kontoret (Informant 1).

Og det tror jeg folk, eller ledelsen, skjønnte med en gang når vi kom hjem og vi måtte være hjemme. Hvor fort det gikk, at de bare «aah, her jobbes det jo som bare f», overalt. Og kanskje litt for mye. Vi fikk liksom beskjed om at «nå må dere ta en pause», «nå må dere gå ut og få litt lys» sånn i mørketiden (Informant 2).

Det er tydelig at ledelsen i organisasjonen har fått økt tillit til arbeidstakerne sine og ser at hjemmekontor fungerer. Med tanke på at denne organisasjonen nå er i «førersetet» når det gjelder implementering av hybrid arbeidshverdag viser til at de har høstet gode erfaringer fra de siste par årene. Bruken av teknologiske verktøy for samarbeid og samhandling på nett, samt utvikling av interne retningslinjer gjør at de ser på hybrid som veien å gå.

Informantene forteller at de i store trekk er fornøyde med ledelsens tilpasning av en hybrid arbeidshverdag. Som informant 1 kommenterte blir det litt «learning by doing», i den

forstand at det er først nå de er ordentlig i gang med en fleksibel arbeidshverdag da det tidligere har vært pålagt av regjeringen at de må jobbe hjemmefra. Informantene viser til at ledelsen har tilrettelagt ved å finne verktøy som kan gjøre det mer effektivt for de ansatte, og hatt fokus på å finne gode løsninger.

4.2 Arbeidsmiljø

På spørsmål om hvordan informantene opplever arbeidsmiljøet på jobben svarte samtlige at dette var bra. Til tross for at flere av informantene enten hadde byttet stilling og team internt i organisasjonen eller blitt ansatt i organisasjonen like før eller under pandemien, kunne de fortelle om et inkluderende arbeidsmiljø. Flere uttrykker også at de opplever å ha en kollega å prate med dersom de trenger det. Pandemien har satt sitt preg på mulighetene for nettverksbygging og sosialisering med kollegaer, noe som kom tydelig frem i intervjuene. Selv om disse intervjuene ble gjennomført etter at restriksjonene ble opphevet, var det tydelig at mange ansatte fortsatt valgte å sitte hjemme store deler av uken. Informant 1 sier i denne sammenhengen:

Du kan se også etasjer her som er helt tomme, og ingen kommer inn, de sitter alle på hjemmekontor selv om de har muligheten til å komme inn (Informant 1).

Det er færre ansatte til stede på kontoret nå enn det var tidligere, og som følge av det vil man heller ikke møte like mange når man først er på jobb. Som følge av dette uttrykker informant 7:

Jeg tror nok det har blitt, liksom, jobben som en sosial arena har blitt, forvunnet delvis da (Informant 7).

Videre var det større sjanse for at du møtte noen utenfor ditt eget fagfelt tidligere. På en annen side kommenterer informant 1 at samarbeidet og samholdet mellom kollegaer ikke nødvendigvis har blitt noe dårligere som følge av en hybrid arbeidshverdag, og opplever at mange heller er enda mer positive når de har fått større frihet. Spesielt legger informanten vekt på de arbeidstakerne som har barn, og som i større grad kan få ukedagene til å gå opp mer sømløst.

Informantene ble også stilt spørsmål om hvorvidt de opplever at situasjonen med hybrid arbeidshverdag har påvirket deres sosiale relasjoner med kollegaer. Informantene som har vært

lenge i organisasjonen later ikke til å merke noen stor endring, og som informant 2 med lengre fartstid i selskapet sa:

Jeg føler ikke at det har endret seg noe på en, nei, jeg kan ikke si at jeg tror det har gjort det. Det har gått veldig bra. Ikke sant, man snakker jo med de ofte allikevel (Informant 2).

For de av informantene som var nyansatt rett før eller under pandemien kan det oppleves annerledes. De forteller at de har blitt godt kjent med de andre ansatte i sitt team, men at de ikke har blitt kjent med veldig mange utover det.

Også er det litt mer sånn, siden på, når det har vært hjemmekontor så har man jo stort sett bare hatt jevnlig møter med de som er i teamet, mens man har hatt veldig lite med de andre å gjøre. Og det, det fortsetter jo også litt når man kommer tilbake på jobb da. At det er litt, holder seg mer til de man jobber med fordi man er vant til å snakke med de digitalt da. Særlig for oss som er nye da, som begynte under pandemien som aldri ble kjent med de andre teamene på samme måte (Informant 7).

En av de nyansatte informantene skildrer et godt bilde av hvordan det er å møte nye kollegaer på nett, og hvorfor det kan være vanskelig å interagere på en sosial måte via Teams:

Når du er online er det som å snakke med fiksjonskarakterer på nettet. Du ser bare ansiktet, du hører dem, du ser mimikken også, men jeg tror kommunikasjonen er en helt annen ting. Så jeg tror at på kontoret er det mye lettere å bli kjent med folk og se deres reaksjon på forskjellige ting, som hvordan de nærmer seg deg og den slags ting (Informant 6).

Det kommer tydelig frem at det er enklere å bli kjent med kollegaer når man møtes fysisk. Informant 5, som kun hadde jobbet i organisasjonen en kort tid før pandemien brøt ut, tror at hvis man hadde tilbragt hver arbeidsdag på kontoret de siste to årene ville man blitt kjent med flere kollegaer. Med tanke på at mange kommer til å tilbringe mindre tid på kontoret sammenlignet med tidligere, tror informant 1 at dette påvirker dynamikken:

Du blir jo bedre kjent med folk du er med fysisk enn å kun hoppe inn i et møte hvor du snakker om praktiske arbeidsoppgaver (Informant 1).

Videre legges det vekt på at samtaler om uformelle tema som ikke er jobbrelatert flyter lettere på kontoret. Det oppleves som mer naturlig å snakke om eksempelvis hvilken film man så i går eller hva man skal i helgen dersom man er på kontoret sammen, enn å utbrodere om dette på Teams:

Du trenger den praten med kollegaer, det er hyggelig å se at folk er på vei tilbake, og det er bare så naturlig å spørre, stille et spørsmål eller bare dele noe, selv utenfor jobben. Som «i går var jeg og så en film», noe sånt. Selvfølgelig kan man gjøre det på kontoret, jeg mener hjemmefra, men da sender du ikke en melding. Det kommer ikke så naturlig (Informant 6).

Videre oppleves det for noen som vanskeligere å ta kontakt med kollegaer på hjemmekontor fordi mange er veldig opptatt hele tiden. Mange hopper fra møte til møte når de sitter på hjemmekontor, eller man er redd for å forstyrre arbeidet. Informant 2 forteller at sosialt fungerer dette bedre på kontoret da man plutselig kan støte på hverandre, snakke sammen i møtapauser eller i lunsjen. Informanten poengterer også at de har snakket om at når man starter opp et møte eller tar en telefon så er det viktig med litt sosial skravling i begynnelsen og ikke gå rett på sak. På den andre siden er det andre informanter som opplever dette som kunstig, som informant 6 forklarer i sitatet ovenfor.

På spørsmål om i hvor stor grad informantene tror at den hybride arbeidshverdagen kommer til å påvirke de sosiale relasjonene på jobben fremover også, svarer blant annet informant 7:

En god del egentlig. Jeg tror det kommer til å bli bare, det blir litt på lavbluss hele tiden føler jeg. [...] jeg tror det blir litt mindre sammensveiset gjeng. Men så er jo, mange er jo også veldig fornøyd da, med å ha litt hjemmekontor. Så det kan jo slå positivt ut også, når man først er på jobb så har man overskudd og er i godt humør og klar for å snakke med andre (Informant 7).

Samtlige informanter forteller om et positivt arbeidsmiljø, men enkelte trekker likevel frem det faktum at miljøet kan ha blitt noe svekket som følge av utstrakt bruk av hjemmekontor. Ikke fordi folk er blitt mindre glad i å være i samspill med kollegaer, men fordi det er færre personer innom kontoret i løpet av en uke.

4.2.1 Hvordan opprettholder ledelsen et godt arbeidsmiljø?

I forhold til hvordan ledelsen har ivare tatt arbeidsmiljøet som følge av en hybrid arbeidshverdag, ble det kommentert at dette var et større fokus i starten av pandemien. Da oppfordret de blant annet til å snakke med kollegaer og gå en tur sammen. Videre fortalte informant 2 at det er vedkommende selv som har tatt mye initiativ for arbeidsmiljøets del, og at det ikke har vært så mye fra ledelsen direkte. Flere av informantene kommenterer at det ikke har vært noen konkrete tiltak i forhold til arbeidsmiljøet. Enkelte fortalte om arrangementer som digital quiz, lønningspils på Teams og diverse andre aktiviteter. Informant 3 kommenterer at det kunne ha vært mer aktiviteter nå som ting har åpnet opp igjen, og tror det er noe mange hadde satt pris på. Samtidig erkjenner vedkommende at man ikke har så mye kapasitet, og at det ikke har vært så lite sosialt at vedkommende har følt at det har vært ille heller.

Det har vel ikke vært noen spesielle tiltak [...]. Det var mye på starten så hadde vi sånn morgenmøte for å erstatte den kaffen, praten ved kaffemaskinen. Men problemet var at når man satt digitalt og skulle ha en liksom sånn uformell prat, som skulle liksom være sånn som ved kaffemaskinen, så funka det ikke da. Det var ingen som sa noe (Informant 7).

Informant 5 bemerker at nærmeste leder har vært flink til å sette opp felles møter under pandemien, slik at teamet har fått sett hverandre og prate med hverandre. I motsetning til informant 7 opplevde informant 5 at disse møtene for å snakke med teamet fungerte. Dersom de hadde noen problemer eller trengte noe, var leder kjapp med å gi de ansatte det de trengte. Informanten tror at dette har forbedret arbeidsmiljøet.

Flere av informantene kan fortelle om hyppig kontakt med nærmeste leder. Blant annet informant 2, som utbroderer:

Sånn for min del så tror jeg, man snakker med sjefen sin hver dag så og si, kanskje flere ganger om dagen. Men å snakke om hvordan har du det egentlig, der har det ikke vært så bra. Fordi man har vært så busy, ikke sant. Men så har jeg, liksom, jeg synes ikke det har vært så stort behov egentlig heller da, jeg har liksom klart meg så bra. Så jeg har ikke savnet det på en måte, men vi har snakket om at det av og til at nå må vi faktisk skjerpe oss og ta en prat (Informant 2).

Informant 3 forteller at ledelsen har ikke ringt hver dag når man har sittet på hjemmekontor, men at det også er en urealistisk tanke. Selskapet har kjørt ut undersøkelser til de ansatte, men

samtidig mener informanten at det er et ansvar den enkelte sitter med selv. Derfor mener vedkommende at det er legitimt å si at du tar kontakt hvis det er noe, og så finner man en løsning sammen. Informant 3 påpeker likevel at nærmeste leder kunne vært enda flinkere til å følge opp én til én, og hatt en litt hyppigere tilnærming til de ansatte som ikke er påtvunget. På den andre siden viser informant 5 til at oppfølgingen fra nærmeste leder har vært god, og opplever lederen som svært omsorgsfull da vedkommende ringer mye for å høre at alt er bra.

Informant 4 (leder) forteller at måten de jobber for å sikre et godt arbeidsmiljø er ved hjelp av årlige medarbeiderundersøkelser, i tillegg til andre undersøkelser. Etter at resultatene er hentet inn, diskuterer man dette i egne team og ser på hva man kan forbedre. På den måten kan teamet bidra med å gi tilbakemeldinger på hvordan de har det og hva som skal til for at de trives.

Så jeg tenker jo at det at teamet kan få være med å gi tilbakemeldinger på hvordan de har det og hva som skal til for at de trives og at de har det bra, det synes jeg er veldig positivt. Vi ser jo at helt andre type måter å treffes på har liksom tvunget seg litt frem de to siste årene [...]. Jeg innbiller meg at teamene har blitt bra, men jeg er kanskje litt mer bekymret for den helheten (Informant 4, leder).

Den siste medarbeiderundersøkelsen har vist høyere engasjement enn noen gang. Mange har vært fornøyde, men informanten peker på at de må følge nøye opp det vedkommende kaller «den sårbare gruppen» som innebærer nyansatte, yngre og utenlandske ansatte. Videre svarer informanten at det er for tidlig å se om arbeidsmiljøet har endret seg som følge av økt bruk av hjemmekontor. Selskapet har kontinuerlige undersøkelser der de ut ifra resultatene vil jobbe med det som trengs, og informanten innrømmer at det blir spennende å se resultatene fra siste undersøkelse som nylig har blitt sendt ut til medarbeiderne. Da intervjuet ble gjennomført hadde de nylig kommet tilbake til vanlige arbeidsrutiner, og planen var å se på hva de kunne iverksette av sosiale arrangementer fremover:

For å sikre at vi gjør noe for miljøet med litt sånn det kollektive miljøet. Så vi er ett selskap, istedenfor bare det fokuset på teamet ditt (Informant 4, leder).

