

NHH



Masteroppgave i Strategi og Ledelse

Barrierer ved kommunikasjon og hybrid arbeid

En eksplorerende casestudie om barrierer ved hybrid arbeid og kommunikasjon

Jostein Sæther Tennfjord & Niklas Hovland

Veileder: Alexander Madsen Sandvik

Norges Handelshøyskole

Bergen, Høst 2023

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon, Strategi og Ledelse, ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masteroppgaven har undersøkt barrierer ved kommunikasjon og hybrid arbeid, med et spesielt fokus på hvordan man kan overkomme disse. Gjennom en detaljert studie av en casebedrift, har vi identifisert tre kritiske områder som påvirker suksessen til hybride arbeidsmodeller.

Først, vår studie understreker betydningen av arbeidets natur og behovet for fysisk tilstedeværelse. Vi har funnet at oppgaver som krever fysisk tilstedeværelse, slik som fabrikkarbeid, er mindre tilpasset til en hybrid modell sammenlignet med oppgaver som tillater mer fleksibilitet, som IT og analyse. Dette antyder at hybrid arbeid krever en differensiert tilnærming basert på jobbtype.

For det andre, har vi identifisert betydelige utfordringer på ledernivå, spesielt knyttet til mangelen på faste retningslinjer for hybrid arbeid. Våre funn indikerer at ledere står overfor komplekse beslutninger i utforming av effektive arbeidsrutiner, og at en vellykket overgang til hybrid arbeid krever autonomi og skreddersydde strategier for forskjellige team og avdelinger.

Til sist, belyser vi kommunikasjonsutfordringene som oppstår i hybride arbeidsmiljøer. Vi observerer at fraværet av uformell og spontan kommunikasjon kan svekke samholdet og effektiviteten i team. I tillegg viser vår studie at opprettholdelse av en sterk organisasjonskultur er utfordrende i et hybrid miljø, noe som krever en bevisst innsats for å inkludere og engasjere ansatte som arbeider på avstand.

Samlet indikerer våre funn at vellykket implementering av hybrid arbeid krever en balansert tilnærming, som ivaretar behovene til ulike team og avdelinger. En slik tilnærming bør fokusere på både teknologiske løsninger og menneskelig interaksjon for å fremme effektivitet og samhold. Dette arbeidet bidrar med innsikt i hvordan organisasjoner kan overkomme utfordringer knyttet til kommunikasjon og hybrid arbeid, noe som er av stor relevans i dagens stadig skiftende arbeidsmiljø.

Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av vårt studieforløp i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), innenfor spesialiseringen i strategi og ledelse. Denne oppgaven, som utgjør 30 studiepoeng, er en integrert del av Dig Deeper-programmet (Radical Technology-Driven Change in Established Firms).

Prosessen med å utarbeide denne masteroppgaven har vært utfordrende, men også utrolig lærerik. Vi har satt stor pris på å være to medstudenter i prosessen med å skrive denne oppgaven. Vi har utfordret og støttet hverandre, og på denne reisen har vi tilegnet oss kunnskap og innsikt som vi tar med oss videre. Vi håper at denne oppgaven vil utvide leserens horisont og vekke en interesse for hybrid arbeid, et felt som byr på mange spennende muligheter i fremtiden.

En spesiell takk rettes til casebedriften som velvillig har åpnet dørene sine for oss. En ekstra takk går til vår kontaktperson i bedriften, som var til stor hjelp for formalitetene rundt oppgaven. Ansatte i bedriften fortjener også vår takknemlighet for deres tillit og åpenhet under våre intervjuer, som har vært viktig for kvaliteten på vår forskning. Deres bidrag til vår studie har gjort denne masteroppgaven til en positiv og lærerik erfaring. En stor takk for denne muligheten til å samarbeide med dere!

En hjertelig takk går også til vår veileder, førsteamanuensis Alexander Madsen Sandvik ved Norges Handelshøyskole. Alexanders genuine interesse for vår oppgave og hans verdifulle tilbakemeldinger har vært av stor betydning for oss. Vi er dypt takknemlige for hans engasjement og ønsker ham alt godt i fremtiden. Til slutt, en stor takk til våre familier og nære venner for deres støtte.

Ålesund, 20. desember 2023

Jostein Tennfjord

Niklas Hovland

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon	6
1.2 Motivasjon	7
1.3 Oppgavens struktur	7
2 Litteraturgjennomgang	8
2.1 Hybrid arbeid.....	9
2.2 Hvordan organisere hybrid arbeid?	11
1- Jobb-typer og arbeidsoppgaver	12
2- Ansattpreferanser	12
3- Prosjekter og arbeidsflyt	13
4- Inkludering og rettferdighet	14
2.3 Kommunikasjon	14
2.4 Utfordringer ved innføring av hybrid arbeid.....	16
3 Metode	18
3.1 Forskningsdesign.....	18
3.1.2 Tilnærming & design	18
3.1.3 Metodisk valg.....	19
3.1.4 Forskningsstrategi	19
3.2 Datainnsamling.....	20
3.2.1 Intervju	21
3.3 Caseselskapet	22
3.3.1 Transkripsjon.....	22
3.3.2 Tematisk analyse	23
3.4 Etske hensyn.....	24
3.4.1 Begrepsvaliditet.....	24
3.4.2 Ekstern validitet.....	25
3.4.3. Reliabilitet	26
3.5 Forskningsetikk	26
4 Resultater	28
4.1 Hybrid arbeid.....	28
4.2 Jobb-typer og arbeidsoppgaver	30
4.3 Ansattpreferanser	32
4.4 Prosjekter og arbeidsflyt.....	35
4.5 Inkludering og rettferdighet	36

4.6	Utfordringer ved hybrid arbeid	37
4.7	Kommunikasjon	40
5	Diskusjon.....	42
5.1	Hovedfunn 1; Fysisk tilstedeværelse.....	42
5.2	Hovedfunn 2; Møtekultur	44
5.3	Hovedfunn 3; Kommunikasjonsbarrierer i Hybrid Arbeid	45
5.4	Studiens bidrag	45
5.5	Studiens begrensninger og videre forskning	46
6	Konklusjon.....	48
7	Litteraturliste.....	49
8	Vedlegg	51
	Vedlegg A: Intervjuguide- Ledelsen	51
	Vedlegg B: Intervjuguide- HR	54
	Vedlegg C : Intervjuguide- Fagforening	57
Figurer og tabeller		
	<i>Figur 1: Rammeverk basert på Gratton (2021)</i>	<i>11</i>
	<i>Tabell 1: Oversikt over informanter, rolle og intervjudato</i>	<i>20</i>

1 Introduksjon

Pandemien har ikke bare utfordret, men også endret måten vi ser på arbeidslivet. Et av de mest fremtredende endringene er det økte omfanget av hybride arbeidsmodeller, en tilnærming som har blitt sentral i det moderne arbeidslivet. I dette nye landskapet ser vi i større grad et nyhetsbilde som er preget av virksomheter som har tomme kontorlokaler, og utfordringer ved å få folk til å komme tilbake til arbeidsgivers lokaler (Svarstad, 2023). Hvordan man balanserer dette har blitt krevende i den nye hybride arbeidshverdagen.

Hybrid arbeid innebærer en kombinasjon av arbeid som utføres fra arbeidsgivers kontorlokaler og hjemmefra, utnytter digitale kommunikasjonsverktøy og opprettholder organisatorisk nærhet uavhengig av fysisk lokasjon (Olsen, 2023). I en verden som raskt endrer seg, står bedrifter overfor utfordringen med å balansere ulike ansattpreferanser og jobbtyper, samtidig som de må organisere arbeidet på en effektiv måte. Gratton (2021) fremhever fire sentrale utfordringer virksomheter må vurdere ved praktisering av hybride arbeidsmodeller, noe som peker på kompleksiteten i denne nye arbeidsformen. Basert på en spørreundersøkelse rettet mot forskere ved universiteter, høyskoler og forskningsinstitutter som ble gjennomført før og etter pandemien, fremkommer det at andelen som brukte hjemmekontor i kombinasjon med jobbkontor økte med 28% (Ramberg & Wendt, 2023). Man vet imidlertid mindre om barrierer som oppstår ved praktiseringen av hybrid arbeid og hvilken rolle kommunikasjon spiller i denne sammenheng. Denne masteroppgaven tar for seg dette fenomenet, og undersøker de barrierene og mulighetene som oppstår i det hybride arbeidslivet, et område som blir stadig mer aktuelt. Dette leder oss til forskningsspørsmålet:

Barrierer ved kommunikasjon og hybrid arbeid, og hvordan overkomme disse?

Med denne studien ønsker vi å utforske og adressere de ulike aspektene ved hybrid arbeidsmodell, med særlig fokus på kommunikasjon innad i organisasjoner. Vi vil dykke inn i de ulike perspektivene og erfaringene knyttet til hybrid arbeid og kommunikasjon, der vi vil forsøke å identifisere utfordringer og praksiser rundt dette fenomenet, som senere kan legge grunnlaget for å finne løsninger for disse barrierene.

1.2 Motivasjon

Vår interesse og engasjement for temaet rundt hybrid arbeid henger sammen med våre egne personlige erfaringer. Vi har hatt deltidsjobber ved siden av våre studier hos NHH, som kombinerer elementer av fysisk tilstedeværelse i arbeidsgivers lokaler med friheten og fleksibiliteten ved å arbeide hjemmefra. Disse erfaringene har gjort at vi har kjent på både fordeler og ulemper ved en hybrid arbeidsordning. Kommunikasjon med teammedlemmer og ledere i et hybrid arbeidsmiljø har vært en av de utfordringene vi selv har kjent på, når arbeidet utføres fra forskjellige steder. Vi har følt på utfordringene med å opprettholde en følelse av tilhørighet og effektivitet, spesielt når arbeidet strekker seg over geografiske og digitale områder. Samtidig har vi også kjent på de betydelige fordelene som denne fleksible arbeidsformen tilbyr. Denne personlige erfaringen har vært en sterk motivator for å utforske dette fenomenet ytterligere.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i 8 deler, hvor vi i kapittel 1 introduserer oppgavens forskningsspørsmål. Deretter i kapittel 2 redegjør vi for relevant teori vi anser som sentrale til å svare på forskningsspørsmålet. I kapittel 3 redegjør vi for oppgavens metodiske valg i tillegg til de etiske hensynene vi har tatt. I kapittel 4 fremstiller vi resultatene fra vår datainnsamling. Hovedfunnene blir deretter diskutert videre i kapittel 5, hvor vi også vil redegjøre for studiens bidrag og begrensninger. Deretter vil vi i kapittel 6 fremstille vår konklusjon som svarer på forskningsspørsmålet. Til slutt følger litteraturlisten og vedlegg i henholdsvis kapittel 7 og 8.

2 Litteraturgjennomgang

Denne litteraturgjennomgangen tar for seg det raskt utviklende fenomenet hybrid arbeid, som har fått større relevans i kjølvannet av Covid-19-pandemien. Hybrid arbeid, beskrevet som en arbeidsform hvor arbeidstakere kombinerer arbeid fra arbeidsgiverens kontor og hjemmefra, representerer et betydelig avvik fra tradisjonelle arbeidsformer og organisering av arbeid.

Olsen (2023) beskriver hybrid arbeid som en fleksibel arbeidsform som utfordrer konvensjonelle normer og strukturer innen arbeidslivet. I denne sammenhengen er det nødvendig å forstå en rekke relaterte begreper som hjemmekontor, fjernarbeid, virtuelt arbeid, og tele-arbeid, som alle bidrar til å forme forståelsen av hybrid arbeid. Disse begrepene beskriver ulike aspekter av arbeidsarrangementer der oppgaver utføres utenfor den vanlige arbeidsplassen, ofte hjemmefra.

I vår utforskning av hybrid arbeid innenfor rammen av en produksjonsbedrift, har vi identifisert og vurdert flere relevante begreper og modeller for å danne et grunnlag for forståelsen av dette fenomenet. Vi vil også utforske hvordan disse begrepene og modellene kan ha implikasjoner for kommunikasjon, samarbeid og organisering av arbeid i en hybrid kontekst.

Gratton (2021) har utviklet en modell som utfordrer den tradisjonelle oppfatningen av arbeid som begrenser seg til et fast sted og en bestemt tid. Denne modellen blir spesielt relevant i lys av pandemien, som har tvunget bedrifter til å revurdere og tilpasse sine arbeidsmodeller. Olsen (2023) utvider Grattons arbeid ved å identifisere tre kjerneelementer i hybrid arbeid: dualiteten av arbeidssted, bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, og opprettholdelse av organisatorisk nærhet uavhengig av fysisk lokasjon.

Denne litteraturgjennomgangen vil undersøke forskjellige aspekter av hybrid arbeid, som kommunikasjon, utfordringer, og konsekvenser, med mål om å gi en dypere innsikt i hvordan hybrid arbeid fungerer og påvirker både organisasjoner og individuelle arbeidstakere. Gjennom å utforske ulike teorier, vil vi gi en oversikt over temaet og dets relevans i dagens arbeidsliv.

Grunnlaget for litteraturen som presenteres bygges på en kombinasjon av systematiske søk i databaser som Business Source Ultimate og Google Scholar. Helt i starten begynte vi med søkeord som inkluderte «hybrid work» eller «flexible work arrangements». Når vi fikk flere tusen treff på slike søk så snevret vi det inn, gjennom søk som eksempelvis inkluderte: «hybrid work» eller «flexible work arrangements» og huket av for fagfelleurdert litteratur, og begrenset søkene til å være mellom 2020- 2023. Dette gjorde at vi fant nyere relevante artikler, og gjennom disse inkluderte vi også eldre litteratur når vi fant det hensiktsmessig. Etter dette fant vi litteratur om digital kommunikasjon. Vi brukte samme fremgangsmåte og benyttet Google Scholar. Først søkte vi på «virtuell kommunikasjon» og fikk opp flere relevante artikler på norsk. Deretter gjennomførte vi et søk på engelsk hvor vi brukte søkeordene «communication» og «virtual communication».

2.1 Hybrid arbeid

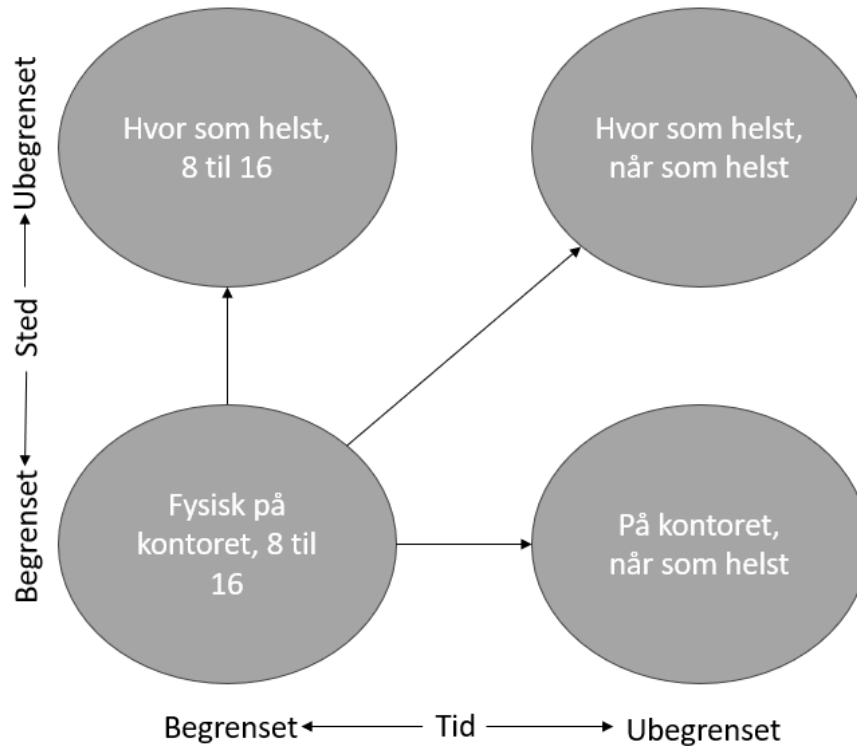
Siden utbruddet av covid-19-pandemien har konseptet hybrid arbeid og hvordan det organiseres gjennomgått en betydelig og rask utvikling. Dette arbeidsformatet inkluderer en kombinasjon der arbeidstakere har mulighet til å utføre sine oppgaver både fra arbeidsgiverens kontor og hjemmefra, som beskrevet av Olsen (2023). Dermed kan hybrid arbeid forstås som en mer fleksibel arbeidsform som i større grad utfordrer tradisjonelle arbeidsformer og organisering av arbeid, noe vi skal komme tilbake til i et senere delkapittel.

I vår utforskning av hybrid arbeid innenfor rammen av en produksjonsbedrift, har vi identifisert og vurdert flere relaterte begreper som vi mener er viktig å belyse for å danne vår forståelse av hybrid arbeid i denne studien. Det er flere beslektede begreper til hybrid arbeid, blant annet hjemmekontor, fjernarbeid, virtuelt arbeid og tele-arbeid eller «telecommuting» (Olsen, 2023). I henhold til ILO (2021), referert i Olsen (2023), forstås fjernarbeid som en type arbeidsordning der oppgaver blir gjennomført på et annet sted enn den vanlige arbeidsplassen, noe som kan innebære arbeid som utføres på en alternativ arbeidsplass. Denne alternative arbeidsplassen er ofte hjemmet til arbeidstaker, der tradisjonelle arbeidsoppgaver utføres i et nytt miljø. På samme måte er begrepet telecommuting beskrevet som en lignende ordning der ansatte utfører sine arbeidsoppgaver fra andre lokasjoner på steder utenfor den vanlige arbeidsplassen, ofte hjemmefra (Gajendram & Harrison, 2007, referert i Olsen, 2023).

Begrepet hybrid arbeidsplass kan forstås som en arbeidsform der arbeidstakere veksler mellom å jobbe hjemmefra og arbeidsgiverens fysiske lokaler (Halford, 2005). Denne forståelsen av hybrid arbeidsplass inkluderer også bruken av digitale verktøy som et virkemiddel for kommunikasjon. I tillegg legger Halford (2005) vekt på at arbeidstaker har geografisk nærhet til andre ansatte og virksomheten i hans beskrivelse av den hybride arbeidsplassen.

Olsen (2023) bygger videre på forståelsen av hybrid arbeidsplass som beskrevet av Halford (2005) ved å identifisere tre kjerneelementer i hybrid arbeid. 1- En dualitet av arbeidssted - både hjemmefra og fra arbeidsgivers lokaler. 2- Arbeid som innebærer aktiv bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. 3- Opprettholdelse av organisatorisk nærhet blant medarbeiderne uavhengig av deres fysiske lokasjon. Olsen (2023) understreker videre at en slik forståelse av hybrid arbeid vil ha konsekvenser for kommunikasjon, samarbeid og koordinering med kolleger. Videre fremheves det at en slik arbeidsmetode også kan ha innvirkning på de ansatte som alltid jobber fra arbeidsgivers lokaler, men som har kolleger som jobber fra andre lokasjoner enn arbeidsgivers kontorlokaler. Denne forståelsen for hybrid arbeid er spesielt relevant for vår problemstilling. Den integrerer de fysiske lokasjonsaspektene, digitale kommunikasjons-aspektene ved arbeidsplassen, i tillegg til å anerkjenne betydningen av at hybrid arbeid har konsekvenser for samarbeid og kommunikasjon med andre kolleger som alltid jobber fra arbeidsgivers lokaler. Samlet sett gir denne forståelsen et utgangspunkt for å utforske barrierer ved hybrid arbeid og kommunikasjon, som denne studien vil basere seg på.

Det å jobbe på kontoret i den klassiske formen vi kjenner til, der arbeidsgivere i liten grad innvilget fleksibiliteten til å velge tid og sted for utførelse av arbeid, har i mange år brukt å være normen (Gratton, 2021). Etter at pandemien tvang virksomheter til å sende sine arbeidstakere hjem, så har et større omfang av arbeidsgivere og ledere oppdaget at det er fullt mulig at mange ansatte kan jobbe effektivt fra andre lokasjoner og til andre tidspunkt enn den tradisjonelle modellen tilsier, der ansatte er på bedriftens kontor innenfor virksomhetens definerte arbeidstid. Følgende har Gratton (2021) utviklet en modell som er ment til å utfordre den tradisjonelle måten å organisere arbeidet på:



Figur 1: Rammeverk basert på Gratton (2021)

Videre så har Olsen (2023) tatt utgangspunkt i modellen til Gratton (2021), og hevder at denne utfordrer den tradisjonelle oppfatningen av at arbeid er begrenset til både et fast sted (vanligvis arbeidsgivers kontor) og en bestemt tid (standard arbeidsdag). Den mest utpregete formen av en hybrid modell observeres i den øverste høyre kvadranten av Grattons (2021) modell. Det er viktig å merke seg at denne arbeidsorganiseringen ikke er anvendelig for alle arbeidstyper, eksempelvis i helsesektoren og andre jobber som krever skift- eller turnusarbeid, eksempelvis for yrkesgrupper innen produksjon og fabrikkarbeid. Arbeid fra hjemmekontor, selv innenfor et hybrid arbeidsarrangement, kan medføre visse tidsbegrensninger, som kravet om å være tilgjengelig innenfor bestemte kjernetider. Olsen (2023) understreker videre at selv om figuren ikke er eksklusivt for hjemmekontor og også kan inkludere andre former for hybrid arbeid, er det særlig relevant å fokusere på pandemiens innvirkning på hjemmearbeid i denne konteksten.