På spørsmål om hvorvidt informanten (4) opplever at de ansatte har noen å prate med, viser informanten til at tilbakemeldingene har vist gode resultater. Men bekymringene til både informanten og andre ledere er om man klarer å fange opp de som sliter og de som trenger noen

å snakke med. De har nylig gjennomført undersøkelser rettet mot lederne om hybrid arbeidshverdag, og ønsker deres mening om hva de synes er bra og hva de ønsker mer støtte på i tiden fremover. Informanten legger vekt på at de er svært opptatt av at det skal være lett for kollegaer å snakke sammen, men samtidig viser til at det ikke nødvendigvis skjer av seg selv:

Men det er klart, det ligger jo til grunn at man har en slags tillit til teamet i utgangspunktet, at man kjenner hverandre (Informant 4, leder).

Videre forteller informanten at mange har vært flinke til å skape sosiale arenaer i teamet, men er også bekymret for at det finnes store mørketall innad i selskapet.

4.3 Kunnskapsdeling

Følgende delkapittel omhandler temaet kunnskapsdeling, og blant annet hvorvidt informantene synes det er forskjell på hvordan kunnskapsdeling skjer på hjemmekontor kontra ved fysisk tilstedeværelse på kontoret. De aller fleste av informantene er enige om at kunnskapsdeling er lettere fysisk på kontoret enn på hjemmekontor. Flere påpeker at det på kontoret er lettere å snu seg til kollegaene på pulten ved siden av og spørre om noe, enn å ringe på Teams når de sitter hjemme. Organisasjonen er opptatt av læring og utvikling hos de ansatte, og muligheten til å ta kurs, se på videoer og lese relevant materialet er tilgjengelig uansett hvor man befinner seg. Likevel er det visse aspekter ved å kunne dele kunnskap mellom to eller flere mennesker som er en mer forlokkende måte å tilegne seg kunnskap på:

Men jeg lærer best av å snakke med andre, og ikke bare klikke gjennom kurs og lese masse og se på videoer. Det er det nok av. Men det å faktisk få, det er så mange som har jobbet her i så *syykt* mange år – så det å få den erfaringen/kunnskapsdelingen av de – det er den største verdien for meg da. (Informant 1).

Samtidig så er det også mye enklere å spørre om hjelp når man har kolleger i nærheten. For det å måtte ringe inn digitalt, Teams, eller chatte eller noe sånt, for litt sånn småting du kanskje lurert litt på, terskelen er mye høyere opplever jeg. Så da begynner man liksom å Google seg frem eller se på intranettet, lete etter noe. Istedenfor å bare snu seg liksom, vri seg, og bare «kjapt spørsmål». Jeg foretrekker den dynamikken der (Informant 3).

Dette viser til at de fleste setter pris på sparringen og den raske hjelpen man kan få når man sitter sammen på kontoret, i motsetning til når man sitter på hjemmekontor. Terskelen for de raske «avsjekkene» der man kan kikke over skulderen til kollegaen for å få «input» oppleves som høyere på hjemmekontor da man ikke vil forstyrre. Informant 3 opplever det som mer behagelig og trygt å stille spørsmål på jobb heller enn å sende melding eller ringe på Teams.

På spørsmål om informantene føler at de får delt kunnskap med kolleger når de sitter på hjemmekontor, innledet informant 6 med å svare at i noen situasjoner er ikke vi mennesker så glad i å ta risiko. Videre uttrykte informanten at dette ble merkbart i forbindelse med arbeid på hjemmekontor. Terskelen for å stille spørsmål føles som høyere når ansikt til ansikt interaksjon ikke er like tilgjengelig. Det kan oppleves som vanskelig å stille spørsmål dersom man er usikker på hvordan kollegaer vil respondere, særlig over Teams eller e-post. Etter en periode med restriksjoner og begrenset mulighet for å møte kollegaer, opparbeidet imidlertid informanten seg et slags mot til å spørre om alt. Informanten konkluderer det med:

Jeg tror jeg er ok med det nå, jeg prøver å dele alt med kollegene mine selv når vi er hjemme (Informant 6).

På den andre siden forteller informant 2, som har lang erfaring i selskapet, at vedkommende er svært komfortabel med å spørre alle, uansett stilling i selskapet.

Det er et stort fokus på kompetanseheving av ansatte i organisasjonen som er studert. Læring og utvikling er viktig for å gjøre seg attraktive på markedet, samtidig som at organisasjonen i seg selv vinner på at de ansatte blir mer kunnskapsrike. Gjennom nettkurs, møter og samlinger er de opptatt av at de ansatte til enhver tid skal være relevante innenfor sitt fagfelt. I tillegg til å gjennomføre kurs, er det som nevnt et stort fokus på at de ansatte skal dele av sin kunnskap med kollegaer. Samtlige av informantene opplever at kollegaer er villige til å dele av sin kunnskap. Det later til at ansatte i organisasjonen har stor glede av å kunne hjelpe og svare på spørsmål dersom man lurere på noe. Som en av informantene også sier bærer det ikke preg av konkurranse og at man ønsker å holde kunnskapen sin for seg selv. Heller tvert imot, da en av informantene heller sier at kollegaer liker å «briefe» med sin kunnskap og være til hjelp. Informant 2 viser til at teamet er veldig bevisste på at de må dele av sin kunnskap og det man jobber med.

Så har vi hatt, vi har jo liksom våre faste møter i uken, men på fredager så har vi hatt noe som vi kaller, bare litt sånn løst, kort, ikke noe strengt møte med noe agenda eller noe sånt, men en

«weakly deebread» hvor vi går gjennom «highs and lows» i løpet av uka. Hva er det som har vært bra, hva var det vi kunne gjort bedre og veldig sånn relaxed møte (Informant 2).

Informantene er delt inn i mindre team i organisasjonen de jobber for. Flere jobber særlig tett med et par kollegaer i teamet, og kommuniserer med disse opptil flere ganger i løpet av dagen. Enten om det er via Teams eller når de møter hverandre fysisk. Informant 5 peker på at det er mye kunnskapsdeling internt i teamet da teammedlemmene besitter ulike ferdigheter, men særlig også når man kan snakke med folk fra andre deler av firmaet. På sin side etterlyser informant 7 mer fokus på å dele kunnskap på tvers av avdelinger og team i organisasjonen. Informanten påpeker at man ikke er helt sikker på hva slags kunnskap andre i selskapet besitter. Derav hadde en oversikt over alle medarbeidere i organisasjonen vært hensiktsmessig, slik at man kan se hvem alle kollegaer er og hvilke ferdigheter de innehar.

Det er ikke så veldig strukturert, kunne kanskje vær litt mer strukturert ... kunne kanskje hatt noen sånn, hatt en slags profil for hver ansatt hvor det står litt sånn hva de jobber med, interesser og kompetanse, så man kunne få litt bedre oversikt (Informant 7).

Enkelte av informantene jobber tett på andre avdelinger i organisasjonen, da de har arbeidsoppgaver som spenner seg over flere fagfelt. Deriblant informant 1, som forteller at det er enklere å sparre og sette seg inn i andre avdelingers fagområde dersom man treffes fysisk på kontoret.

Jeg klarer ikke å sette meg inn i andre sitt tema. Så det er lettere for meg å be om å få være flue på veggen her enn på Teams. For på Teams-møte så blir du så, det blir så synlig at du er det på en måte. Men hvis du bare setter deg i en krok på et møte, så er det litt lettere, også kan du prøve å stille litt spørsmål (Informant 1).

Dette viser at det kan være enklere å følge med på kollegaers arbeid når man er til stede på kontoret fysisk. Videre henviser informant 3 til at det kan være vanskelig å formidle engasjement gjennom Teams og digitale verktøy. Dersom man samarbeider om en oppgave kan det være vanskelig å forklare hvorfor man har valgt å gjøre det slik og sånn når man sitter hjemme og jobber, da man ikke orker å ta den lange dialogen med forklaring på e-post eller i chatten på Teams. I de settingene man sitter sammen fysisk på kontoret har man større mulighet til å bruke lengre tid på å prate om vurderinger man har gjort underveis i arbeidet, og kan skape en bedre samarbeidssituasjon.

Flere trekker frem at det er i møter det meste av kunnskapsutvekslingen skjer, og at man lærer ved å samarbeide og diskutere arbeidsoppgaver. I møter starter man gjerne samtalen med litt småprat, enten om det er fysisk til stede eller på Teams. Det virker likevel som at småpraten på Teams kan virke noe kunstig for enkelte, og at det er mer naturlig å få i gang småpraten når man er sammen fysisk. Informant 5 poengterer at det er mindre informasjonsdeling, og definitivt ikke læring, ved oppstarten av slike møter digitalt. Kunnskapen du kan motta før eller etter et møte går man glipp av når man ikke møtes fysisk. Man har ikke de tilfeldige samtalenene i samme grad over Teams. Selv om det ikke nødvendigvis er informasjon som er viktig for arbeidet en skal gjøre og heller som et tillegg, kan det være kunnskap som er fint å tilegne seg og som kanskje er like viktig og nyttig. Informant 6 poengterer også at det kan være lettere å dele kunnskap med hverandre i fysiske møter da det også er lettere å ta ordet. I fysiske møter blir man lettere lagt merke til, og det kan være enklere å ytre sine meninger og komme med den kunnskapen man sitter inne med.

Ettersom flere nå er tilbake på kontoret noen dager i uken, er de tilbake til å gjennomføre møter fysisk. Dersom det er enkelte i gruppa som ikke er på kontoret denne dagen, holder de hybride møter slik at de som sitter på hjemmekontor også får mulighet til å være med. Informant 6 kommenterer at det er fort gjort at menneskene som følger møtet på Teams blir ekskludert. Vedkommende tror ikke det nødvendigvis er noens feil, men at det bare skjer naturlig som følge av avstanden mellom deltakerne. Informanten foreslår at det trengs en annen kultur ved hybride møter.

4.3.1 Teamarbeid

Samtlige av informantene har tilhørighet til et team. På spørsmål om mengden selvstendig arbeid kontra teamarbeid fortalte flere av informantene at det var ca. 50/50, noen hadde noe mer teamarbeid og andre noe mindre. Flere av informantene kunne melde om at de i stor grad utfører det individuelle arbeidet sitt hjemme, mens samarbeidsoppgaver i teamet best lar seg gjøre fysisk på kontoret.

Men der er det også lettere, synes jeg, med teamarbeid når man kan møtes fysisk kontra møter. Fordi møtene blir ofte sånn praktiske og «nå skal vi kun lande på det», mens hvis du møtes fysisk kan du bruke litt tid på ... for alle skal alltid videre til neste møte (Informant 1).

I oppstarten av nye arbeidsoppgaver er det vanlig for noen av informantene å ha en «touchdown» med leder og teamet, for å finne ut hva som skal løses og hvordan de skal

gjennomføre oppgaven. Oppgavene som skal løses gjøres som regel i et team, men man jobber mye selvstendig underveis i prosessen.

Etter at pandemien tvang de fleste i arbeidslivet til å jobbe hjemmefra, var det ikke lenger like enkelt å sparre med hverandre over pulten. Avstanden mellom kollegaer blir større, og man kan fort miste den dagligdagse lette kommunikasjonen. Etter at hverdagen har begynt sakte, men sikkert å gå tilbake til normalen, kan flere fortelle at teamene har laget regler innad for hvor ofte og når de skal være på kontoret. For eksempel sa informant 1 at i deres team er det etablert en regel om at man skal møte opp på kontoret så og så mange dager i løpet av uken for å møte de andre og være sammen i teamet. Informanten, som også er leder, fortalte at det er en forventning om at ledere som har nyansatte og yngre i teamet sitt må tilbringe mer tid på kontoret. De må også forvente at deres team skal være mer på kontoret selv om mange ideelt sett har et ønske om å sitte hjemme.

Jeg som individ har ikke noe behov for å være på kontoret, men jeg som individ har en rolle i en større enhet, ergo må jeg komme dit for teamets beste. Og sørge for at vi får folk inn, og får den kompetansedelingen (Informant 4, leder).

Samtidig legger informant 1 vekt på at det er fint at teamene seg imellom finner ut hvordan de ønsker å løse fleksibel arbeidshverdag, «*det er ikke en sånn «one size fits all»*» (Informant 1). Teamene må selv se hva de har behov for. Samtidig er det viktig at teamene møtes fysisk, da det kan være lettere å samarbeide når man sitter sammen.

Samtlige informanter bruker Teams til å kommunisere med kollegaer når de sitter på hjemmekontor, og særlig chat-funksjonen er mye brukt. Noen av informantene synes det å nå ut til kollegaer er enklere enn andre. Enkelte synes det er vanskelig å bruke telefonen til å ringe kollegaer når man sitter på hjemmekontor da man føler at man forstyrrer, og hvis man ringer oppleves det som «krise». Andre synes det var veldig lett å ta en telefon for å avklare eller diskutere noe. Som følge av dette kan det virke som informantene har ulike tilnærminger for å ta kontakt med kollegaer, og informant 2 påpeker at dette kan ha noe med personlighet og personlige preferanser å gjøre.

4.3.2 Uformell læring

På spørsmål om på hvilken måte det er forskjell på hvordan kunnskapsdeling skjer på hjemmekontor kontra fysisk tilstedeværelse på kontoret, svarte blant annet informant 4 (leder) det formelle og uformelle.

Ikke sant, så den formelle kunnskapsdelingen får vi jo uavhengig av om vi sitter på et møterom her eller sitter på et Teams-møterom. Men den uformelle, jeg tenker jo kanskje svakheten er nyansatte og yngre som trenger å være på kontoret, og trenger å på en måte være en del av kulturen og et større bilde for å få mer den uformelle læringen (Informant 4, leder).

Det kommer frem at flere av informantene er enige i dette synet. Både informant 2 og 7 trekker frem småpraten i lunsjen som et sted for uformell læring. Enten om man snakker om et tema som ble tatt opp i møte like før eller andre arbeidsrelaterte ting. Det kan være lettere å «skravle» om det fysisk til stede på jobb hvis det er noe man ikke har forstått, enn å ringe for å få en forklaring. Informant 7 sier blant annet at det er mer tilfeldig kunnskapsdeling på kontoret.

Man kan begynne å snakke om ett eller annet i lunsjen, også sier en at «åja, men har du prøvd det?» eller «har du sett på det?» Så det er jo det som er fordelen med å møtes fysisk synes jeg da. Du har mulighet for mye mer sånn tilfeldig ting som skjer, som kan være bra (Informant 7).

På spørsmål om informantene opplever å lære i uformelle settinger på hjemmekontor svarer informant 5 at det er mindre tilfeldig informasjon når man sitter hjemme, og det heller er spesifikke spørsmål man lurer på og trenger svar på.

4.3.3 Ledelsens tilrettelegging for kunnskapsdeling mellom arbeidstakere

Som nevnt har organisasjonen læring og utvikling i fokus. Informantene fortalte at det finnes flere initiativer fra ledelsen for å øke kunnskapen hos de ansatte, men også initiativer som legger til rette for deling av kunnskap. Deriblant viser noen av informantene til at de har fått en time i uka til egen læring og utvikling. Denne timen kan brukes til nettkurs, men også til møter og samlinger der en annen ansatt forteller om sitt arbeidsområde. På spørsmål om hvordan informant 4 som leder legger til rette for læring gjennom å dele kunnskap svarte vedkommende at de bruker mye tid på å diskutere læring og utvikling innad i teamet. På den måten sikrer de at ansatte er oppdaterte innenfor sitt fagfelt.

Også har vi en del av vår struktur at man skal presentere mye av arbeidet man gjør, nettopp for kompetanselæring. Fordi, [...] vi er nok ikke store team med mange med samme type kunnskap, vi er mindre team med noen spesialister i hvert team. Vi er avhengig av at den spesialisten deler sin kunnskap for å sikre at teamet blir styrket. At alle har sitt kompetansefelt, men alle må jobbe med det og at man styrker hverandre med at vi deler kompetanse (Informant 4, leder).

Videre beskriver informanten at den ene timen i kalenderen er tilrettelagt for læring. Hensikten er kompetanseheving og informasjonsdeling på tvers av hele enheten. Innad i teamene forteller informant 4 (leder) at de bruker mye tid på å diskutere hvordan man skal sikre utvikling av individet, og hvordan man skal sikre at teamet til enhver tid er relevante innenfor sitt fagfelt. Ledelsen jobber derfor med å legge til rette for læring, og informanten oppfordrer også teamene til å bruke tid på læring. Videre opplever informanten at ledere er blitt flinkere til å følge opp og være tettere på sine ansatte. Av egne erfaringer opplever informanten at eget team tidligere har tatt hverandre for gitt når man sitter på kontoret. Opplevelsen er at når de nå har innført hybrid arbeidshverdag, er de mer bevisst samarbeid og samhandling og prioriterer det.

I organisasjonen informantene jobber for har de en policy som kalles «free seating», som innebærer at ingen har faste plaser. Både med innføringen av «free seating» og ulike romløsninger legges det til rette for samarbeid. Gjennom «free seating» ønsker ledelsen at de ansatte skal variere hvor de sitter, slik at de møter ulike kollegaer. Utfra informantenes beretninger viser det seg derimot at mange er vanemennesker, og velger gjerne de samme plassene hver dag. I tillegg til tilrettelegging av samarbeidsplasser har organisasjonen investert i digitale samhandlingsverktøy som skal gjøre det enklere å jobbe sammen, uansett hvor man befinner seg. Basert på interne undersøkelser, ser de at fornøydheten hos de ansatte var forholdsvis lav før da de var på kontoret hver dag. Nå ser de derimot en effekt av de digitale relasjonene, og at ansatte er med fornøyde. Informant 4 (leder) tror dette er et resultat av bedre verktøy og muligheten til å samhandle uavhengig av hvor du jobber fra.

I underkapittelet om kunnskapsdeling forteller informant 5 at vedkommende lærer mye av å samarbeide med kollegaer fra andre deler av firmaet, mens informant 7 etterlyser et større fokus på å dele kunnskap og samarbeide på tvers av avdelinger. Informant 4 (leder) trekker også frem disse aspektene:

Men om vi har blitt mer sånn silo, hvordan samarbeidet er på tvers, er jo det vi er spente på. For jeg tror at vi som individuelt, ett og ett team, har nok klart å få en veldig god samhandling og samarbeid. Kanskje med de naboteamene som du ofte samarbeider med, men hvordan er egentlig samarbeidet mer på tvers av de større enhetene? Har vi blitt mer åpne? Eller er vi blitt mer som det du kan kalle silo-fordelt, det er vi jo spente på å følge (Informant 4, leder).

Sitatet underbygger betraktningene til informant 7, og uttrykker en bekymring for hvordan samarbeidet på tvers har utviklet seg som følge av en hybrid arbeidshverdag.

4.4 Nyansatte og unge i arbeidslivet

Etter å ha stilt informantene spørsmål omkring fordeler og ulemper ved bruken av hjemmekontor og arbeidsmiljø, kom det frem en ny tematikk som jeg i utgangspunktet ikke hadde reflektert over, men som gjorde seg gjeldende etter intervjuene. Undertemaet omhandler refleksjoner rundt nyansatte og unge i arbeidslivet, og mulige fallgruver for denne gruppen når det kommer til utstrakt bruk av hjemmekontor. Flere av informantene i dette prosjektet kunne informere om at de enten hadde byttet stilling internt eller blitt ansatt i organisasjonen like før eller under pandemien. Informantene som startet i jobben under nedstengningen kunne fortelle at de ikke ble ordentlig kjent med kollegaene før de møttes fysisk på kontoret. Både nettverksbygging og samarbeid får en annen dimensjon når man møtes fysisk kontra å kun være på møter sammen i Teams.

Altså, var ikke sånn at alle, jeg hadde liksom ikke etablert en sånn relasjon til så veldig mange før jeg havna på hjemmekontor (Informant 3).

Du vet når du starter en ny jobb, så er du vanligvis veldig glad og veldig lettet over å jobbe, men når du starter på hjemmekontoret er det definitivt en annen opplevelse. Du får bare ikke den fulle opplevelsen av den nye jobben (Informant 6).

Enkelte av informantene som var nyansatte eller hadde byttet avdeling kunne likevel vise til at de ble godt tatt imot, og at kollegaer var åpne og inkluderende. Likevel er det vanskeligere å etablere en relasjon til kollegaer på hjemmekontor når man ikke kjenner til noen av de andre ansatte fra før. Særlig en av informantene belyste viktigheten av å bli kjent med de nye kollegaene ved å møtes fysisk:

Både sånn privat at det er fint å kjenne folk som man jobber med, men også liksom jobbmessig, at hvis du skal knytte litt nettverk og sånt så er det vanskelig hjemmefra, hvert fall hvis man aldri har vært her da og ikke kjenner noen fra før, så er det vanskelig å støte på folk tilfeldig hjemme (Informant 7).

Informant 6 beskriver også konsekvensene av å ikke treffe de nye medarbeiderne i starten av arbeidsforholdet. Når man ikke har mulighet til å treffes fysisk på arbeidsplassen skaper det avstand mellom kollegaer, og man blir ikke like godt kjent. Videre forteller informanten:

Jeg tror det (ref. arbeidsmiljø) er mye bedre sammenlignet med hjemmekontor, eller interaksjonene på nettet. Jeg synes det er ganske fint, det er lettere å nå folk når du er på samme sted samtidig» (Informant 6).

Informanten opplevde å bli kjent med kollegaer utenfor eget team først da de fikk lov til å komme tilbake på kontoret. Informant 7 sitter med flere av de samme opplevelsene og forteller at vedkommende heller ikke ble kjent med noen andre enn teamet i løpet av de første månedene med hjemmekontor.

Selv de av informantene som hverken var nye i organisasjonen eller unge arbeidstakere kom inn på temaet om denne gruppen. På spørsmål om ulemper ved hjemmekontor svarte informant 2 dette:

Hvis jeg skal si det negative så vel det egentlig for sånne unge mennesker som skal rett ut i arbeidslivet. [...] Men de unge, jeg skjønner godt at de har lyst til å være her på grunn av miljøet, og vite hvordan det er å arbeide og samarbeide og sånne ting (Informant 2).

Flere av informantene belyste forskjellene på arbeidstakere som hadde vært lenge i organisasjonen og de nye. Og flere delte samme syn på de ulike behovene disse arbeidstakerne har, deriblant behovet for impulsene man får på kontoret og ønsket om å tilegne seg kunnskapen andre besitter. Som informant 3 sier:

Hadde jeg vært 20 år her i selskapet så kan jeg vel anta at det hadde vært litt annerledes. Fordi at du er såpass erfaren, du kan svare på det meste. Du er kanskje ikke helt der at du er så sulten på alle de nye bekjentskapene, fordi du er i en såpass etablert rolle (Informant 3).

På spørsmål om på hvilken måte det er forskjell på hvordan kunnskapsdeling skjer på hjemmekontor kontra ved fysisk tilstedeværelse nevner informant 4 (leder) det formelle og uformelle. Informanten viser til at nyansatte og yngre har et behov for å være på kontoret og bli en del av kulturen. Informant 6, som er relativt ny i jobben viser til at muligheten til å kunne lære av kollegaer er en god kilde til kunnskap. Ved å prate med eldre arbeidstakere kan de tilegne seg kunnskap gjennom uformell læring. Informant 4 (leder) sier videre:

Og da er det, hvert fall en forventning fra oss, at de ledere som har det, må jo tilbringe mer tid på kontoret, og må også forvente at teamet sitt skal være mer tid på kontoret selv om teamet kanskje ideelt sett har et ønske om å sitte hjemme. For den, jeg som individ har ikke noe behov

for å være på kontoret, men jeg som individ har en rolle i en større enhet, ergo må jeg komme dit for teamets beste. Og sørge for at vi får folk inn, og får den kompetansedelingen (Informant 4, leder).

Samme informant fremhevet også gruppen nyansatte og yngre på spørsmål om arbeidsmiljøet på jobben, da disse fremstår som en sårbar gruppe. Særlig trekker informanten frem at denne gruppen muligens har et annet behov for en arbeidsplass nettopp for kultur og kunnskapsdeling. Videre viser informanten til at de trenger å utarbeide et «buddy»-program hvor man kan ivareta nyansatte på best mulig måte.