2.2 Hvordan organisere hybrid arbeid?

Gratton's forskning (2021) gir oss verdifull innsikt i hvilke utfordringer virksomheter står ovenfor når man skal gå over til en mer hybrid arbeidshverdag. Forskingen har resultert i en rekke konkrete forslag til hvordan virksomheter kan reorganisere seg på en måte som tilbyr

fleksible arbeidsordninger og hybrid arbeid på en mest mulig effektiv måte. Her foreslås det fire perspektiver som bør tas i betraktning når hybrid arbeid skal tilrettelegges:

1- Jobb-typer og arbeidsoppgaver

I betraktningen av forskjellige jobbtyper og oppgaver, som beskrevet av Gratton (2021) og videreutviklet av Olsen (2023), er det avgjørende å vurdere om arbeidet krever planlegging, koordinering eller samarbeid. Dette fører til spørsmålet: I hvilken grad er disse oppgavene steds- og tidsbundet? For oppgaver som involverer planlegging, som for eksempel innsamling av informasjon for rapportutvikling, er stedet for arbeidet mindre viktig. I tilfeller hvor arbeidet krever samarbeid i et team, er synkronisering av tid viktig, men det er ikke nødvendigvis behov for fysisk møte. For oppgaver som krever innovasjon og kreativitet, er ansikt-til-ansikt samarbeid ofte mer kritisk og dermed mer stedsavhengig, selv om fremtidige teknologiske fremskritt potensielt kan tillate slike aktiviteter å utføres digitalt. Gratton (2021) understreker videre at utfordringen med å designe hybrid arbeidsordninger ligger ikke bare i å optimalisere fordelene, men også i å minimere ulempene og forstå kompromissene. Å jobbe hjemmefra kan øke energinivået, men det kan også være isolerende på en måte som hindrer samarbeid. Å jobbe etter en synkron tidsplan kan forbedre koordineringen, men det kan også føre til avbrudd som forstyrrer fokus.

Gratton's (2021) rammeverk er relevant for vår studie da den gir oss et utgangspunkt for å utforske hvilke arbeidsoppgaver som kan og ikke kan tilpasses en hybrid arbeidsmodell, og utforske mulige barrierer ved dette.

2- Ansattpreferanser

Når det gjelder ansattes preferanser, som er det andre perspektivet, spiller individuelle ønsker en nøkkelrolle i utformingen av hybrid arbeid (Gratton 2021, referert i Olsen, 2023). Disse preferansene kan variere basert på ulike faktorer. Eksempelvis kan noen ansatte foretrekke fleksibiliteten som følger med en hybrid arbeidsmodell, mens andre kan verdsette strukturen, rutinen og de sosiale aspektene av å være fysisk lokalisert på kontoret. Gratton (2021) understreker videre at når man designer hybrid arbeid, så burde lederen ta stilling til de ansattes personlige preferanser, fordi dette kan ha innvirkning på produktiviteten.

Dette fokuset på individuelle preferanser understrekes ytterligere av Roy (2022) som viser til en omfattende undersøkelse gjennomført i Canada under pandemien. Denne undersøkte preferansene til over 26000 canadiske arbeidere. Den tar for seg skiftet i arbeidspreferanser på grunn av COVID-19 og antyder at arbeidsgivere må inngå kompromiss og være fleksible i struktureringen av arbeidet etter pandemien. Omtrent en fjerdedel av alle arbeidstakere som var på kontoret før COVID-19 ønsket å vende tilbake på heltid. Videre ønsket en fjerdedel å fortsette hjemme på heltid hvis de fikk det valget av arbeidsgiver og omtrent halvparten foretrekker en kombinasjon av begge miljøer. Rapporten understreker behovet for en test-og-lær-tilnærming for å tilpasse seg et skiftende arbeidsmiljø og understreker mangelen på en standard oppskrift (Roy, 2022). Det interessante med denne studien er altså at den avdekker en klar trend mot mer fleksible arbeidsmodeller etter pandemien, noe som understreker viktigheten av tilpasning og fleksibilitet i arbeidslivet for å imøtekomme disse varierte behovene.

3- Prosjekter og arbeidsflyt

I forhold til prosjekter og arbeidsflyt, det tredje perspektivet, har koordinering en avgjørende betydning (Gratton, 2021). I en stor produksjonsbedrift, så kan prosjekter og arbeidsflyter være komplekse og omfattende. Gratton's rammeverk (2021) kan anvendes i vår studie for å utforske hvordan ulike aspekter av prosjekter og arbeidsflyter kan føre til utfordringer ved hybrid arbeid. Mens koordineringen av arbeidsflyt og prosjektarbeid er en utfordring, viser en nylig studie av Annanya & Hemakumar (2023) en annen viktig side av hybride arbeidsmodeller, hvor samarbeid i team er bedre i hybride arbeidsmodeller sammenlignet med ikke-hybride modeller. Data fra 100 respondenter ble innhentet fra yrkesaktive, hvor funnene viser en signifikant forskjell i team-samarbeid og engasjement mellom hybrid- og ikke-hybrid arbeidsmodeller, med høyere nivåer i hybridmodellen. Disse resultatene tyder på at en hybrid arbeidsmodell gir bedre rammer for team-samarbeid og engasjement. Studien avdekket også at ansatte som har friheten til å velge fritt hvor de jobber fra, hadde en signifikant høyere opplevd grad av samarbeid og engasjement sammenlignet med ansatte som ikke hadde dette valget.

4- Inkludering og rettferdighet

Det fjerde perspektivet, som fokuserer på inkludering og rettferdighet, peker på at opplevd urettferdighet blant ansatte kan påvirke deres prestasjoner og stressnivå (Gratton, 2021). Gratton (2021) anbefaler at ledere bør ta hensyn til alle disse perspektivene ved å identifisere oppgaver, vurdere produktivitetsdrivere og prestasjoner, engasjere ansatte i prosessen, oppdatere ledere og investere i koordineringsverktøy. Ved å anvende Grattons rammeverk til disse fire områdene, får denne studien et utgangspunkt for videre diskusjon av barrierer ved hybrid arbeid.

2.3 Kommunikasjon

Det påpekes av Duxbury & Neufeld (1999), at kommunikasjon spiller en vital rolle i å overkomme de geografiske og tidsmessige barrierene som kan oppstå i et hybrid arbeidsmiljø. I den anledning kan vi introdusere et annet viktig begrep innen kommunikasjon.

Virtuell kommunikasjon refererer til enhver form for kommunikasjon som skjer gjennom digitale plattformer, fremfor tradisjonell ansikt-til-ansikt-interaksjon (Hertel, Geister & Konradt, 2005). Dette inkluderer e-post, meldingstjenester, sosiale medier, og videokonferanser. De påpeker at denne typen kommunikasjon er avgjørende for hybride arbeidsmiljøer, der teammedlemmer ofte befinner seg på forskjellige fysiske steder.

Virtuell kommunikasjon skiller seg fra tradisjonell kommunikasjon på flere måter. Som beskrevet av Kayworth & Leidner (2001), fjerner den fysiske og geografiske barrierer, noe som gjør det mulig for individer og team å samarbeide og kommunisere effektivt uavhengig av deres fysiske lokasjon. I motsetning til ansikt-til-ansikt-interaksjon, er virtuell kommunikasjon ofte asynkron, noe som betyr at kommunikasjon ikke nødvendigvis skjer i sanntid (Kayworth & Leidner, 2001). Dette gir økt fleksibilitet, men kan også føre til utfordringer som misforståelser og forsinkelser i respons, en problemstilling som blir diskutert i dybden av Hinds og Bailey (2003). Asynkrone kommunikasjonsformer, som e-post og meldingstjenester, sammen med synkrone metoder som videokonferanser, utgjør ryggraden i virtuell samhandling. Mesmer-Magnus et al. (2011) diskuterer hvordan hver av disse formene har sine unike fordeler og ulemper. Asynkrone metoder gir fleksibilitet, men kan lede til

forsinkelser i informasjonsflyten, mens synkrone metoder tilbyr umiddelbarhet, men kan være utfordrende å koordinere over ulike tidssoner.

Ved å undersøke nøkkelementene for effektiv virtuell samhandling, finner vi at det er tre hovedfaktorer som spiller en avgjørende rolle (Schei et al., 2019). For det første er det avgjørende å etablere tillit blant deltakerne, noe som støttes av Berry (2011).

Schei et al. (2019) forteller at tillit ofte er høyere i startfasen i tradisjonelle team sammenlignet med virtuelle team, på grunn av mindre direkte interaksjon og muligheter til å observere kroppsspråk i virtuelle team. Studien av Brahm & Kunze (2012) utforsket effekten av tillitt i virtuelle team gjennom en undersøkelse av 50 team med totalt 124 personer i et tysk telekommunikasjonsselskap. Deltakerne ble fulgt over en tre måneders periode, hvor de gjennomførte et virtuelt teamprosjekt. Studien fant at en høy grad av tillitt styrker forholdet mellom teammål og ytelse. Disse funnene tyder på at høy tillitt er avgjørende for å overvinne kommunikasjonsbarrierer i virtuelle miljøer.

Det andre elementet Schei et al. (2019) fokuserer på er å skape et inkluderende miljø. Dette handler om å skape en positiv sosial atmosfære som støtter samarbeid og fellesskap i en virtuell kontekst. Et inkluderende miljø, hvor alle medlemmer føler seg velkomne og verdsatt, er sentralt for å oppnå effektivitet i et virtuelt team (Schei et al., 2019). Til sist nevnes viktigheten av å etablere klare prosedyrer for virtuell samhandling. Dette innebærer å ha klare retningslinjer og strukturer som støtter teamets mål og arbeidsflyt, noe som er spesielt viktig i et virtuelt miljø der fysiske og sosiale signaler svekkes. Ved å implementere disse tre faktorene, kan virtuelle team overvinne mange av de utfordringene som kommer med mangel på fysisk nærvær og oppnå høyere grad av effektivitet og samarbeid.

Schei et al. (2019) trekker også frem ulike utfordringer knyttet til virtuelt samarbeid med særlig fokus på tre områder hvor det er behov for økt kunnskap. Først nevnes behovet for en dypere forståelse av hvordan nye teknologiske verktøy påvirker arbeidet i virtuelle team. De refererer til Duhlebon og Hoch (2017), som påpeker at bruken av virtuelle team har økt raskere enn forskningen på området. Den raske utviklingen av teknologi medfører kontinuerlig nye verktøy som kan endre måten virtuell samhandling skjer på, og derfor er det viktig å undersøke hvordan disse verktøyene kan fremme effektiv samhandling.

For det andre understrekes det behovet for bedre innsikt i nye arbeidsformer- og strukturer innen virtuelle team. Det pekes på at moderne team ofte har mer flytende grenser, i motsetning til mer tradisjonelle, statiske team. Til slutt, er det et behov for mer kunnskap om det dynamiske samspillet i virtuelle team. Schei et al. (2019) refererer til tidligere forskning som hovedsakelig har vært basert på spørreskjemabaserte tverrsnittsundersøkelser, og argumenterer for at det trengs andre typer studier, som casestudier, for å få en bedre forståelse av det komplekse samspillet i virtuelle team over tid.

2.4 utfordringer ved innføring av hybrid arbeid

I artikkelen av Chafi, Hultberg & Yams (2022), kartlegges opplevde utfordringer ved hybrid arbeid fra både et gruppe- og lederperspektiv. Denne artikkelen er basert på to kvalitative studier som er utført i samarbeid med tre offentlige institusjoner i Sverige, med data samlet inn i perioden fra november 2020 til mai 2021. Totalt deltok 53 informanter i studiene, som jobbet enten helt eller delvis fra hjemmekontor under pandemien. De offentlige virksomhetene som deltok i studien tilbydde en stor variasjon i tjenester, der noen jobbtyper i stor grad krevde fysisk tilstedeværelse og andre jobbtyper som i større grad kunne utføres uavhengig av sted. Studien ble gjennomført grunnet behovet for å avdekke utfordringer med arbeidsmiljøet som oppstod under pandemien, der ett av målene var å kartlegge kompleksiteten i utfordringene.

På gruppenivå fant forskerne i studien at koordinering en stor utfordring (Chafi et al, 2022). Med ansatte som arbeider både fra kontoret og hjemmefra, kan det være vanskelig å sikre effektiv kommunikasjon og samarbeid. Dette fører til utfordringer med å bli enige om felles arbeidsmåter som fungerer godt for alle, uavhengig av deres fysiske tilstedeværelse. I tillegg ble det identifisert utfordringer knyttet til kontordesign og møtevirksomhet som ofte ikke var tilpasset hybridformatet. Dette kan resultere i at de som arbeider på avstand føler seg ekskluderte fra viktige diskusjoner og beslutninger, noe som igjen kan påvirke teamets samhold og effektivitet.

På ledernivå var et sentralt funn at organisasjoner står overfor utfordringen med mangel på faste organisatoriske retningslinjer for hybrid arbeid (Chafi et al, 2022). Ledere må derfor navigere i et uklart terreng når de forsøker å etablere effektive arbeidsrutiner. En spesifikk utfordring er å klarlegge når og hvor ofte ansatte bør være på kontoret. Dette krever en balanse mellom å opprettholde fleksibilitet og sikre at teamene får den ansikt-til-ansikt interaksjonen som ofte er nødvendig for effektivt samarbeid. Implementering av regler og retningslinjer for bruk av kontorer er også avgjørende for å sikre ansattes produktivitet. Dette inkluderer å vurdere og tilpasse kontorlokalene for å møte de nye kravene til en hybrid arbeidsmodell. Til slutt er inkludering og likestilling viktige funn fra studiene (Chafi et al, 2022). Ledere må sikre at alle ansatte, uavhengig av deres fysiske arbeidssted, har like muligheter og tilgang til ressurser og støtte. Dette er avgjørende for å opprettholde en følelse av rettferdighet og tilhørighet i organisasjonen. Disse utfordringene på gruppe- og ledernivå illustrerer sentrale barrierer som kan oppstå ved utformingen av en ny hybrid arbeidshverdag.

3 Metode

I denne delen av oppgaven presenterer vi metoden som er anvendt for å besvare vårt forskningsspørsmål. Vi begynner med å utdype vårt valg av forskningsdesign, som innebærer tilnærmingen vi har anvendt i studien, metodiske valg, forskningsstrategi og fremgangsmåte for datainnsamling. Dette leder videre til en fremstilling av konteksten for studien. Videre vil vi beskrive metoden som er brukt for innsamling og analyse av data samt diskutere etiske hensyn i forbindelse med dette arbeidet. Til slutt vil vi reflektere over forskningens kvalitet og diskutere de etiske vurderingene som er gjort i forbindelse med studien. Dette kapittelet vil således fremstille den overordnede planen som beskriver hvordan vi skal gå frem for å svare på forskningsspørsmålet:

Barrierer ved kommunikasjon og hybrid arbeid, og hvordan overkomme disse?

3.1 Forskningsdesign

Under arbeidet med å utforme forskningsdesignet til vår studie, var det viktig for oss å ta utgangspunkt i de viktigste elementene og vurderingene som den vitenskapelige litteraturen anbefaler. Et forskningsdesign kan defineres som en overordnet plan som beskriver hvordan man skal gå frem for å svare på et forskningsspørsmål (Saunders, Thornhill & Lewis, 2019). Formålet med denne studien er å øke innsikten og utforske utfordringer ved kommunikasjon og hybrid arbeid i en produksjonsbedrift, og hvordan man kan overkomme disse.

3.1.2 Tilnærming & design

I denne studien har vi valgt å anvende en induktiv tilnærming. Dette innebærer at vi tilstreber å ta utgangspunkt i enkeltobservasjoner, og overfører disse observasjonene til mer generelle prinsipper (Saunders, Thornhill & Lewis, 2019, vår oversettelse). Dette innebærer videre at vår forskning starter med innsamling av data (empiri) for å utforske et fenomen. Deretter er formålet å videreutvikle teori basert på denne dataen. Saunders et al (2019) beskriver videre at en slik tilnærming er hensiktsmessig om det finnes lite forhåndskunnskap om fenomenet som det forskes på. Siden vi ønsker å utforske et fenomen det finnes lite forhåndskunnskap om, fant vi det nærliggende å anvende et eksplorerende (utforskende) design. Fordelen med et

slikt design er blant annet at vi kan starte i bredden, og deretter snevre oss inn. Det er altså et fleksibelt design og gir oss muligheten til å gå dit dataen fører oss. Dette gir oss muligheten til å få innsikt og spesifikk kunnskap om et snevert fenomen. Noen ulemper med et slikt design er at vi blir veldig avhengige av et relevant og godt utvalg, at det er god nok kvalitet på svarene som gis fra respondentene og at prosessen fort kan bli tidskrevende og ustrukturert (Saunders et al, 2019).

3.1.3 Metodisk valg

I vår studie har vi som formål å undersøke barrierer ved hybrid arbeid og kommunikasjon i en produksjonsbedrift. Av den grunn har vi valgt å anvende kvalitativ metode, som er best egnet til å forstå menneskelig atferd og fenomener gjennom en subjektiv tilnærming (Saunders et al, 2019). Dette er altså «ikke-numeriske» data som vi skal samle inn gjennom en metode som innebærer intervjuer med respondenter i den utvalgte virksomheten. Dette vil gi oss en dybdeforståelse av fenomenet vi ønsker å utforske, hvor vi deretter kan tolke og konseptualisere funn vi avdekker. For å utforske barrierer ved hybrid arbeid og kommunikasjon i en virksomhet som både produserer fysiske og digitale produkter, anser vi det som hensiktsmessig å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervjuer med respondenter.

3.1.4 Forskningsstrategi

Med tanke på studiens formål og design, så fant vi det hensiktsmessig å velge en ‘embedded singel case’-studie som vår forskningsstrategi. Yin (2018) forklarer at en case-studie er en forskningsmetode som fokuserer på en detaljert empirisk granskning av et gitt fenomen innenfor det virkelige liv. Dette legger til rette for oppdagelse av nye perspektiver og inngående empiriske beskrivelser. En slik forskningsstrategi er særlig egnet til forskning som har til hensikt å utforske fenomener i dybden. I vår case-studie har vi valgt å intervju informanter fra tre områder, som består av ledelsen, HR og fagforening. Her er hensikten å finne konsistente bevismønstre på tvers av disse enhetene, innenfor samme case.

3.2 Datainnsamling

I denne studien har vi hentet inn data gjennom 7 semistrukturerte intervjuer i perioden 02.11.2022 til 29.11.2023. Dette utgjør primærdataen i vår studie, i tillegg til at vi har fått tilgang til sekundærdata gjennom både offentlig tilgjengelig informasjon om virksomheten, i tillegg til interne selskapsdokumenter.

Ifølge Saunders et al. (2019), krever de fleste studier en selektiv prosess for å velge en del av den større populasjonen for undersøkelse. Basert på dette prinsippet, har vi besluttet å bruke et målrettet utvalg. I et målrettet utvalg er målet å nøye velge deltakere som besitter spesifikk kompetanse som er viktige for å adressere studiens forskningsspørsmål. Denne prosessen innebærer først å identifisere en primær målgruppe, og deretter selektene individer fra denne gruppen for inkludering i studien. I vårt tilfelle inkluderte den overordnede målgruppen ansatte som på ulike nivåer har kjennskap til utfordringer ved hybrid arbeid. Det ble videre besluttet at det var særlig tre perspektiver som var best egnet til å gi oss en helhetlig forståelse av dette fenomenet. Disse tre perspektivene inkluderer HR, leder og fagforening. Fra denne gruppen ble det videre gitt anledning til å komme i kontakt med 7 informanter som representerer disse tre perspektivene.

I samråd med en kontaktperson i virksomheten, fant vi at det var mest hensiktsmessig at denne personen videresendte informasjon på e-post fra oss til de ansatte som var mest aktuell for vår undersøkelse. Denne informasjonen inkluderte en detaljert beskrivelse av formålet med studien og en samtykkeerklæring for underskrift, der vi var satt på kopi. Informasjonen som ble sendt inneholdt også informasjon om hvordan data skulle samles inn, behandles og den tiltenkte bruken av denne dataen. Her ble det samtidig opplyst om at deltakelse var frivillig, og at informantene kunne trekke seg og kreve at innsamlet data og bruken av dette ble slettet uten noen begrunnelse. Følgende visualiseres en oversikt over informantene, deres rolle og dato for gjennomførelse av intervju (tabell 1):

Informat	Rolle	Intervjudato
Informant 1	HR	02.11.2023
Informant 2	Leder	13.11.2023
Informant 3	Leder	14.11.2023
Informant 4	Leder	16.11.2023
Informant 5	Fagforening	16.11.2023
Informant 6	Fagforening	16.11.2023
Informant 7	HR	29.11.2023

Tabell 1: Oversikt over informanter, rolle og intervjudato

3.2.1 Intervju

I denne studien ble semistrukturerte intervjuer brukt som hovedkilde for datainnsamling. Denne metoden, ofte referert til som kvalitative forskningsintervjuer, er strukturert rundt en intervjuguide som inneholder forhåndsdefinerte spørsmål og temaer (Saunders et al., 2019). Disse spørsmålene og deres rekkefølge er fleksible og kan tilpasses for å reflektere svarene underveis i de individuelle intervjuene. Disse intervjuene er strukturert rundt tre ulike intervjuguides tilpasset henholdsvis ledere, HR og fagforening. Dette valget reflekterer vår 'embedded casestudie'-tilnærming, hvor vi videre skal analysere de unike innsiktene og erfaringene som hvert av disse perspektivene bidrar med til vår overordnede forståelse av fenomenet i vår case. Ved å inkludere disse tre perspektivene i vår metode, sikrer vi en mer omfattende og nyansert analyse.