4.6 Oppsummering

I dette kapitlet er det redegjort for informantenes besvarelser og uttalelser. Innenfor tematikken arbeidsmiljø viser det seg at samtlige informanter opplever et positivt og inkluderende arbeidsmiljø. Samtidig viser funn at pandemien har satt sitt preg på mulighetene for nettverksbygging og sosialisering med kollegaer, og spesielt har dette hindret nyansatte og unge i å stifte nye bekjentskaper. Informantene svarer forskjellig på spørsmålet om hvorvidt perioden med restriksjoner har påvirket de sosiale relasjonene til kollegaer. Enkelte nevner at kontinuerlig kommunikasjon forekommer uansett, mens andre opplever å bli kjent med færre kollegaer. Som følge av innføringen av hybrid arbeidshverdag er det færre ansatte til stede på arbeidsplassen. Før bruken av hjemmekontor ble hyppigere, var det større sjanse for å treffe på kollegaer utenfor eget fagfelt på jobb. Funnene viser at samarbeidet og samholdet mellom kollegaer ikke nødvendigvis har blitt dårligere som følge av hybrid arbeidshverdag. Likevel viser resultatene at flere informanter opplever det som lettere å prate med kollegaer om temaer som ikke er jobberelatert når de er fysisk til stede på kontoret samtidig. «Sosial skravling» i forkant av møter og uformell prat på Teams oppleves ulikt blant informantene, ettersom enkelte opplever det som mer kunstig enn samtaler ansikt-til-ansikt.

Informantenes beretninger viser til at ledelsen hadde større fokus på tiltak for å ivareta arbeidsmiljøet i starten av pandemien. Flere kommenterer at det ikke har vært særlige tiltak, men at «det ikke har vært så lite at det har vært ille heller». Informantene viser til at ledelsen har vært flinke til å ivareta sine ansatte, men enkelte påpeker at det kunne vært behov for enda tettere oppfølging. Ledelsen selv er bekymret for om de klarer å fange opp ansatte som sliter og har behov for noen å prate med, selv om de ser at teamene isolert sett har vært flinke til å skape sosiale arenaer.

Når det gjelder kunnskapsdeling opplever samtlige informanter at kollegaer er villige til å dele av sin kunnskap. Samtidig erkjenner de at det er lettere å utveksle kunnskap fysisk på kontoret enn når de sitter på hjemmekontor. Muligheten til å kunne snu seg rundt til kollegaen bak seg for å spørre om noe faller bort ved hjemmekontor. Flere av informantene opplever at det er mye mindre uformell læring på hjemmekontor kontra ved fysisk tilstedeværelse. Småpratene i lunsjen og på vei inn og ut av møter faller bort, ettersom man bare trykker «forlat» ved avslutningen av et møte på Teams. Interne regler i teamet for hvilke dager man skal være til stede felles på kontoret er iverksatt, både for at de ansatte skal få møte kollegaene fysisk og for kunnskapsdeling.

Organisasjonen har stort fokus på kompetanseheving og deling av kunnskap mellom ansatte. De ansatte har tilgang til en rekke digitale kurs, men det finnes også lærings situasjoner der kunnskap formidles fra en person og til kollegaer. Likevel pekes det på at samarbeidet på tvers kunne vært bedre, noe ledelsen bekymrer seg for. Samtidig viser interne undersøkelser at de ansatte er fornøyde med arbeidssituasjonen, og fleksibiliteten og verktøy for samhandling fører til høyere tilfredshet.

Tematikken som har gjort seg gjeldende etter endt analyse er nyansatte og unge i arbeidslivet. Denne gruppen arbeidstakere har vært spesielt sårbare etter en tid med restriksjoner og hjemmekontor. Deres muligheter for å knytte nettverk og bli kjent med både organisasjonen og de andre ansatte har vært begrenset. Informantenes betraktninger om hvordan denne gruppen opplever kunnskapsdeling og arbeidsmiljø i en hybrid arbeidshverdag er interessant perspektiv som ble naturlig å forfølge.

5 DRØFTING

Funnene fra analysen danner grunnlaget for videre drøfting. I dette kapittelet vil derfor funn som kom frem i resultatkapittelet bli drøftet opp mot det teoretiske rammeverket og tidligere forskning. Oppgavens forskningsspørsmål strukturerer drøftingens oppbygging og utgjør underoverskriftene.

5.1 Den nye arbeidshverdagen

Hybrid arbeidshverdag er ikke et nytt konsept, men for mange blir dette i mye større grad tatt i bruk nå enn tidligere. De siste månedene har restriksjonene etter COVID-19 sakte, men sikkert forsvunnet ut fra vår hverdag. I underkapittelet «tidligere erfaring- og fremtidig bruk av hjemmekontor» i resultatkapittelet kommer det frem at hjemmekontor har vært lite brukt tidligere. Når vi nå forhåpentligvis er ferdig med «tvungent hjemmekontor», som har gjort at arbeidstagere har måttet sitte hjemme, viser det seg at flere kommer til å velge å sitte hjemme 2-3 dager i uken likevel. I organisasjonen som informantene i dette prosjektet tilhører, ser de at en hybrid arbeidshverdag med noe hjemmekontor og noe fysisk på kontoret fungerer. De er opptatt av å være aktuelle og attraktive for fremtidige arbeidstagere, men også passe på å ivareta ønskene til de som allerede er i selskapet. Mange har blitt komfortable med å kunne sitte hjemme å jobbe noen dager i uken, og det gir rom for fleksibilitet og en ny måte å få hverdagen til å gå opp for mange. I undersøkelsene organisasjonen har gjort internt kommer det frem at fleksibiliteten står høyt hos mange av arbeidstakerne. Flere av informantene påpeker at det må etableres rutiner for at teamet er på kontoret de samme dagene i løpet av uken, slik at samhandling og interaksjon med kollegaer fysisk gjør seg mulig. Informanten 4 (leder), peker på at dette er rammer som må til for å få arbeidshverdagen til å gå opp. Det må vurderes hva som passer teamet og deres oppgaver, samt hva selskapet i sin helhet har behov for. Likevel kan det være at enkelte arbeidstakere ønsker å være hjemme utenfor de oppsatte dagene som teamet har blitt enige om, eller bare er til stede på kontoret disse 2-3 dagene. Spørsmålet blir jo da om man klarer å etablere et godt arbeidsmiljø når kollegaer støter på hverandre i mye mindre grad enn tidligere? Deci et al. (2017) fremhever at tilhørighet til arbeidsplassen er sentral for å trives på jobb. Hvorvidt arbeidstakere føler tilsvarende tilhørighet som tidligere ved en hybrid arbeidshverdag vil fremtiden vise. Samtlige av informantene svarer at de kommer til å være på hjemmekontor ca. 2-3 dager i uken, som vil si rundt 50% av tiden. Blir samarbeidet og forholdet mellom kollegaer det samme når man bare ser hverandre omtrent halvparten av den tiden man gjorde før? Og hva med de nyansatte og unge arbeidstakerne?

Muligens kan man debattere hvorvidt det denne oppgaven definerer som «den nye arbeidshverdagen» faktisk er en ny arbeidshverdag. For mange har hybrid løsning på arbeidshverdagen vært relevant i mange år. Samtidig viser funn i denne studien at informantene har lite erfaring med hjemmekontor og at det tidligere bare har blitt brukt i spesielle tilfeller. Selv om hybrid arbeidshverdag ikke er nytt, viser funnene at flere av informantene ikke er vant til å benytte seg av hjemmekontor. Van Meel (2011) fremhever at hjemmekontor har vært forsket på siden 1970-tallet. Da som nå har arbeidsplassen som en arena for sosialisering og nettverksknytting vist seg å være viktig for arbeidstakere, og de mellommenneskelige relasjonene har en viktig samfunnsfunksjon.

5.2 Organisasjonskultur i et arbeidsliv i endring

Man kan hevde at både problemstillingen og forskningsspørsmålene som er belyst i denne studien kan sies å fortelle noe om kulturen i organisasjonen. Hvordan er organisasjonen bygget opp? Hvordan legges det til rette for de ansatte og deres mulighet til å samarbeide og dele kunnskap? Hvordan er fokuset til organisasjonen på arbeidsmiljø? Har de spesifikke mål? Hvordan ønsker de at det skal være hos nettopp dem? Hva er viktig for denne organisasjonen? Hvordan vil de fremstå?

I teoridelen ble det trukket frem at organisasjonskulturen er en viktig faktor for tilrettelegging av kunnskapsdeling mellom kollegaer (Filstad, 2016). Verdiene og prinsippene som er innebygd i en organisasjon formidles ut til arbeidstakerne, og disse kan eksempelvis bære preg av oppmuntring til samarbeid og kunnskapsdeling (Filstad, 2016). I organisasjonen informantene tilhører er det et tydelig fokus på læring og utvikling, deriblant kunnskapsdeling mellom de ansatte. Gjennom å arrangere ulike læringssekvenser der de ansatte kan dele av deres arbeid, eller ved at de henter inn noen utenifra som kan dele av sin erfaring og kompetanse, setter de fokus på viktigheten av å dele kunnskap. Verdiene til organisasjonen rundt kunnskapsdeling speiles i svarene til informantene. Det var ingen av de sju som ble intervjuet som ikke opplevde at kollegaer var åpne for å dele kunnskap. Heller tvert imot, da de kunne fortelle at folk gladelig delte og er behjelpelige.

I lys av Malhotra (2021) sine betraktninger om hvordan man kan opprettholde en organisasjonskultur i virtuelle omgivelser, er organisasjonens fokus på å etablere faste oppmøtedager for teamet essensielt. På den måten har teamet mulighet til å samarbeide i organisasjonens omgivelser og samhandle med kollegaer om utfordringer. Når de videre samarbeider i virtuelle rom, har de kjennskap og forståelse for «hvordan ting gjøres i

organisasjonen». Bang (2013) fremhever at kulturen vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene, og for informantene vil etablering av regelmessig kontakt mellom teammedlemmene tillater kulturen å utvikle seg ytterligere. Utfordringer som kan oppstå er når nyansatte skal sosialiseres inn i kulturen, ettersom dette er ett av kriteriene Schein (2010) trekker frem for at organisasjonskulturen skal utvikles. I en hybrid arbeidshverdag vil det være færre regelmessige møter mellom medlemmer av kulturen. Nyansatte kan ha behov for flere møter med kollegaer for å forstå seg på kulturen og hvordan ting gjøres i organisasjonen. Flere av informantene kommenterer at det er færre ansatte til stede på kontoret nå enn tidligere, og man vil ikke treffe på like mange kollegaer lenger. Ingelsrud et al. (2022) viser i sin studie til at kulturen blant annet innebærer det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen. Dette danner igjen grunnlaget for trivsel gjennom småprat. Flere av informantene nevner at det er lettere å kommunisere og prate om tema som ikke er arbeidsrelatert når de er fysisk til stede på kontoret. I perioden med restriksjoner ble det forsøkt flere tiltak der det ble oppfordret til småprat før et møte startet, eller digital kaffe for å prate sammen på Teams. Flere ga derimot uttrykk for at det kan oppleves som mer kunstig å ta opp spørsmål som «hva gjorde du i helgen» eller «jeg var forresten på kino i går, vet du hvilken film jeg så?» i et videomøte på Teams enn på vei inn og ut av ett møte.

5.3 Hvordan påvirker hybrid arbeidshverdag arbeidsmiljøet?

For at arbeidstakere skal ha tillit til andre medarbeidere bør det ligge en godt utviklet kultur og et bra miljø til grunn. Edmondson (1999) trekker frem at tillit påvirker hvorvidt arbeidstakere ønsker å dele kunnskap med hverandre, og om man tør å spørre om hjelp, uttrykke meninger og ideer. Psykologisk trygghet vil naturlig etterfølges av at ansatte har enklere for å åpne opp til kollegaer og dele av sin kunnskap (Edmondson, 1999). Selv om pandemien har satt sitt preg på muligheten for sosialisering og nettverksbygging med kollegaer, kan samtlige informanter fortelle om et inkluderende og bra arbeidsmiljø. Flere av informantene forteller at de har kollegaer å prate med dersom de trenger det, og det skildres team som samarbeider godt. Informant 6 viser likevel til at hjemmekontor skaper en høyere terskel for å stille spørsmål og dele kunnskap med kollegaer. Informanten opplevde imidlertid å få et slags mot til å tørre å stille alle slags spørsmål til team-kollegene sine etter en stund

Informant 7 nevner i intervjuet at vedkommende tror arbeidsmiljøet har endret seg som følge av mer hjemmekontor. Tidligere da alle var på jobb nærmest hver dag, var det mye mer trøkk på kontoret. Selv om det nå er fritt fram til å være på kontoret, er det fortsatt stille og flere

pulter står ubrukte. Informanten forklarer videre at arbeidsplassen som sosial arena kan ha forsvunnet delvis som følge av færre mennesker på kontoret. Denne uttalelsen kan sees i lys av studiet til Ingelsrud et al (2022) som viser til at ledere opplever at hjemmekontor skaper utfordringer for det sosiale arbeidsmiljøet, og utgjør en trussel for arbeidsplassens rolle som arena for dannelse av sosiale fellesskap. Ettersom arbeidsplassen er et sted man blant annet kan oppleve fellesskap (Hetland & Hetland, 2021), kan hybrid arbeidshverdag og hjemmekontor sies å true dette fellesskapet. Informantenes beretninger viser at det er forskjell på hvorvidt de opplever at bruken av hjemmekontor påvirker deres sosiale relasjoner med kollegaer. Informant 2 bemerker på sin side at det er regelmessig kontakt med kollegaer uansett hvor man jobber fra, og sånn sett opplever ikke vedkommende at de sosiale relasjonene er endret.

Videre ytrer informant 7 en bekymring for om man blir en mindre sammensveiset gjeng på kontoret nå enn tidligere. Samtidig er vedkommende spent på om resultatet av hybrid arbeidshverdag slår ut motsatt ved at positiviteten og overskuddet man får som følge av fleksibilitet gjør at ansatte er mer «på» når de først er til stede. Hallowell (1999) sin bekymring over færre menneskelige øyeblikk, der kollegaer ser hverandre og kan samhandle fysisk på samme plass, kan sies å gjøre seg stadig mer gjeldende. Samfunnet har vært i stadig utvikling siden artikkelen til Hallowell (1999) kom ut rett før 2000-tallet. Etter at vi nå har vært gjennom en pandemi som har ført til restriksjoner, og deretter endring i arbeidslivet, kan en spørre seg om disse menneskelige øyeblikkene stadig blir færre. Informant 2 opplever at det sosiale miljøet fungerer bedre i det fysiske kontorlandskapet enn over Teams. Denne beretningen får støtte av flere informanter som uttrykker at det er enklere å bli kjent og samhandle ved fysisk tilstedeværelse, da dynamikken i virtuelle samtaler ikke fungerer på samme måte. Dette kan ses i sammenheng med funnene Ford et al. (2021) gjorde i deres studie, der informantene savnet de sosiale interaksjonene med kollegaer ansikt-til-ansikt. Når man støter på hverandre i gangen på arbeidsplassen har man mulighet til å snakke sammen, i motsetning til å hoppe ut og inn av et Teams-møte. Informant 5 belyser behovet for å prate med kollegaer, og trekker frem samtaler før og etter møter som et tidspunkt for sosial samhandling med kollegaer der man kan snakke om både jobberelaterte temaer, men også tema av privat sjanger. I likhet med selskapet Šmite et al. (2021) undersøkte, kunne enkelte av informantene i mitt prosjekt også fortelle om pinlig stillhet da de skulle forsøke å ha ikke-arbeidsrelaterte samtaleemner på Teams. For noen oppleves det som en mer kunstig interaksjons-metode, og samtaler flyter ikke like lett som de ville vært om man møtte hverandre fysisk.

Ettersom vi nylig har gått ut av nærmere to år med restriksjoner og mindre samhandling med kollegaer på arbeidsplassen, kan det tenkes at man trenger litt tid på å bygge opp kulturen

og arbeidsmiljøet igjen etter lang tid med hjemmekontor. Organisasjonen i gjeldende studie har iverksatt noen spesifikke tiltak som «free seating» og planlegger flere kommende sosiale arrangementer for å føre organisasjonen sammen til en enhet igjen. Informant 6 viste til at ledelsen tidlig etter gjenåpningen arrangerte en sosial sammenkomst der de ansatte fikk muligheten til å mingle med kollegaer. Slike sosiale arrangementer gir rom for å treffe kollegaer du ikke har sett på lenge. Samtidig får de som ble ansatt under pandemien mulighet til å treffe nye kollegaer.

5.3.1 Jobbtilfredshet

I intervjuene som er gjennomført i min studie er det tydelig at samtlige av informantene setter pris på fleksibiliteten hybrid arbeidshverdag gir, og at det gir rom for å nettopp balansere arbeidsliv og privatliv på en mer sømløs måte. Det kommer også frem i studien at ledelsen ser at arbeidstakerne er vel så produktive når de jobber hjemmefra. Nå som vi har gått fra restriksjoner til en mer normal hverdag er det ingen som lenger er tvunget til å sitte hjemme, og man har derfor muligheten til å igjen treffe kollegaer på kontoret. I tiden fremover vil det å sitte hjemme i stor grad være valgfritt, ettersom man i større grad kan styre sin egen arbeidshverdag og hvilke dager man ønsker å være på kontoret. Unntaket er de dagene man har avtalt med teamet at man skal være der felles. I lys av STAMI-rapporten til Fløvik et al. (2021) har noen studier vist at valgfrihet kan ha positive effekter på ansattes jobbtilfredshet. Basert på interne undersøkelser i organisasjonen som omtales i min studie, har de sett at ansatte er mer fornøyde i dag enn de var tidligere. Samtidig viser resultatene at den digitale relasjonen og fleksibiliteten som det gis rom for, har gjort ansatte mer fornøyde som følge av bedre verktøy og muligheten til å kunne samhandle uavhengig av geografisk sted.

Fleksibiliteten informantene opplever og setter pris på ved at de kan styre hverdagen i større grad ut ifra personlige ønsker og behov, kan sies å øke graden av jobbtilfredshet de føler. Herzbergs tofaktorteori (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2009), som bygger på prinsippet om at en medarbeider som trives godt vil være mer produktive i sitt arbeid (Kaufmann & Kaufmann, 2009), kan sies å være satt i system i denne organisasjonen. Informantene virker å være svært fornøyde med å kunne variere mellom å sitte hjemme og være på kontoret, og funn viser at produktiviteten ikke har gått ned. Dette kommer også frem gjennom sitatene til informant 1 og 2, hvor det fremgår at ledelsen har innsett at de ansatte jobber på selv om de sitter hjemme. Informant 1 viser til at samarbeidet og samholdet mellom kollegaer ikke nødvendigvis har blitt dårligere som følge av hybrid arbeidshverdag, men at mange heller

opplever å være mer positive når de får større frihet. I og med at hverdagen går bedre opp, er man mer tilfreds med en fleksibel arbeidshverdag der de kan skifte mellom hvor de jobber. Fleksibiliteten har ført til at arbeidstakerne har det mer behagelig.

5.3.2 Hvordan opprettholder ledelsen et godt arbeidsmiljø?

Det er variert respons fra informantene på hvorvidt de opplever at det er iverksatt spesifikke tiltak for å følge opp arbeidsmiljøet som følge av en hybrid arbeidshverdag. Enkelte nevner at ledelsen har iverksatt noen initiativer i form av digitale arrangementer og oppfordring til å møtes ute under pandemien. Informant 2 og 3 viser til at det ikke har vært et utbredt behov for dem personlig med oppfølging, men kommenterer samtidig at nærmeste leder kunne vært enda flinkere til å følge opp. Informant 7 viser til at nærmeste leder inviterte til morgenmøter for å erstatte praten ved kaffemaskinen i starten av pandemien. Enkelte satt pris på slike møter, mens andre synes den uformelle praten fungerte mindre bra ettersom ingen sa noe. Ettersom restriksjonene nå er opphevet, kan det tenkes at den uformelle praten på Teams vil vannes ytterligere ut. I og med at man har muligheten til å treffes på kontoret fremover, tenker man kanskje ikke lengre like mye over slike tiltak. For de som er på kontoret to ganger i uken betyr det lite uformell interaksjon med kollegaer. For enkelte er det kanskje ikke noe problem, men samtidig erkjenner samtlige informanter at man blir bedre kjent av å møtes fysisk. Disse betraktningene kan sees i sammenheng med De Paoli (2015) som skriver at teknologien ligger foran forskningsfeltet når det kommer til ledelse av virtuelle team. Lederes rolle og ansvar for ivaretagelse av ansatte får en ny dimensjon ved utvidet bruk av hjemmekontor. Dette vises gjennom informant 4 (leder) sin beretning om at de jobber med å gi ledere støtte til hvordan ivareta ansatte i en hybrid arbeidshverdag. De Paoli (2015) viser til at teknologien presser organisasjoner fremover, samtidig som ansatte og ledere må opprettholde et stabilt forhold til hverandre. Informant 4 (leder) kommenterer at det er for tidlig å se om arbeidsmiljøet har endret seg som følge av en hybrid arbeidshverdag. Likevel foreligger det en bekymring om hvorvidt de klarer å fange opp ansatte som sliter og trenger noen å prate med. Informanten uttrykker at mange team har vært flinke til å skape sosiale arenaer innad i gruppen, men vedkommende er også urolig for om det finnes store mørketall innad i selskapet.

5.4 Hvordan påvirker hybrid arbeidshverdag kunnskapsdeling mellom arbeidstakere?

Samtlige informanter uttrykker at kollegaer er mer enn villig til å dele kunnskap. Likevel påpeker informant 7 at vedkommende ikke har stor kjennskap til de andre avdelingene og hvilke kunnskaper de besitter. Både Wang og Noe (2010) og Filstad (2016) understreker viktigheten av å utnytte de ressursene og kunnskapen som allerede er i organisasjonen. Informant 7 sin uttalelse tatt i betraktning viser til at vedkommende ikke opplever at organisasjonen utnytter potensialet som ligger i organisasjonen til det fulle. Som nyansatt i løpet av nedstengningen opplevde informanten at det var vanskelig å knytte nettverk til kollegaer utenfor eget team, og ytrer et ønske om mer samarbeid på tvers. Filstad (2016) viser til at samarbeid kan øke den enkelte arbeidstakers kompetanse, samtidig som organisasjonen i sin helhet får økt kunnskap. I lys av Filstad (2016) sin beretning er informantens uttalelser om å stadfeste felles dager teamet skal være på kontoret viktige for ivaretagelse av kunnskapsdeling. Samtidig er det viktig at de ansatte får relasjoner til kollegaer utenfor eget team og har muligheten til å knytte nettverk. Informantens beretninger viser at mange holder seg til teamet når de er på kontoret ettersom de kjenner disse kollegaene best. Videre kan det være at andre team og avdelinger har avtalt felles oppmøte på kontoret på ulike dager. Nettverksbygging utenfor ens eget team risikerer å forsvinne, eller det kan potensielt bli et større gap mellom de ulike avdelingene innad i organisasjonen.

Organisasjonen har investert i flere digitale samhandlingsverktøy som kan fremme kunnskapsdeling. Ved hjelp av slike verktøy kan de ansatte eksempelvis samarbeide på et felles whiteboard, og kollegaer kan se hva du gjør i verktøyet. Et slikt verktøy vil være tilgjengelig for de ansatte til enhver tid, og som Orlikowski (1992) hevder er dette en forenkling og øker tilgjengeligheten på kunnskap. Slike digitale samarbeidsverktøy fremmer kunnskapsdeling og muliggjør samarbeid uansett hvor man sitter (Bailey et al., 2012). Informantene uttaler likevel at kunnskapsdeling oppleves som lettere fysisk på kontoret enn på hjemmekontor. Flere poengterer at det er enklere å snu seg til en kollega på kontoret for å spørre om noe, enn å sende en melding eller ringe på Teams. Informant 3 nevner at engasjementet forsvinner delvis ved samarbeid over digitale plattformer da dette kan være vanskelig å formidle gjennom tekst. På kontoret kan det oppleves som lettere å utbrodere og vise engasjement i samtaler med kollegaer. Informantens opplevelser viser til at det er vanskeligere å sparre og være kreativ når man sitter på hjemmekontor. Ved samhandling på kontoret er det enklere å sette av mer tid til

kommunikasjon og samhandling med kollegaer, samt å få tilførsel av informasjon fra noen du i utgangspunktet ikke hadde tenkt kunne gi deg informasjon.

To av informantene, 6 og 7, nevner at de opererer med hybride møter, som vil si at noen følger møter på Teams og andre er fysisk til stede. En slik løsning fører til at alle får muligheten til å delta på møte, men hvorvidt møtedeltakerne sitter igjen med samme kunnskap i etterkant er uvisst. Bakker et al. (2006) viser til at når kunnskapsdeling oppstår som et resultat av kunnskapsproduksjon er dette gjennom diskusjoner og samarbeid med hensikt å finne løsninger i fellesskap. I lys av denne beretningen kan det vurderes som problematisk dersom det foregår diskusjoner og refleksjoner i det fysiske møterommet som deltakerne på Teams ikke får med seg. For deltakerne som følger møtet på nett kan det oppleves som utfordrende å ta ordet på samme måte som når man er fysisk til stede. Informant 6 påpekte at det er lettere å dele kunnskap i fysiske møter, ettersom det kan oppleves lettere å ta ordet.