For å få dypere innsikt, benyttet vi en blanding av åpne, utforskende og spesifikke spørsmål. Dette var for å forstå informantenes syn på ulike fenomener relevante for forskningsspørsmålet. Intervjuene ble utført gjennom det digitale verktøyet Teams, og etter samtykke fra informantene tok vi opptak av samtlige møter. Disse opptakene ble manuelt transkribert i henhold til en etablert transkripsjonsguide etter intervjuene. I tillegg til videoopptakene, ble det tatt notater underveis for å fange opp kontekstuelle detaljer og redusere risikoen for misforståelser. Etter hvert intervju ble det gjennomført en samtale med vår veileder for å diskutere de viktigste temaene og detaljene som ble fremhevet i intervjuene. Intervjuguidene vi benyttet var delt opp i 8 deler. Del 1-3 omhandlet den organisatoriske konteksten og rollebeskrivelse av informanten, kriser & utfordringer de hadde opplevd de siste årene, og ikke minst pandemien der vi stilte spørsmål om hvordan organisering av arbeid ble gjort i denne perioden. Dette var ment som et utgangspunkt for å forstå konteksten, før vi i

del 4-7 gikk inn på temaer som hjemmekontor i organisering av hybrid arbeid i dag, hvordan prosessen har vært for å komme frem til den gjeldende praksisen, digitale verktøy & kommunikasjon, og hvordan samarbeid og kunnskapsdeling oppfattes i en ny arbeidshverdag som i større grad er preget av hybrid arbeid. Del 8 handlet om å stille informantene spørsmål om fordeler og ulemper de oppfattet med virksomhetens organisering av arbeidet, og avslutningsvis stilte vi eventuelle oppfølgingsspørsmål som vi hadde notert oss gjennom intervjuet. Det aller siste vi spurte informanten om i hvert intervju, var om de følte det var noe mer som var nyttig å snakke om eller fortelle, som vi eventuelt burde ha spurt dem om.

3.3 Caseselskapet

Virksomheten i vår casestudie er et stort selskap som opererer innen helsesektoren. Denne bedriften produserer høyteknologiske fysiske og digitale produkter, i tillegg til å tilby kurs og opplæringsmaterieell for sektoren. Selv om de har digitale produkter, er dette i aller største grad en produksjonsbedrift som har et høyt produksjonsvolum i deres fabrikk. På denne måten er dette en slags hybrid virksomhet med flere særskilte forretningsområder, som besitter ansatte med svært ulik kompetanse og bakgrunn for å tilby alle de forskjellige løsningene. Bare i Norge så har de nå en arbeidsstyrke på over 500 personer, som er omtrent en fjerdedel av de totalt 2000+ ansatte de har globalt fordelt på de 26 landene de opererer i. Casebedriften er dedikert til deres visjon om å hjelpe til med å redde liv. Dette gjøres gjennom innovasjon og utvikling av produkter innen gjenoppliving, pasientsikkerhet og kvalitet i helsevesenet. Med over 80 års historie, har casebedriften fokus på innovasjon, samarbeid og utvikling for å forbedre helsekvalitet, og er en verdensledende aktør innen deres felt.

3.3.1 Transkripsjon

I vår forskningsmetodikk står transkripsjonsprosessen sentralt, en metode som omdanner verbale intervjuer til skriftlig tekst. Hovedmålet med denne tilnærmingen er å tilrettelegge for en grundig evaluering av intervjudata (Saunders et al, 2019). I denne prosessen prioriteres det å fange opp både det eksplisitte og implisitte innholdet i intervjuene. Det betyr at vi legger vekt på verbale nyanser som stemmebruk, taletempo, og pauser, samt non-verbale uttrykk som gestikulering og ansiktsuttrykk.

Transkripsjonens nøyaktighet er avgjørende, gitt at selv små detaljer kan påvirke tolkningen av data. Vi har derfor tatt i bruk en metodikk som skal inkludere alle aspekter av kommunikasjonen, som justeringer i tonefall, repeterende uttrykk og uferdige formuleringer. For å effektivisere sammenligningen av intervjudata, har vi formatert dokumentene på en måte som fremhever viktige elementer, som spørsmål og sentrale kommentarer. Dette er gjort gjennom visuell differensiering, eksempelvis ved bruk av fet skrift for spørsmål. Vi har også implementert et system hvor kroppsspråket til deltakeren er tydelig merket, for å gi oss en klarere kontekst. Dette er skrevet i parentes etter et sitat, for eksempel «informanten nikker bekreftende».

Anonymitet og konfidensialitet er sentralt i vår forskningspraksis. Deltakernes identitet, inkludert navn og spesifikke referanser, er anonymisert. Deltakerne omtales som intervjuobjekt (IO) gjennom transkripsjonen. Vi har også oversatt eventuelle dialekter til bokmål, noe som bidrar til å bevare deltakernes anonymitet og samtidig sikrer en jevn og klar lesbarhet av tekstene.

3.3.2 Tematisk analyse

I vår analyse av dataene har vi anvendt en analytisk tilnærming kjent som tematisk analyse, som Saunders et al. (2019) beskriver som en fleksibel, men systematisk måte å håndtere kvalitative data på. Denne metoden tillater oss å strukturere dataene på en klar og logisk måte, uten å være bundet av en spesifikk forskningsfilosofi. En sentral del av denne prosessen er den innledende kodingsfasen, som legger grunnlaget for senere analyse ved å identifisere gjennomgående temaer og mønstre i dataene. Saunders et al. (2019) deler hovedsakelig prosedyren for tematisk analyse i fire: 1) datafamiliarisering, 2) koding, 3) temasøk og gjenkjenning av sammenhenger, og 4) utbedring og testing av forslag.

1. *Datafamiliarisering*

Ifølge Saunders et al. (2019), starter denne prosessen med en detaljert gjennomgang av alle data for å få en helhetlig forståelse. Vi gjorde dette gjennom omfattende transkripsjon og flere gjennomlesninger av intervjudata, noe som la grunnlaget for å plukke ut sentrale temaer i studien.

2. *Kodingsprosess*

Saunders et al. (2019) påpeker viktigheten av å systematisk kategorisere data i denne

fasen. Vi implementerte denne prosessen ved å bruke ATLAS.ti, et kvalitativt analyseverktøy, for å merke og organisere data. Dette tillot oss å enkelt identifisere og kategorisere data.

3. *Identifisering av Hovedtemaer*

Som Saunders et al. (2019) forklarer, innebærer denne fasen å klassifisere kodede data inn i noen få hovedtemaer. Disse hovedtemaene representerer brede kategorier som kombinerer flere koder. Ved å se etter gjentakelser og mønstre i disse kodene, kunne vi utvikle en første versjon av hovedtemaene.

4. *Videreutvikling og Test*

I den avsluttende fasen av prosessen, undersøkte vi muligheten for å integrere hovedtemaene i større, mer omfattende kategorier, som Saunders et al. (2019) foreslår. Dette var en iterativ prosess som involverte kontinuerlig testing av funnene og utforskning av alternative forklaringer, for å sikre objektivitet og styrke studiens validitet.

3.4 Etiske hensyn

I målingen av forskningens kvalitet, har vi valgt å legge spesielt vekt på studiens validitet. Det er ulike tilnærminger innenfor forskningsfeltet, men dette synet henter kvalitetskriterier fra kvantitativ forskning. Validitet i denne sammenheng refererer til hvor treffsikker vår datainnsamling er, at vi måler det som er intensjonen å måle. Validitet er delt inn i tre kategorier (Yin, 2018): begrepsvaliditet, intern validitet, og ekstern validitet. Intern validitet er hovedsakelig relevant i forklarende casestudier, hvis forskeren ønsker å finne ut av et årsak-virkning-forhold. Gitt vår eksplorerende tilnærming, vil vi fokusere på begrepsvaliditet og ekstern validitet.

3.4.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet er et viktig aspekt i vår casestudie, som innebærer å sikre at de operasjonelle målene vi har valgt er hensiktsmessige for de konseptene vi undersøker. En vesentlig utfordring i denne prosessen er risikoen for kognitive bias, slik som bekreftelsesbias, som Yin (2018) påpeker. Bekreftelsesbias oppstår når forskere leter etter, tolker eller husker

informasjon på en måte som bekrefter deres forhåndsoppfatninger, noe som kan påvirke både utforming av intervjuguider og utvelgelsen av informanter.

Gjennom intervjuene har vi brukt konkrete eksempler for å hjelpe informantene til å reflektere over og diskutere sine erfaringer og synspunkter mer detaljert. Dette har ikke bare forbedret kvaliteten på dataene vi har samlet inn, men har også hjulpet oss med å unngå overfladiske eller generelle svar som kan være preget av våre egne forutinntatte antagelser. En annen komponent i vår tilnærming for å styrke begrepsvaliditeten har vært bruk av triangulering. Ved å samle inn og analysere sekundærdata, som intern og offentlig selskapsinformasjon, i tillegg til våre primærdata fra intervjuer, har vi kunnet bekrefte informasjonen gitt av informantene. Dette bidrar til å redusere risikoen for feiltolkninger og skjevheter i vår analyse.

Ved å integrere disse strategiene i vår forskningsprosess, har vi jobbet aktivt for å sikre at begrepsvaliditeten i vår studie er robust. Dette innebærer en kontinuerlig vurdering og revurdering av våre metoder og tilnærminger for å sikre at vi måler og tolker konseptene under studiet på en nøyaktig måte.

3.4.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet er avgjørende for å bestemme om resultatene av vår studie kan ha gyldighet utover den spesifikke konteksten den ble utført i. Dette konseptet handler om overførbarheten av våre funn, og som Saunders et al. (2019) fremhever, er det viktig å vurdere denne gjennom flere dimensjoner som inkluderer forskningens bredde og dybde, dens forankring i relevant teori, samt anvendbarheten av forskningsdesignet i andre situasjoner.

For å øke studiens overførbarhet har vi lagt vekt på å integrere våre funn med etablerte teorier og metoder. Ved å knytte våre resultater til etablerte teorier, øker dette sjansen for at funnene våre kan ha relevans og være anvendelige i sammenlignbare situasjoner utover vår spesifikke studiekontekst.

I tillegg til teoretisk forankring har vi også lagt vekt på utformingen av forskningsspørsmålet. Vi har formulert det på en måte som ikke bare adresserer de spesifikke behovene og spørsmålene i vår studie, men også på en måte som gjør det mulig å anvende spørsmålet i en bredere kontekst. Dette tilrettelegger for at andre forskere eller fagfolk kan bruke vårt forskningsspørsmål som et utgangspunkt for lignende undersøkelser i andre settinger, noe som kan bidra til å øke den eksterne validiteten.

For å styrke overførbarheten ytterligere, har vi fokusert på å gi en detaljert beskrivelse av forskningskonteksten, metodene vi brukte, og hvordan vi kom frem til våre konklusjoner. En 'tykk kontekstuell beskrivelse', som Saunders et al. (2019) anbefaler, gir andre forskere muligheten til å forstå den spesifikke settingen som vår studie ble utført i. Deretter kan man vurdere hvordan og i hvilken grad funnene kan gjelde i deres egne forskningskontekster.

3.4.3. Reliabilitet

Intern reliabilitet fokuserer på hvorvidt forskningsprosessen er gjennomført på en konsekvent og systematisk måte, slik at resultatene blir pålitelige og reproduserbare under lignende forhold. For å sikre høy grad av intern reliabilitet har vi fokusert på tre typer bias: 1) intervju, 2) informant og 3) deltaker.

Intervjuerbias kan oppstå når forskernes subjektive tolkninger, forventninger eller oppførsel påvirker datainnsamlingen eller analysen. I et forsøk på å motvirke dette har vi sørget for å etablere en felles forståelse av studiens mål og metoder, og avholdt møter med vår veileder gjennom datainnsamlingsprosessen for å diskutere våre tolkninger og forståelse av dataene.