5.4.1 Uformell læring og kunnskapsdeling

Flere av informantene påpeker at den uformelle kunnskapsdelingen forsvinner litt på hjemmekontor. Selv om hybrid arbeidshverdag innebærer noen dager hjemme og noen dager på kontoret vil de ansatte kunne «miste» mye læring ved å sitte hjemme. Samtidig påpeker noen av informantene muligheten for at arbeidstakere er enda mer engasjert og til stede når de først er på kontoret, da fleksibiliteten gir de en ro og en glede når de først er til stede fysisk. Ettersom uformell læring både kan være utilsiktet, planlagt og ikke planlagt, trenger ikke denne typen læring nødvendigvis være strukturert eller styrt (Filstad, 2016). Informant 5 påpekte at det kommer mer naturlig å dele kunnskap når man er på kontoret, ettersom man gjerne småprater både på vei inn og ut av møter, i lunsjen, eller hvis man støter på hverandre i gangen. Gjennom den uformelle læringen får man muligheten til å tilegne seg kunnskap fra andre, samt å etablere en tettere relasjon til kollegaer. Ettersom organisasjonen har fokus på læring og utvikling og derfor tilbyr diverse kurs og læringstilbud, er det ikke dermed sagt kompetanse utelukkende kan læres gjennom slike verktøy (Filstad, 2016). Filstad (2016) peker på at formell og uformell læring må ses i sammenheng, og man må se verdien av begge veier til kunnskap.

I tillegg til at uformelle samtaler kollegaer imellom er viktig for det sosiale, setter Šmite et al. (2021) fokus på viktigheten dette har for problemløsning. Flere av intervjuobjektene i studien til Šmite et al. (2021) poengter at det er færre «over-skulderen»-samtaler nå enn tidligere. Dette fører til at man ikke får like raskt svar på spørsmål man lurer på, ettersom det ikke er en kollega i umiddelbar nærhet. I studien viste det seg at flere av de ansatte nå hyppigere

brukte en chat-funksjon for å dele kunnskap og snakke med hverandre, og at «over-skulderen»-samtaler hadde flyttet seg til det digitale rom. Blant mine informanter er dette også tydelig, da flere forteller at de tyr til chatten på Teams for å konversere med kollegaer. Blant mine informanter er dette også tydelig, ettersom flere påpeker at det er enklere å kikke over skulderen til en kollega for å spørre om noe når man sitter fysisk sammen på kontoret. Informant 3 opplever det som mer behagelig og trygt å snu seg til sidemann på jobb enn å ringe dersom de sitter hjemme.

5.4.2 Hvordan legger ledelsen til rette for kunnskapsdeling mellom arbeidstakere?

Det er et stort fokus på kompetanseheving og kunnskapsdeling i organisasjonen til informantene. Ledelsen legger til rette for at arbeidstakere får en time i uken til egne læring og utvikling. Denne timen kan brukes til nettkurs, men også til møter der kunnskapsdeling står sentralt ved at en annen ansatt forteller om sitt arbeidsområde. Gjennom tiltaket «free seating» og romløsninger som legger til rette for samarbeid ønsker organisasjonen at kollegaer får utnyttet muligheten til å dele kunnskap på tvers. Enkelte av informantene er fornøyd med hvordan nærmeste leder introduserer dem for kollegaer fra ulike team og avdelinger, slik at de får mulighet til å tilegne seg kunnskap og samarbeide på tvers. Som nevnt i forrige underkapittel er det variert hvorvidt informantene deler denne opplevelsen ettersom informant 7 etterlyser bedre samarbeid på tvers. Selv om digitale verktøy som Teams og e-post muliggjør kunnskapsdeling (Bailey et al., 2012), viser beretningene til informantene at det må foreligge ytterligere tiltak for at kunnskapsdeling skal skje. Filstad (2016) belyser at organisasjoner må utnytte seg av kompetansen som allerede finnes innad i organisasjonen. I lys av informant 7 sitt ønske om et bedre samarbeid på tvers, kan det være behov for en oversikt over kompetansen som faktisk finnes i organisasjonen.

Basert på undersøkelser som er gjort innad i selskapet er ansatte mer fornøyd nå enn tidligere som følge av nye samarbeidsverktøy og muligheten til å kunne samhandle uavhengig av hvor man er. Informant 4 (leder) ytrer likevel en bekymring for om organisasjonen har blitt mer «silø» som følge av utbredt bruk av hjemmekontor: om de klarer å samarbeide på tvers av de større enhetene, eller om organisasjonen har blitt mer én og én. Hvordan vil dette bli for fremtidige nyansatte i organisasjonen?

5.5 Nyansatte og unge

Nyansatte og unge arbeidstakere var som nevnt egentlig ikke et tiltenkt tema i denne studien. Likevel har den gjort seg sentral og gjeldende knyttet til både arbeidsmiljø og kunnskapsdeling. Det kan virke som at bedrifter og organisasjoner må tenke «nytt» i tiden fremover, eksempelvis som informant 4 (leder) nevner med «buddy»-program. Ettersom mange kommer til å tilby fleksibilitet, er det viktig at nyansatte blir godt introdusert til arbeidsplassen. For enkelte kan det oppleves som vanskelig å starte i ny jobb med mye hjemmekontor, eller der kollegaer er mye på hjemmekontor. Dette kan resultere i at den nyansatte ikke får den fulle opplevelsen av den nye jobben, slik som informant 6 belyste. Fremover vil det være viktig å skape rammer der de nyansatte føler at de blir kjent med både firmaet og kollegaer. Disse funnene bygger opp under Wang og Noe (2010) sin beretning om viktigheten av å overføre kunnskap fra eksperter til nybegynner, samt å sørge for god opplæring av nyansatte og legge til rette for at kunnskapsrike personer i firmaet kan hjelpe andre. For å ivareta de nyansatte og sørge for at de får den kunnskapen og de erfaringene som trengs, bør samhandling med de erfarne arbeidstakere prioriteres. Informant 4 (leder) understreker viktigheten av at unge og nyansatte får muligheten til å integreres i kulturen, samt å motta den uformelle læringen fra mer erfarne arbeidstakere. I likhet med denne studien har undersøkelsene til Ingelsrud et al. (2022) vist at lederne som var utgangspunkt for forskningen deres har uttrykt særlig bekymring for gruppen nyansatte og unge. Innledningsvis nevnte jeg det Ingelsrud et al. (2022) i studien sin kaller «læringsfellesskap», altså den formelle og uformelle utvekslingen av kunnskap og kompetanse som foregår mellom ansatte. Lederne i studien til Ingelsrud et al. (2022) er bekymret for at mangelen på et slikt fellesskap særlig går utover yngre og nyansatte. Videre i undersøkelsen kommer det frem at slike utfordringer knyttet til læring ikke bare gjelder denne gruppen, men også øvrige ansatte. I lys disse betraktningene kan informant 4 (leder) sies å dele bekymring med flere aktører. Informanten viser til viktigheten av at ledelsen må legge til rette for å sikre kompetansedeling og ivareta de ferskeste i arbeidslivet.

I intervjuene var det noe delte meninger omkring unge arbeidstakere vs. de mer erfarne og noe eldre arbeidstakerne. Flere påpekte at det kan se ut til at de unge har mer lyst til å være på kontoret enn de litt eldre. Yngre og nyansatte kan late til å ha et større ønske om å omgås kollegaer på jobben for både det sosiale, men også for å kunne motta og suge til seg all den kunnskapen de kan få fra andre. Eldre som har vært i bransjen lenge har kanskje ikke det samme behovet for å søke kunnskap hos andre, og mange trives godt med å sitte hjemme. Disse betraktningene kan ses i lys av studien til Ingelsrud et al. (2022) der resultatet viste at nyansatte

og unge er de som setter størst pris på det fysiske arbeidsmiljøet. Både på grunn av et sosiale, men også fordi de får muligheten til å lære av mer erfarne kollegaer. Ingelsrud et al. (2022) vektlegger at det er mye uformell læring og informasjonsutveksling som kan forsvinne når man ikke lenger befinner seg i det samme fysiske rommet.

I organisasjonen som intervjuene er foretatt kan det tenkes at organisasjonskulturen er godt utviklet, da det er et selskap som har eksistert i lang tid. I oppramsingen av hva som skal til for at en kultur utvikles, trekker Schein (2010) blant annet frem at kulturen må videreutvikles til nye medlemmer, og at disse menneskene må sosialiseres inn i kulturen. I en tid der nyansatte har kommet til i løpet av en periode med restriksjoner, har konsekvensene blitt at disse kan sies å ikke bli sosialisert inn i kulturen i like stor grad som tidligere. Informant 7 viser til vanskeligheten av å knytte nettverk hjemmefra, og informant 6 trekker frem at det er lettere å nå ut til kollegaer og bli kjent når man treffes fysisk på kontoret. Restriksjoner er nå forhåpentligvis fortid, men den hybride arbeidshverdagen vil bestå. Viktigheten av at organisasjoner legger til rette for at nyansatte blir sosialisert inn i kulturen, selv med en hybrid hverdag, er sentral for å videreutvikle organisasjonskulturen.

6 AVSLUTNING

Det kan se ut til at arbeidstakere i denne undersøkelsen stort sett er fornøyd med den hybride arbeidshverdagen. Flexibiliteten det gir, og rom til å kunne balansere arbeidsliv og privatliv, oppleves som positive på arbeidstakerne. Både i undersøkelsene som er gjort internt i organisasjonen og funn fra denne studien, viser at fleksibilitet er noe de ansatte setter aller størst pris på. Samtidig er det et behov for visse rammer som legger føringer for når teamet ditt skal være til stede på jobb fysisk, både for å vedlikeholde det sosiale arbeidsmiljøet og for samhandling og kunnskapsdeling.

Alle informantene uttrykte at kollegaer var mer enn villig til å dele av sin kunnskap. Flere uttrykte at det særlig er gjennom møtevirksomhet det meste av kunnskapsdelingen skjer, ettersom det er her de er i mest interaksjon med kollegaer. Spesielt trekker enkelte frem møtevirksomhet i det fysiske rom som en arena for kunnskapsdeling, heller enn på digitale plattformer som Teams. På de digitale plattformene blir det naturlig mindre kunnskapsutveksling og småprat før og etter møtene, og for noen er også tilgangen til informasjon lettere å tilegne seg i de fysiske møtene. Flere legger videre vekt på at kunnskapsdeling innad i eget team fungerer godt, men utfordringen viser seg i samarbeid på tvers av team og avdelinger. Enkelte opplever god kommunikasjon på tvers, mens andre etterspør større samhandling og deling av kunnskap på tvers av hele organisasjonen. En av bekymringene til organisasjonen er hvorvidt de har blitt mer «silo», og ser viktigheten av å sette inn tiltak for å forene selskapet igjen etter en tid med avstand.

Ettersom denne studien er utført på et tidspunkt hvor organisasjonen nylig har kommet ordentlig i gang med en hybrid arbeidshverdag, kan det være vanskelig å se konsekvensene dette har på arbeidsmiljøet. Samtidig ytrer flere at det er lettere å bli kjent med kollegaer når de møtes fysisk, og den dagligdagse uformelle praten i gangen, lunsjen og ved kaffemaskinen er mer «ekte» på kontoret. I digitale møter kan prat om helgens gjøremål eller hvordan man har det virke overfladisk og kunstig, og det er fort gjort at slike samtaler droppes. På en annen side kan det virke som at teamene har klart å bevare en god dynamikk og samhold. Lederens beretning om å iverksette sosiale arrangementer for å føre selskapet sammen igjen kan være hensiktsmessig, ettersom flere informanter ytrer et ønske om flere bekjentskaper.

I lys av de overnevnte teorier, studier og funn vil det i fremtiden være interessant å se hvorvidt tiden på hjemmekontor tar over for tiden på kontoret. I dette selskapet er det tydelig at de utarbeider klare retningslinjer for når man skal være til stede på arbeidsplassen og når det er rom for hjemmekontor. Dersom man holder seg til minimumskravet av oppmøte på

kontoret, kan det føre til vesentlig mindre interaksjon med kollegaer og sosialisering på arbeidsplassen. I hvilken grad begrensningene for kunnskapsdeling og arbeidsmiljø vil påvirke arbeidsplassen i fremtiden vil tiden vise.