Informantbias refererer til hvordan informanter kan påvirke dataene, enten ved å holde tilbake informasjon, gi skjev informasjon eller på annen måte påvirke dataenes kvalitet. For å redusere denne typen bias har vi forsikret alle deltakere om full konfidensialitet og understreket at deltakelsen var frivillig. Dette har bidratt til å skape en trygg atmosfære hvor informantene følte seg komfortable med å dele åpent og ærlig. Vi har også tatt hensyn til tids- og ressursbruk for deltakerne ved å planlegge intervjuer på en måte som minimerer forstyrrelser i deres daglige arbeid.

3.5 Forskningsetikk

Forskningsetikk har vært viktig i vår studie, både som et fundamentalt prinsipp og som et kritisk element for å opprettholde forskningens integritet. I tråd med Saunders et al. (2019), har vi implementert etiske vurderinger i alle faser av forskningsprosessen. Fra planlegging til datainnsamling og analyse, har vi sikret at etiske standarder er fulgt for å beskytte informantenes rettigheter og personvern.

Vi har tatt flere skritt for å sikre informantenes selvbestemmelse og privatliv. Dette inkluderte å utarbeide informasjonsskriv og samtykkeskjemaer, som ble gjennomgått og godkjent av informantene før intervjuene. Vi understreket informantenes rett til å trekke seg fra studien når som helst, uten negative konsekvenser. Dette var i tråd med anbefalingene fra Johannessen et al. (2021), som understreker viktigheten av informantenes rett til selvbestemmelse og forskerens ansvar for å respektere privatlivet.

For å håndtere data på en forsvarlig måte, har vi fulgt personvernprinsippene som anbefalt av Datatilsynet (2023), ved å kun samle inn nødvendig data og oppbevare dem på sikre, passordbeskyttede plattformer. Ved avslutningen av prosjektet vil alle personlige data slettes, og kun anonymiserte transkripsjoner beholdes for fremtidig forskning, i tråd med våre samtykkeerklæringer.

I tillegg har vi vært nøye med å ikke publisere noe som kan skade omdømmet til organisasjonen vi studerte eller individer involvert i studien. Vi har også vært bevisste på å ikke diskutere funn eller organisasjonsinformasjon offentlig. Denne metodikken støtter vår dedikasjon til å opprettholde høy etisk standard, noe som er essensielt for integriteten til vår forskning og for å opprettholde tilliten til forskningsprosjektet vi representerer.

4 Resultater

4.1 Hybrid arbeid

Ledelsen legger vekt på en balansert strategi der ansatte oppfordres til å jobbe der de finner det mest hensiktsmessig, samtidig som de ansatte holder sine ledere informert. Dette gjenspeiles i sitatet:

«Jobb der du vil, men informer leder om det».

Leder

Vi finner også at man må ha organisatorisk nærhet til virksomhetens geografiske lokaler, selv om ansatte har arbeidsoppgaver som tidvis kan gjøres fra andre steder. En annen leder møter utfordringene med hybrid arbeid fra en mer praktisk synsvinkel. Arbeidets natur i hans avdeling, med en betydelig fysisk komponent, krever en annen tilnærming. Det pekes på vanskelighetene med å overføre visse typer arbeidsoppgaver til en hybrid arbeidsmodell, spesielt de som involverer fysisk arbeid med produkter eller utstyr, og lederne understreker viktigheten av fysisk tilstedeværelse for mange av de ansattes daglige arbeidsoppgaver. For å beskrive den vanskelige balansen mellom behovet for fysisk tilstedeværelse og mulighetene for fleksibilitet i arbeidslokasjon. Det nevnes også et interessant aspekt ved møtekulturen:

«Det er veldig vanskelig å sitte hjemme over tid».

«hvis noen deltar digitalt, foretrekker de at alle deltar online».

Leder

Det gis også innsikt i hvordan ett team har tilpasset seg godt til en hybrid arbeidsmodell. Denne tilpasningen har vært drevet av nødvendigheten under pandemien, men har utviklet seg til en fleksibel ordning som balanserer tid mellom hjemmekontor og kontoret. Denne praksisen har ikke bare støttet teamets arbeidsmønster, men også imøtekommet individuelle behov og preferanser. Ledelsen deler hvordan den økte bruken av digitale møteplattformer som Teams har blitt integrert i deres daglige drift, selv om det understrekes at hybrid arbeid er lite brukt i noen avdelinger på grunn av arbeidets natur.

Det blir klart at det har vært en økt adopsjon av digitale verktøy som Teams, og en overgang til mer fleksible arbeidsmetoder, spesielt under pandemien. Det legges vekt på selskapets ønske om fysisk tilstedeværelse, noe som reflekteres i uttalelsen:

«Vi ønsker å ha folk tilbake på jobb igjen (...).»

Fagforening

Videre påpekes det viktigheten av å tilpasse arbeidsplassen slik at ansatte oppmuntres til å møte opp fysisk, som er et stort fokus i planlegging av flytteprosessen til nye kontorlokaler og fabrikk:

«Vi er veldig mye med på tegningene av hvordan nybyggene skal være ...».

Fagforening

Organiseringen av hybrid arbeid fremstår allikevel som fleksibel og individualisert. Informantene påpeker at det ikke eksisterer en formell policy om antall dager for hjemmekontor, og beslutningene synes å være opp til hver enkelt leder, basert på avdelingens behov. Det er interessant å merke seg at hybrid arbeid etter pandemien har blitt en permanent løsning, men med variasjon i omfang avhengig av avdeling. Denne individuelle tilnærmingen blir understreket i uttalelsen:

«Det var nok litt opp til hver enkelt avdelingsleder».

Fagforening

Det fokuseres også på kommunikasjonen fra ledelsen og individuelle lederes rolle i å styre praksisen:

«Det er ikke tallfestet et visst antall dager (...) men ja det er den enkelte leder som egentlig styrer».

Fagforening

Uttalelsene avdekker likheter i ønsket om en balanse mellom hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse. De ansatte ser ut til å anerkjenne behovet for fleksibilitet, samtidig som det verdsettes fysisk tilstedeværelse for samarbeid og kommunikasjon. Forskjellene ligger

hovedsakelig i fokuset. Noen ser ut til å være mer involvert i planleggingen og struktureringen av arbeidsplassen, mens andre fokuserer mer på individuell fleksibilitet og lederens rolle i å tilpasse arbeidsordninger. Det pekes overordnet på en overgang til en ny normal etter pandemien, hvor hybrid arbeid har blitt en integrert del av arbeidshverdagen, men med tilpasninger og styring som reflekterer selskapets overordnede policy.

HR beskriver organiseringen av hybrid arbeid som en fleksibel prosess som er tilpasset de ulike avdelingenes behov. Organiseringen av hybrid arbeid hos casebedriften reflekterer en balanse mellom sentralisert policy og lokal tilpasning, der beslutninger ofte delegeres til individuelle ledere for å imøtekomme de spesifikke kravene og forholdene i deres respektive team:

«Vi har veldig sterk tro på at en sentral del av jobben vår det er å gjøre lederne i stand til å ta de fleste beslutningene, uten å vise til et direktiv, uten å få en policy. (...) Så da overlot vi [beslutningsmyndigheten] til lederen og ga litt løsere rammer. Og så sa vi [til lederne] 'du må bestemme innenfor din enhet. Du kjenner deres situasjon du må ta beslutninger innenfor disse rammene'».

HR

Etter pandemien har den primære holdningen til casebedriften vært at fysisk tilstedeværelse på jobb er viktig, men ansatte har fått større fleksibilitet til å avtale hjemmekontor med sin leder, så lenge det ikke går ut over teamaktiviteter og møter.

4.2 Jobb-typer og arbeidsoppgaver

Lederne påpeker en klar skillelinje mellom jobbtper som krever fysisk tilstedeværelse, som monteringen i fabrikk, og de som er mer tilpasset til hybride arbeidsmodeller, slik som IT-relaterte oppgaver. Lederne understreker også viktigheten av fysisk tilstedeværelse for nyansatte for vellykket integrering i organisasjonens kultur. Lederne reflekterer også over hjemmekontor etter pandemien og bemerker begrensninger basert på arbeidsoppgavene:

«hjemmekontor er helt greit men det er bare når du har oppgaver som passer til det».

Leder

Samtidig trekkes det frem at de som jobber med dataanalyse nyter godt av fleksibiliteten som en hybrid arbeidsmodell tilbyr. Lederne diskuterer dynamikken i team og hvordan retningslinjer tilpasses basert på arbeidets natur. Lederne forteller også hvordan retningslinjer som tidligere kom fra HR var for strenge, slik at dette møtte motstand og resulterte i en mer fleksibel praksis som ga mer beslutningsmyndighet til avdelingslederne. For noen ledere fremkom det også at muligheten til å kunne tilby fleksibilitet til de ansatte i form av en hybrid modell, er ekstra viktig for å rekruttere og beholde ansatte innenfor dette fagområdet.

Fagforening belyser hvordan arbeidets natur og behovene i ulike roller påvirker hvorvidt disse er steds- og tidsbundet. For roller som involverer fysiske produkter eller direkte samhandling, blir det understreket at det er mer fordelaktig å være til stede på arbeidsplassen. Roller som har arbeidsoppgaver som er mindre bundet til en fysisk lokasjon, har derimot større fleksibilitet til å velge hjemmekontor:

«Ansatte som arbeider med fysiske produkter finner det mer fordelaktig å være til stede på jobben. De som ikke har fysiske oppgaver som krever tilstedeværelse på arbeidsplassen, har større frihet til å arbeide hjemmefra».

Fagforening

HR fremhever at casebedriften er en kompleks organisasjon med et stort mangfold av funksjoner, bakgrunner og nasjonaliteter. Dette mangfoldet innebærer at det er vesentlige forskjeller i hvordan ulike deler av organisasjonen kan og bør tilnærme seg hybrid arbeid. Eksempelvis i fabrikken, hvor det kreves fysisk tilstedeværelse for å håndtere fysiske produkter, er mulighetene for hybrid arbeid begrenset. Dette står i kontrast til funksjoner som finans, IT og programvareutvikling, hvor arbeidet ofte utføres digitalt og gir større fleksibilitet for hybrid arbeid:

«Det er jo selvfølgelig forskjell på jobber. Noen jobber og må daglig ta på fysiske produkter. De ser jo selv at det egner seg lite å jobbe på hjemmekontor. Men på finans er det nok for mange lettere, fordi jobben din stort sett går gjennom skjerm. Software, IT, de som sitter og koder og trenger ro, er nok mer på hjemmekontor enn andre. Men vi føler at det er naturlig, vi har ikke hatt noen direkte måling av det [hvor mange som er fysisk til stede]».

Det beskrives også hvordan ulike team og funksjoner har forskjellige krav og behov. Noen team kan kreve mer struktur og fokus på effektivitet, mens andre fagområder og jobb-typer som designere, kan trenge større fleksibilitet for å kunne fremme kreativitet. HR belyser videre at under pandemien så lærte casebedriften at mange oppgaver kan utføres effektivt på distanse, noe som har ført til en varig endring i hvordan arbeid organiseres i dag. Selskapet har implementert digitale løsninger og verktøy som eksempelvis Teams, for å støtte samarbeid og kommunikasjon på tvers av geografiske grenser. Selv om fysisk tilstedeværelse fortsatt verdsettes og er mest ønskelig, har pandemien ført til en økt aksept for hybrid arbeid der det er hensiktsmessig.