6.1 Begrensninger

Studien er gjennomført på et tidspunkt der mange arbeidstakere nettopp er gått fra krav om hjemmekontor, til å i større grad kunne velge når de vil være på kontoret og når de ønsker å sitte hjemme. Tidspunktet har nok fått implikasjoner på svarene som er gitt i studien, ettersom informantenes svar kan sies å være preget av tiden med hundre prosent hjemmekontor. Derfor kan det tenkes at dersom studien hadde blitt gjennomført om ett år eller to, ville man kanskje fått andre svar. Bedrifter og organisasjoner prøver fortsatt å lære seg til hvordan den hybride arbeidshverdagen skal fungere, og dette er noe man må lære seg mens veien blir til.

I og med at studien bare innebærer sju informanter, kan den ikke sies å være statistisk generaliserbare. Det er et lite utvalg informanter i en spesifikk organisasjon som har besvart spørsmål, og det kan tenkes at personer i en helt annen bedrift kunne svart annerledes. I tillegg kan det stilles spørsmål om hvorvidt man ville fått annerledes resultater dersom det var flere deltakere med i studien.

En annen begrensning er knyttet til meg som prosjektansvarlig. Forskningen er gjennomført på korrekt vis, men lite erfaring kan likevel påvirke arbeidsprosessen. Mer erfarne forskere ville muligens forfulgt informantenes resonnementer ytterligere på enkelte områder, men samtidig er det en bred tematikk som byr på mange innganger. Dersom masteroppgaven hadde vært utført i samarbeid med andre kan det tenkes at andre tolkninger og betraktninger hadde gjort seg gjeldende.

6.2 Forslag til videre forskning

For mange arbeidstakere er det en hybrid arbeidshverdag som kanskje vil være å foretrekke i tiden fremover, i større eller mindre grad. Som nevnt under kapitlet ovenfor er denne studien gjennomført på et tidspunkt der mange nylig har kommet ordentlig i gang med en hybrid løsning. I fremtiden hadde vært interessant å undersøke hvordan arbeidsplasser og arbeidstakere opplever denne måten å arbeide på når det har gått litt tid, og de har fått flere erfaringer. Videre kunne det vært interessant å se på hvordan arbeidsplasser jobber spesifikt med integrering og ivaretagelse av nyansatte på en arbeidsplass som flekser mellom hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse på kontoret.

Videre ser jeg at det kunne vært interessant å se ytterligere på enkelte temaområder, eksempelvis at hybrid arbeidshverdag kan påvirke arbeidsmengden. Basert på intervjuene kommer det frem av informantene har lettere for å ta opp PC-en for å jobbe etter arbeidstid, ettersom veien til arbeidet har blitt kortere som følge av tilgjengeligheten. Eventuelle fallgruver og konsekvenser av disse aspektene kunne vært spennende å se nærmere på. I tillegg kan det være interessant å forfølge tematikken angående unge og nyutdannede som går rett inn i den hybride arbeidshverdagen. I intervjuene kom det frem kontrasten mellom yngre og eldre arbeidstakere, og at noen tror det er enklere for eldre arbeidstakere å bli sittende hjemme for å jobbe heller enn å komme på kontoret. Tapet av verdifull interaksjon og samhandling mellom disse to gruppene kan tenkes å være truende mot organisasjoners produksjon og mål.

7 LITTERATURLISTE

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2005-06-17-62>
- Bailey, D. E., Leonardi, P. M. & Barley, S. R. (2012). The Lure of the Virtual. *Organization Science*, 23(5), 1485-1504. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0703>
- Bakke, B., Degerud, E., Gravseth, H. M., Hanvold, T. N., Løvseth, E. K., Mjaaland, B. B., Sterud, T. & Øygardslia, H. (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021: Status og utviklingstrekk.* (STAMI-rapport, årgang 22, nr. 4) Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt. <https://hdl.handle.net/11250/2757495>
- Bakker, M., Leenders, R. Th. A. L., Gabbay, S., Kratzer, J. & van Engelen, J. M. L. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13 (6), 594-605, DOI: 10.1108/09696470610705479
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening* 50 (4), 326-336.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap.* Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101, DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. utg.). Oxford University Press
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M (2017). Self-determination theory in work organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 (1), 19-43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

- De Paoli, D. (2015). Virtual organizations: a call for new leadership. I A. Ropo, P. Salovaara, Sauser & D. De Paoli (Red.) *Leadership in Spaces and Places*. Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9781783477920
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44 (2), s. 350-383. DOI: <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), s. 23-43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Einarsen, L. A. & Skogstad, A. (2021). Organisasjonskultur som et system av konkurrerende verdier. I S. V. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer* (s. 110-130), (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Einarsen, S. V., Øverland, S. N. & Schulze, O-C. (2021). Å redusere bedriftens sykefravær – et håpløst prosjekt? I S. V. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer* (s. 362-390), (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*, (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Fløvik, L., Lunde, L. K., Vleeshouwers, J., Johannessen, H., Finne, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L. & Christensen, J. O. (2021). *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø – en systematisk kunnskapsoppsummering* (STAMI-rapport, årgang 22, nr. 3). Statens Arbeidsmiljøinstitutt. <https://hdl.handle.net/11250/2760053>
- Ford, D., Storey, M-A., Zimmermann, T., Bird, C., Jaffe, S., Maddila, C., Butler, J. L., Houck, B. & Nagappan, N. (2021). A Tale of Two Cities: Software Developers Working from Home During the COVID-19 Pandemic. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 31 (2), Article 27, 1-37 <https://doi.org/10.1145/3487567>

- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*, (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Hallowell, E. M. (1999). The human moment at work. *Harvard Business Review*, January-February, 77(1), 58-66
- Harteis, C. (Red.). (2018). *The Impact of Digitalization in the Workplace: An Educational View*. Springer
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Hetland, H. & Hetland, J. (2021). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S. V. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer* (s. 92-108), (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*, (4. utg.). Oxford University Press
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C. Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme – Borte – Uavgjort: Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser* (AFI-rapport 2022, nr. 4). Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet. <https://hdl.handle.net/11250/2992422>
- Irgens, E. J. (2021). *Profesjon og organisasjon: en bok for profesjonsutøvere og de som skal lede dem* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Johannessen, H. A. (2021). *Hva er psykososialt arbeidsmiljø?* Statens Arbeidsmiljøinstitutt. <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/hva-er-psykososialt-arbeidsmiljo/>

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*, (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*, (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*, (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode – veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*, (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Larsen, A. K. (2020). Organisasjonskultur. I A. K. Larsen & M. V. Slåtten (Red.), *Nye tider: nye barnehageorganisasjoner* (s. 77-95), (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Loseke, D. R. (2017). *Methodological Thinking: Basic Principles of Social Research Design* (2. utg.). SAGE Publications
- Malhotra, A. (2021). The Postpandemic Future of Work. *Journal of Management*, 47 (5), 1091-1102 <https://doi.org/10.1177/01492063211000435>
- Orlikowski, W. J. (1992). Learning from Notes: organizational issues in groupware implementation. *CSCW'92 Proceedings of the 1992 ACM conference on Computer-supported Cooperative Work*, 362-369. DOI: 10.1145/143457.143549
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, (4. utg.). San Francisco: Jossey-Bass
- Silverman, D. (2017). *Doing qualitative research*, (5. utg.). Los Angeles, CA: SAGE
- Skogstad, A. & Harris, A. (2021). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. V. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer* (s. 16-46), (3. utg.). Fagbokforlaget

- Šmite, D., Moe, N. B., Klotins, E. & Gonzalez-Huerta, J. (2021). *From Forced Working-From-Home to Working-From-Anywhere: Two Revolutions in Telework*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2101.08315>
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V. & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *In The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology*. London: SAGE Publications Ltd.
DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781526405555>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metoder*, (5. utg.).
Bergen: Fagbokforlaget
- van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s.
Emerald Publishing Limited, 29 (9), 357-367. DOI 10.1108/02632771111146297
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research.
Human Resource Management Review, 20(2), 115-131.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>

8 VEDLEGG

Vedlegg 1: Godkjenning NSD

Vurdering

Referansenummer

936582

Prosjekttittel

Den hybride arbeidshverdagen

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig

Anne Line Wittek

Student

Hanne Aasgaard

Prosjektperiode

01.01.2022 - 15.06.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato

30.11.2021

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 30.05.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Nettskjema, UiO er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet *arbeidsmiljø og kompetansedeling i en hybrid arbeidshverdag?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan en hybrid arbeidshverdag påvirker arbeidsmiljø og kunnskapsdeling. Dette skrivet inneholder informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Hensikten med denne studien er å undersøke hvordan arbeidstakere og ledere opplever den hybride arbeidshverdagen med tanke på arbeidsmiljø og kunnskapsdeling. Det er ønskelig å få en innsikt i ditt perspektiv knyttet til en slik arbeidshverdag og hvordan du opplever det. Jeg ønsker å synliggjøre hvordan arbeidsmiljø kan ha en påvirkning på kunnskapsdeling, med fokus på samarbeid, tillit og støtte. Ved å undersøke hvordan arbeidsmiljøet fungerer på arbeidsplassen, er ønsket også å få innsikt i hvordan dette påvirker deling av kunnskap gjennom møter, diskusjoner, observasjon og samtaler. Videre lurer jeg på hvordan den hybride arbeidshverdagen påvirker disse mulighetene til å utvikle arbeidsmiljøet og skape rom for kunnskapsdeling blant de ansatte. Spørsmål som blant annet hvordan de ansatte opplever «scaffolding» (støtte i dagligdagse oppgaver) fra medarbeidere og ledere og hvordan man kan samarbeide over digitale plattformer er sentralt i denne oppgaven. Med bakgrunn i dette har jeg kommet frem til problemstillingen: **Hvordan vil en hybrid arbeidshverdag påvirke arbeidsmiljø og kunnskapsdeling i en organisasjon? Hvilken rolle har lederen i å tilrettelegge og sikre et godt arbeidsmiljø og arbeidsdeling?**

Forskningsprosjektet er avsluttende del av min mastergrad ved Institutt for pedagogikk, retning Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet, ved Universitetet i Oslo, våren 2022.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det utdanningsvitenskapelige fakultet – Institutt for pedagogikk ved Universitetet i Oslo.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å bruke deg som informant til forskningsprosjektet mitt fordi du jobber i en bedrift/organisasjon som har en hybrid tilnærming til arbeidshverdagen.

Hva innebærer det for deg å delta?

I studien vil jeg samle inn data gjennom individuelle intervjuer som vil vare i ca. 30-45 min. Intervjuet vil inneholde spørsmål om hvordan arbeidshverdagen din ser ut, arbeidsmiljøet, spørsmål om ledelsen og i hvilken grad du opplever deling av kunnskapsdeling på arbeidsplassen. Jeg tar lydopptak enten med Nettskjema-Diktafon-appen til UiO eller en diktafon lånt av UiO og tar notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De skriftlige samtykkene vil bli oppbevart i et låst skap på kontoret til veileder (Ann Kristin Larsen). Jeg vil komme til å bruke pseudonymisering i intervjuene, som vil si at jeg erstatter navn med ID-nummer eller fiktive navn. Jeg skal unngå å samle inn, lagre eller behandle personopplysninger utover det som er nødvendig, og slette all data jeg har fått når jeg ikke har bruk for det lengre eller ved endt skriving.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

All data som samles inn vil være anonymisert, og bli behandlet konfidensielt. Informasjonen som innhentes vil ikke være mulig å spore tilbake til deg og identifisere deg. Underveis i prosjektet vil jeg ha tilgang til personopplysninger om deg, som navn, telefonnummer og e-post. Disse opplysningene vil bli oppbevart atskilt fra øvrig data, i ett innlåst skap på veilederens kontor.

Prosjektet skal etter planen være ferdig 15. juni 2022, og alt av personopplysninger, inkludert lydfiler og transkribering vil bli slettet etter dette.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Opplysningene om deg vil bli behandlet basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Anne Line Wittek har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Hanne Aasgaard, student og prosjektansvarlig (mail: hannaasg@student.uv.uio.no, tlf. 41 28 47 34)
- Anne Line Wittek, prosjektleder (mail: a.l.wittek@iped.uio.no, tlf. 22 85 85 15)
- Ann Kristin Larsen, veileder (mail: annk@oslomet.no, tlf. 91 72 44 94)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Hanne Aasgaard
Forsker

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *arbeidsmiljø og kompetansedeling i en hybrid arbeidshverdag* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide arbeidstakere

Intervjuguide: Arbeidstakere

Fase 1: Bli kjent

1. Fortell litt kort om deg selv. Hva slags stilling har du?
2. Har stillingen påvirket hvor mye hjemmekontor du har hatt?
3. Hvor lenge har du jobbet her på denne arbeidsplassen?
4. Hvordan ser en normal uke ut for deg? Hvor ofte er du på kontoret?
5. Er du mer på hjemmekontor nå enn det du var tidligere?
 - a. Hvor ofte har du hjemmekontor?
 - b. Sammenlignet med å være på kontoret, hvordan er det å jobbe hjemmefra?
6. Hva opplever du som fordeler og ulemper med en hybrid arbeidshverdag?

Fase 2: Kunnskapsdeling

7. Har måten du arbeider på endret seg når du nå har mer hjemmekontor?
 - a. Jobber du annerledes på hjemmekontor enn fysisk på kontoret?
8. Hvilke kanaler brukes til dialog blant kolleger når du har hjemmekontor?
9. Har du opplevd læring i uformelle settinger når du har hjemmekontor? I så fall hvordan, og har du et konkret eksempel på en slik situasjon?
10. Kan du fortelle litt om mengden av selvstendig arbeid kontra teamarbeid?
 - a. Har dette endret seg når dere begynte med hjemmekontor?
 - b. Lærer du av dine medarbeidere under samarbeidsoppgaver? Er det forskjell her hjemmekontor kontra å være til stede på jobb?
11. Uavhengig av arbeidssted, opplever du at folk er villige til å dele av sin kunnskap?
12. Hvordan synes du at du får delt kunnskap med kolleger når du har hjemmekontor?
 - a. Er det annerledes enn tidligere?
13. Er det forskjell på hvordan kunnskapsdeling skjer på hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse?
14. Når opplever du læring på jobb i form av at du lærer av andre/opplever at andre deler kunnskap med deg?
 - a. Er det forskjell på hjemmekontor kontra fysisk tilstedeværelse når det kommer til hvordan/om du lærer?
15. Hvilke initiativ har du selv tatt for å fremme kunnskapsdeling dersom interaksjon mellom kollegaer skjer digitalt?
 - a. Kan du utdype i hvilken grad du synes det har vært suksessfulle initiativer kontra tidligere arbeidshverdag hvor man var 100% på kontoret

- b. Har du kommet med noen forslag til endringer? Og hvordan har dette blitt mottatt?

Fase 3: Arbeidsmiljø

- 16. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på jobben? Med arbeidsmiljø tenker jeg da på det mellommenneskelige samspillet dere har på jobb: hvordan dere samarbeider, hvordan du opplever og viser tillit til hverandre og støtter hverandre både faglig og sosialt.
- 17. Har arbeidsmiljøet endret seg med mer hjemmekontor? På hvilke måter?
- 18. Opplever du at situasjonen med hybrid arbeidshverdag har påvirket dine sosiale relasjoner med kolleger?
- 19. Føler du at du har en kollega du kan prate med hvis du lurer på noe?
- 20. I hvilken grad opplever du at relasjonen til dine kollegaer har endret seg som følge av økt bruk av hjemmekontor? Har dette ført til bedre eller dårligere samarbeid? Kom gjerne med eksempler.
 - a. Er det vanskeligere eller lettere?

Fase 4: Ledelsen

- 21. Hvordan opplever du at ledelsen har tilrettelagt for å kunne ha en hybrid arbeidshverdag?
- 22. Hvordan opplever du oppfølgingen fra ledelsen er når du sitter på hjemmekontor?
- 23. Hvordan synes du ledelsen legger til rette for deling av kunnskap mellom ansatte?
- 24. Hvordan har ledelsen ivaretatt arbeidsmiljøet her på jobben når dere har hatt hjemmekontor? Er det iverksatt noen spesifikke tiltak?
- 25. Er det noe du skulle ønske at lederen din hadde gjort annerledes i forhold til tilpasning av en hybrid arbeidshverdag?

Fase 5: Avslutning

- 26. Er det noe du vil utdype eller legge til?

Hvis det skulle dukke opp spørsmål eller lignende som jeg gjerne skulle ha spurt deg om, er det mulig å ta kontakt med deg igjen da?

Vedlegg 4: Intervjuguide leder

Intervjuguide: Ledere

Fase 1: Bli kjent

1. Fortell kort om deg selv. Hvor lenge har du hatt stillingen som leder?
2. Hvor lenge har du jobbet på denne arbeidsplassen?
3. Hadde du noe form for hjemmekontor før pandemien «tvang» oss til å være hjemme?
4. Hvordan ser en normal uke ut for deg? Hvor ofte er du på kontoret?
 - a. Hvor mye kommer du til å være på kontoret fremover når? Hvor mange dager ser du for deg?

Fase 2: Kunnskapsdeling

5. Har måten du arbeider på endret seg når du når har mer hjemmekontor?
 - a. Jobber du for eksempel annerledes på hjemmekontor enn fysisk på kontoret?
6. Hvordan legger du som leder til rette for læring gjennom å dele kunnskap? Har du et eksempel på en situasjon hvor læring forekommer?
 - a. Hvordan forekommer dette når det er hjemmekontor?
7. Opplever du at dine ansatte lærer i uformelle settinger når de sitter på hjemmekontor?
8. Opplever du at folk er villige til å dele av sin kunnskap?
 - a. Oppfordrer du som leder til aktiv deltakelse i digitale møter? Og i fysiske møter?
9. På hvilken måte er det forskjell på hvordan kunnskapsdeling skjer på hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse i deres bedrift?
10. Legger du som leder til rette for samarbeid om arbeidsoppgaver når arbeidstakerne sitter på hjemmekontor?
 - a. Opplever du også at de ansatte tar initiativ til dette selv?
11. Hvordan har du som leder tilrettelagt for at de ansatte kan ha en hybrid arbeidshverdag?
 - a. Hvordan tar de ansatte initiativ selv for å få en optimal arbeidshverdag på hjemmekontor?
12. Hvordan følger du opp ansatte som sitter på hjemmekontor?
 - a. Kan du fortelle litt mellom oppfølging på hjemmekontor kontra fysisk kontor?

Fase 3: Arbeidsmiljø

13. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på jobben? Med arbeidsmiljø tenker jeg da på hvordan dere samarbeider, hvordan du opplever og viser tillit til hverandre og støtter hverandre både faglig og sosialt.
14. Har arbeidsmiljøet endret seg med mer hjemmekontor? Isåfall, på hvilke måter?
15. Hvordan jobber dere for å sikre et godt arbeidsmiljø? Gjør du som leder noe aktivt for at dette skal være bra?
 - a. Hvordan oppfatter du at de ansatte jobber for å sikre et godt arbeidsmiljø? Har dette endret seg fra 100% fysisk til hjemmekontor?
16. Hva er din oppfattelse av hvorvidt dine ansatte har noen de kan prate med hvis de lurer på noe?
 - a. Kan du utbrodere om eventuelle forskjeller på dette på hjemmekontor kontra fysisk på kontoret.
17. I hvilken grad opplever du at relasjonen til dine ansatte har endret seg som følge av økt bruk av hjemmekontor? Har dette ført til bedre eller dårligere samarbeid? Kom gjerne med eksempler.
 - a. Er det vanskeligere å sparre med en kollega når du sitter på hjemmekontor kontra når du sitter på kontoret?
 - b. Har du lagt merke til noen endring blant de ansatte?

Fase 4: Avslutning

18. Opplever du at de ansatte er fornøyde med en hybrid løsning?
 - a. Isåfall, hvorfor? Hva er det som fungerer, hvorfor?
19. Er det noe du vil utdype eller legge til?

Vedlegg 5: Datahåndteringsplan



UiO : Universitetet i Oslo

Datahåndteringsplan UiO

Generell informasjon

Tittel og prosjektnummer: Den hybride arbeidshverdagen
Ansvarlig for datahåndteringsplanen(navn): Hanne Aasgaard
Prosjektleder og –deltaker(e): Anne Line Wittek (Ekstern veileder: Ann Kristin Larsen, OsloMet)
Fakultets- og instituttstilknytning: Det utdanningsvitenskapelige fakultet - Institutt for Pedagogikk
Prosjektbeskrivelse(kort): Hensikten med denne studien er å undersøke hvordan arbeidstakere og ledere opplever den hybride arbeidshverdagen med tanke på arbeidsmiljø og kunnskapsdeling. Det er ønskelig å få en innsikt i ansattes perspektiv knyttet til en slik arbeidshverdag. Jeg ønsker å synliggjøre hvordan arbeidsmiljø kan ha en påvirkning på kunnskapsdeling, med fokus på samarbeid, tillit og støtte. Ved å undersøke hvordan arbeidsmiljøet fungerer på arbeidsplassen, er ønsket også å få innsikt i hvordan dette påvirker deling av kunnskap gjennom møter, diskusjoner, observasjon og samtaler. Videre lurer jeg på hvordan den hybride arbeidshverdagen påvirker disse mulighetene til å utvikle arbeidsmiljøet og skape rom for kunnskapsdeling blant de ansatte. Med bakgrunn i dette har jeg kommet frem til problemstillingen: Hvordan vil en hybrid arbeidshverdag påvirke arbeidsmiljø og kunnskapsdeling i en organisasjon? Hvilken rolle har lederen i å tilrettelegge og sikre et godt arbeidsmiljø og arbeidsdeling?
Prosjektperiode: 01.01.22-15.06.22
Datahåndteringsplanversjon og dato: Versjon 1, 26.11.21

Beskrivelse og innsamling av forskningsdata

Hva slags forskningsdata skal samles inn og/eller generes?: Kvalitative data. Klassifisering: begrenset (gul)
Hvordan innhentes dataene?: Kvalitative undersøkelser, semi-strukturerte intervju.

Lagring

Hvor skal data lagres? I henhold til UiOs klassifisering av data og informasjon.

Transkriberte intervjuer vil bli oppbevart på min passord-beskyttede PC. Ingen andre vil ha tilgang til min bruker. Samtykkeerklæringene med underskrift fra informantene vil bli oppbevart i et låst skap på veileders kontor (Ann Kristin Larsen, OsloMet).

Tilgang

Det er viktig å ha tenkt igjennom hvordan man trygt kan dele data underveis i prosjektet med andre deltakere, enten internt eller utenfor institusjonen.

Hvem skal ha tilgang til data underveis i forskningsprosjektet?

Hanne Aasgaard (student) og Ann Kristin Larsen (ekstern veileder, OsloMet)

Hvordan styres denne?

Dataen vil bli lagret sikkert på en passordbeskyttet PC.

Hvem er ansvarlig for å styre denne?

JHanne Aasgaard

Juridiske og etiske aspekter

Hvordan ivaretas datahåndtering i henhold til lovkrav, f.eks. når det gjelder håndtering av personopplysninger, konfidensialitet og immaterielle rettigheter?

Samtidig som dere mottar denne mailen skal jeg melde prosjektet mitt inn til NSD slik at de kan vurdere personvernet i oppgaven. Videre vil jeg få et skriftlig samtykke fra informantene som vil bli oppbevart i et låst skap på veileders kontor. Informantene vil bli informert om anonymisering og vil bli kjent med prosjektets formål. Materialet som samles inn vil bli håndtert i henhold til GDPR og UiOs krav til hvordan personopplysninger behandles. Ved endt prosjekt vil jeg slette all data jeg har fått da jeg ikke lenger har bruk for det.

Det er alltid viktig å ha tenkt gjennom forskningsetikk både i forhold til innsamling og deling av data. Hvordan ivaretas datahåndteringen i henhold til forskningsetiske og andre etiske retningslinjer?

Intervjuguiden vil være tilpasset forskningens formål og det vil kun bli stilt spørsmål som er hensiktsmessig for å besvare problemstillingen. Jeg vil innta en objektiv rolle under intervjuene og holde personlige meninger og interesser utenfor

Arkiv og deling

Hvilket arkiv planlegger dere å bruke for å arkivere forskningsdataene?

Data vil kun bli oppbevart så lenge det er av hensikt for prosjektet og vil deretter bli slettet ved endt prosjekt.

Ansvar og ressurser

Å planlegge ansvarsfordeling og ressursbruk i forkant av prosjektet er viktig for å unngå eventuelle tap av data og mulige økonomiske overraskelser underveis.

Hvem har ansvar for håndteringen av forskningsdataene i prosjektperioden?

Hanne Aasgaard (student)

Hvem har ansvar for håndtering og arkivering etter at forskningen er avsluttet?

Hanne Aasgaard (student)