4.3 Ansattpreferanser

Ledelsen forteller at før pandemien var hybrid arbeid lite etterspurt, men situasjonen endret seg under pandemien da ansatte ble nødt til å jobbe hjemmefra. Etter pandemien har praksisen utviklet seg til at ansatte i større grad velger selv, basert på dagens oppgaver, om de vil jobbe på kontoret eller hjemmefra. Imidlertid observerer de at et betydelig flertall, rundt 70-80% av de ansatte, er fysisk tilstede på kontoret hver dag. Det påpekes videre at det er viktig for bedriften å gi ansatte friheten til å velge arbeidssted, og bemerker at de fleste ansatte foretrekker å være på kontoret.

Lederne forteller at pandemien medførte en endring i holdninger til hjemmekontor og digitale møter, en endring som de hevder ble godt mottatt både av ledelsen og de ansatte. I en av avdelingene har det utviklet seg en balansert hybrid arbeidsmodell, hvor det er vanlig å jobbe hjemmefra 1-2 dager i uken. De uttrykker at dette har blitt godt mottatt blant de ansatte, som ser verdien av å kunne jobbe hjemmefra. Likevel så blir det fortalt at mye av arbeidet fortsatt foregår fysisk på kontoret:

«I mitt team så har det jo endret seg til at det har blitt en mer hybrid løsning hvor det tillates hjemmekontor. Men det er jo ikke sånn [at] alt arbeid foregår på hjemmekontor. Tyngden av arbeidet foregår fortsatt på kontoret, men så er det enkelte dager at folk foretrekker å være hjemme».

Leder

De understreker også viktigheten av fleksibilitet i arbeidsmodellen, ikke bare for de nåværende ansatte, men også som en strategi for å tiltrekke seg og beholde ansatte fra andre land. Når det gjelder preferanser til hybrid arbeid, understrekes det at hjemmekontor er begrenset til spesifikke arbeidsoppgaver:

*«hjemmekontor er helt greit men det er bare når du har oppgaver som passer til det»,
«veldig få har mer enn én dag med hjemmekontor».*

Leder

De beskriver at det er et ønske blant mange ansatte om større fleksibilitet og muligheten til å jobbe mer hjemmefra. De anerkjenner imidlertid utfordringer knyttet til å skille mellom de som jobber effektivt hjemmefra og de som ikke gjør det. Selv foretrekker noen ledere fysisk tilstedeværelse for effektiv oppfølging og kommunikasjon, men ser også fordelene med digital kommunikasjon for enkelte møter og samarbeid:

«Veldig mange ønsker å ha den fleksibiliteten [til å jobbe hjemmefra]. Men vi har enda ikke klart å gjøre det på en god måte»

Leder

Dette viser til at det fortsatt er utfordringer knyttet til ansatte som ønsker mer hjemmekontor, og ledelsen som skal få til dette på en god måte. Det fortelles at det er en pågående diskusjon i organisasjonen om balansen mellom fysisk tilstedeværelse og arbeid hjemmefra. Samlet sett reflekterer disse perspektivene fra lederne i casebedriften et mangfold i tilnærminger til hybrid arbeid. Mens noen ledere belyser en trend mot mer fleksibilitet og valgfrihet for ansatte, med en betydelig del av arbeidet fortsatt foregående på kontoret, fremhever andre ledere utfordringer med å integrere hybrid arbeid.

Fagforening deler sin innsikt om hvordan pandemien har påvirket holdninger til arbeidssted og fleksibilitet for dagens arbeidssituasjon. De forteller at det etter pandemien har vært et generelt ønske om mer fleksibilitet og hjemmekontor blant de ansatte. De gir innsikt om at flere ansatte nå uttrykker et større ønske om å fortsette med hjemmekontor, som de fant

fordelaktig under pandemien, mens ledelsen holder fast ved en preferanse for fysisk tilstedeværelse. I tillegg så fremkommer det et virksomheten føler på et større press fra de ansatte:

«Vi ønsker å ha folk tilbake på jobb igjen. Men vi er mye mer åpne for folk til å ha hjemmekontor nå».

«Jeg tror bedriften utvilsomt føler press på å tilby mer hybrid arbeid».

Fagforening

Samtidig fremheves bedriftens innsats for å gjøre arbeidsplassen mer attraktiv, som en strategi for å balansere ønsket om en mer hybrid arbeidsmodell. Dette gjelder særlig i planleggingen av de nye kontorlokalene som de skal flytte til. Selv om fordelene med hybrid arbeid anerkjennes, legges det stor vekt på å fremme fysisk tilstedeværelse gjennom å gjøre kontoret til et sted ansatte ønsker å være:

«Det som har vært ekstremt mye fokus på, er å skape en arbeidsplass man ønsker å dra til».
«...vi prøver heller med lokkemiddel [bedre og finere lokaler] og ønsker å få folk hit fysisk istedenfor å sitte hjemme».

Fagforening

Det fremkommer tydelig at preferansene angående hybrid arbeid blant ansatte og ledere varierer, men det er en generell aksept for fleksibiliteten som hybrid arbeid tilbyr. Under pandemien lærte casebedriften at mange oppgaver kan utføres effektivt på distanse. Dette førte til en varig endring i holdningene til hybrid arbeid:

«Vår primære holdning er at vi lærer (...) Som organisasjon er det å være på jobb, samhandle, være en del av et team veldig verdifullt. Men innenfor det har den ansatte i samarbeid med leder full fleksibilitet til å akseptere hjemmekontor når det ikke går ut over team-aktiviteter eller den type ting».

HR

Videre poengteres det at ansatte og ledelsen ønsker å opprettholde en viss grad av hjemmekontor, samtidig som det er viktig å unngå faste avtaler om hjemmekontor, for å beholde fleksibiliteten.

4.4 Prosjekter og arbeidsflyt

Lederne påpeker at visse arbeidsoppgaver og roller krever at man er fysisk til stede:

«Ved montering i fabrikken må de ansatte og deres ledere være fysisk til stede for å utføre sine oppgaver».

«De fleste av ingeniørene hos oss utvikler ting på dataen sin så printer de det og så tester de det og så snakker de med andre».

Leder

Dette viser hvordan arbeidets natur direkte påvirker muligheten for hybrid arbeid. Disse sitatene understreker også at for visse oppgaver er fysisk tilstedeværelse mer nødvendig og begrenser mulighetene for hybrid arbeid. Det fremheves også at pandemien har ført til endrede arbeidsmåter, spesielt når det gjelder hjemmekontor. Det påpekes at for roller som krever konsentrasjonsarbeid eller koding, er hjemmekontor mer praktisk:

«Vi sitter jo alle i åpent landskap så jeg tror at vi iallfall i dette prosjektet jeg er nå så kunne vi brukt det [hjemmekontor] mer (...) man kan bli litt distraherert også».

Fagforening

Det erkjennes også at selv om at omfanget av hybrid arbeid har økt, er det en preferanse for å ha ansatte fysisk til stede, spesielt i prosjekter som krever direkte samhandling og diskusjon. Det understrekes også betydningen av fysisk tilstedeværelse for visse arbeidsoppgaver:

«Hvis du driver på med produktutvikling eller noe sånt som gjør at du må ha fysisk tilgang til ting, må du være her».

Fagforening

HR fremhever viktige aspekter for hvordan prosjekter og arbeidsflyt har en sammenheng med hybrid arbeid. De belyser flere sider som understreker hvordan hybrid arbeid blir påvirket og tilpasset i henhold til ulike arbeidskrav og prosjektbehov. For det første fremhever de viktigheten av lederens rolle i å tilpasse hybrid arbeid til behovene i deres spesifikke team og prosjekter. Under pandemien ga casebedriften lederne autonomi til å ta beslutninger angående hjemmekontor, basert på avdelingenes unike situasjon og oppgaver:

«Vi jobber veldig gjennom støtten vår til ledere og ledertreningen, og gjøre ledere i stand til å gjøre vurderinger innenfor rammene og ta kontakt med oss når de er usikre».

HR

Videre belyses det hvordan casebedriften har håndtert overgangen til mer hybrid arbeid og hvordan dette har påvirket samarbeidet og informasjonsflyten innad i organisasjonen:

«informasjonsflyten har jo blitt bedre, evnen til å dele informasjon har jo blitt totalt revolusjonert».

HR

4.5 Inkludering og rettferdighet

Lederne deler et synspunkt om at ulik tilgang til hybrid arbeid ikke nødvendigvis indikerer urettferdighet, men heller reflekterer de naturlige variasjonene i arbeidsoppgavene. De legger vekt på balansen mellom fleksibilitet og organisatoriske krav, og anerkjenner behovet for tilpasning til individuelle preferanser innenfor de rammene som jobben tillater:

«For ingeniører som arbeider med fysisk produktutvikling, er de nødt til å være på jobb og jobbe sammen».

«De som må jobbe fysisk vil jo synes hybrid arbeid kan være litt urettferdig, iallfall hvis de opplever at personer som sitter på hjemmekontor ikke gir like mye støtte som tidligere».

Leder

Fagforening uttrykker at det ikke er bred bekymring blant medlemmene om urettferdig fordeling av hybrid arbeid. Fokus synes å ligge på at det er variasjon i hvordan forskjellige avdelinger håndterer hybrid arbeid, noe som blir håndtert mer på individnivå enn som en bredere organisatorisk utfordring:

«Det er litt fra avdelingsleder til avdelingsleder (...) Det er nok litt variasjon innad i avdelingene hvor mye man ønsker det».

«De henvendelsene man får er også ofte på individnivå, det er ikke noe vi tar opp i plenumsmøter».

Fagforening

De forteller videre at de ikke har vært direkte involvert i utformingen av retningslinjene rundt hybrid arbeid. Det understrekes at det ikke er noe problem ved dette, da de har god innvirkning på saker rundt hybrid arbeid hvis det er ønskelig:

«Hvis vi har noen reaksjoner eller spørsmål rundt det [hybrid arbeid] så vil vi jo dra opp en sak, så har vi en samtale på det. Vi har veldig god medvirknings-mulighet i sånne ting hvis vi har noe å påpeke på det».

Fagforening

HR gir innsikt i hvordan opplevelsen av rettferdighet i forbindelse med tilgang til hybrid arbeid blir håndtert i organisasjonen. De legger vekt på at selskapet har jobbet aktivt for å sikre at hybrid arbeid blir utformet på en rettferdig og fleksibel måte, selv om det naturligvis er variasjoner i hvordan ulike jobbfunksjoner kan dra nytte av denne arbeidsformen. HR påpeker at det er en forståelse blant de ansatte om at noen jobber egner seg dårlig for hybrid arbeid:

«Vi ønsker ikke å gå ut med solide og kjempegode regelverk rundt hjemmekontor også er det 25% av bedriften som aldri kan benytte det».

HR

4.6 utfordringer ved hybrid arbeid

Lederne uttrykker bekymring for potensielle ulemper ved hybrid arbeid, slik som kommunikasjonsutfordringer og «on-boarding» for nyansatte. Noen peker spesifikt på problemstillingen rundt arbeidsforhold på hjemmekontoret og spør:

«Hva med utstyret på hjemmekontoret? Hvem har ansvaret for det? Skal du ha ordentlig kontorstol eller er det greit å sitte på kjøkkenstolen?»

Leder

De forteller videre at det er viktig å kunne tilby utenlandske arbeidere en slik fleksibilitet som hybrid arbeid innebærer, slik at man kan tiltrekke seg de beste kandidatene. På denne måten kan de tilby hybrid arbeid over en kortere tidsperiode slik at de for eksempel kan besøke sin familie i et annet land. Dette har vært en utfordring for noen ledere, da retningslinjene til caseselskapet har vært mer restriktive i omfanget av hybrid arbeid og hva man kan tilby de ansatte.

Lederne har også fokus på de praktiske utfordringene knyttet til spesifikke arbeidsområder. De ser verdien av hybrid arbeid, spesielt når det gjelder effektiviteten og inkluderingen som digitale møter gir. Men de uttrykker også bekymring for tap av personlig interaksjon og utfordringer med å opprettholde teamfølelse. Det pekes også på utfordringer med konstant tilgjengelighet:

«Mellomledere er aldri helt fri fra arbeidet».

Leder

Under pandemien implementerte lederne en rutine der ansatte måtte sende e-poster hver morgen for å rapportere om dagens planer og reflektere over forrige dags arbeid. Dette skyldtes vanskeligheter med å følge med på ansatte som jobbet hjemmefra:

«Det er fryktelig vanskelig å følge med når folk sitter på hjemmekontor».

Leder

Lederne påpeker også at det blir vanskeligere å ha den samme kontakten og oppfølgingen med de som jobber hjemmefra, sammenlignet med de som er fysisk på jobb. De understreker at tilstedeværelse gir anledning til mer direkte henvendelser:

«Henvendelsene til meg blir veldig mye mindre når personer er på hjemmekontor enn hvis de er her fysisk».

Leder

En interessant observasjon lederne gjør er at det er en betydelig forskjell i hvordan ansatte tilpasser seg hybrid arbeid. Noen kan jobbe effektivt uansett hvor de befinner seg, mens andre

har større utfordringer med å tilpasse seg. Dette medfører en utfordring i å belønne og følge opp ansatte likt, ettersom noen har det lettere med å jobbe hjemmefra enn andre:

«Det er fordelene og ulempene, vi belønner de som jobber og gir innsats uansett også må vi passe litt på de som ikke gjør det på samme måten».

Leder

Det fremheves videre hvordan pandemien har økt bruken av digitale verktøy som Teams. Men selv om de ser verdien av å kunne samhandle digitalt, legger de vekt på viktigheten av fysiske møter, spesielt når det gjelder oppfølging og ledelse. Lederne foretrekker å ha en-til-en samtaler og oppfølgingsmøter fysisk, ettersom de mener det skaper en mer fortrolig og nærmere kontakt:

«Det er noe litt mer kunstig ved å være på Teams enn ved å være med personen i rommet».

Leder

Til slutt tar de opp spørsmålet om fremtidens arbeidsplass, og hvordan de planlegger å tiltrekke seg yngre arbeidstakere med fleksible og attraktive arbeidsordninger. Noen ledere erkjenner at de kanskje har en gammeldags tankegang og ser behovet for å tilpasse seg yngre generasjoners forventninger til arbeidslivet. Fagforening poengterer at for de som jobber med konsentrasjonskrevende oppgaver, som programmering, er hybrid arbeid spesielt fordelaktig:

«Vi sitter jo alle i åpent landskap så jeg tror at vi iallfall i dette prosjektet jeg er nå så kunne vi brukt det [hybrid arbeid] mer. Som dere hørte i starten av intervjuet er det mye bråk rundt».

Fagforening

Fagforening fremhever også både fordeler og ulemper ved hybrid arbeid. Fordelene inkluderer økt fleksibilitet og muligheten til å jobbe i et mer komfortabelt miljø. Men, det er bekymringer knyttet til kommunikasjon og samhandling, spesielt i forhold til uformell kommunikasjon og spontane møter. De uttrykker bekymring for effekten som hybrid arbeid kan ha på kommunikasjonen. I tillegg har de også bekymringer relatert til kompleksiteten i arbeidsgivers ansvar som medfølger en hybrid arbeidsmodell:

«Jeg er redd mye kommunikasjon som bør skje, ikke vil skje. At teknologien blir en ekstra barriere for å ta kontakt med noen, i motsetning til at man treffer de i gangen på jobb og kan ta samtalen da».

«Er du på arbeidsplassen når du sitter på hjemmekontor? (...) Hvis du kutter deg med kniv hjemme, er det en arbeidsskade?»

Fagforening

HR belyser også potensielle utfordringer ved langsiktig bruk av hybrid arbeid, spesielt med tanke på integrering i selskapets kultur, der det poengteres at fysisk tilstedeværelse har en viktig rolle i selskapets kultur:

«Du forstår ikke selskapet på samme måte (...)».

HR

4.7 Kommunikasjon

Lederne fremhever at virtuell kommunikasjon har spilt en rolle i å overvinne geografiske barrierer og øke samarbeidet på tvers av landegrensener:

«For å få tak i de riktige og beste folkene så har vi jo rekruttert i fra andre land til teamet».

Leder

Det påpekes videre at det er en utfordring knyttet til digital kommunikasjon i møter. Når noen er fysisk til stede i et møterom mens andre deltar digitalt, kan de som er på skjermen føle seg ekskludert fra diskusjonen. Lederne understreker også viktigheten av fysisk tilstedeværelse for å integrere seg i selskapets kultur og prosesser, spesielt for nyansatte:

«Alle møter har en digital mulighet».

«Det er viktig å være fysisk til stede for å fostre kultur og samarbeid, spesielt for nyansatte».

Selv om det er frihet til å jobbe hjemmefra, anbefales det at ansatte er på kontoret for å få full forståelse av sitt arbeid og hvordan det bidrar til den større helheten i selskapet. Dette gjenspeiles i selskapets tilnærming til hybrid arbeid, hvor de ikke formelt utstyrrer ansatte for hjemmekontor, men i praksis støtter dette i enkelte tilfeller. Samtidig trekker lederne frem at selskapet økte sin digitale kapasitet for å støtte den hybride arbeidsmodellen under og etter

Covid-19 pandemien. Lederne understreker også at når ansatte jobber hjemmefra, går man glipp av de små, men viktige samtalene som finner sted i korridorene eller ved kaffemaskinen:

«Du mister den lille uformelle kontakten som er veldig viktig for å bygge relasjoner».

«Det er noe litt mer kunstig ved å være på Teams enn ved å være med personen i rommet».

Leder

En betydelig utfordring som trekkes frem, er kommunikasjonsbarrierer som oppstår i digitale møter sammenlignet med fysiske møter. Tidligere fysiske møter, preget av livlig diskusjon og interaksjon, ble erstattet av digitale møter som ofte varte kortere og hadde mindre engasjement. Dette skyldes delvis at noen ansatte ikke er komfortable med teknologi, noe som fører til at de holder tilbake og nøler med å stille spørsmål eller delta aktivt i større gruppediskusjoner. Videre uttrykkes det bekymringer om hvordan teknologi kan hindre spontan og uformell kommunikasjon som vanligvis finner sted på arbeidsplassen. Denne typen kommunikasjon, som ofte foregår i korridorer eller uformelle møter, er vanskeligere å gjenskape digitalt. Det fryktes at dette kan føre til at viktig informasjonsutveksling og mellommenneskelige interaksjoner går tapt.

Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy som Teams har gitt casebedriften både fordeler og utfordringer i deres hybride arbeidsmiljø. HR forteller også at digitale kommunikasjonsverktøy som Teams tilbyr betydelige fordeler i form av fleksibilitet og muligheten til å samarbeide på tvers av lokasjoner. Imidlertid kan det også oppstå utfordringer, spesielt når det gjelder å opprettholde bedriftskultur, teamdynamikk og effektiv kommunikasjon i en hybrid arbeidsmodell.

5 Diskusjon

Vi vil i dette kapittelet diskutere de mest sentrale funnene vi presenterte i resultatet, i samråd med den mest sentrale litteraturen fra vår teori. Dette danner utgangspunktet for vår diskusjon rundt barrierer ved kommunikasjon og hybrid arbeid, og hvordan disse kan overkommes. Diskusjonen vil ta utgangspunkt i de mest sentrale funnene relatert til fysisk tilstedeværelse og kommunikasjonsbarrierer. Etter diskusjonen presenteres en gjennomgang av studiens teoretiske innsikt og dens praktiske konsekvenser. Til sist redegjøres det for studiens begrensninger, og det gis anbefalinger for fremtidig forskning.

5.1 Hovedfunn 1; Fysisk tilstedeværelse

I forbindelse med ulike typer jobber og deres spesifikke oppgaver, som Olsen (2023) trekker frem, er det viktig å vurdere nødvendigheten av planlegging, koordinering og samarbeid i arbeidet. Her fremheves det i hvilken grad arbeidsoppgaver er bundet til bestemte steder og tidspunkt for gjennomføring. Enkelte jobb-typer og arbeidsoppgaver er altså mindre bundet til en fysisk lokasjon eller tidspunkt for gjennomføring. Andre oppgaver krever i større grad fysisk- og tidsmessig tilstedeværelse. Vi finner at det er en generell enighet i casebedriften om at arbeidsoppgavens natur i stor grad bestemmer behovet for fysisk tilstedeværelse. Lederne vektlegger at visse arbeidsoppgaver krever fysisk tilstedeværelse og er i større grad bundet av sted og tid. Det trekkes eksempelvis frem at oppgaver som fabrikkmontering krever direkte involvering på arbeidsplassen.

Det fremkommer også at det er behov for fysisk samhandling for ingeniører som jobber med produktutvikling og hardware. På den andre siden fant vi at en annen avdeling, som jobber mer med digitale prosjekter og analyse, har tilpasset seg effektivt til en hybrid arbeidsmodell. Her finner vi at arbeidsoppgavene i mye mindre grad er bundet til tid og sted, og lederen for dette forretningsområdet har derfor mye større frihet til å tilby hybrid arbeid til sine ansatte. Denne avdelingen praktiserer en form for hybrid arbeid som samsvarer med Olsens (2023) definisjon, som omfatter: 1) En dualitet av arbeidssted, der ansatte kan arbeide både hjemmefra og fra arbeidsgivers lokaler, 2) Aktiv bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, spesielt Teams, for å holde kontakt med kolleger, og 3) Opprettholdelse av organisatorisk nærhet uavhengig av deres fysiske lokasjon, hvor vi fant at ansatte må være bosatt i samme geografiske område som virksomhetens fysiske lokasjon.

Koordinering representerer en betydelig utfordring på gruppenivå, som Chafi et al. (2022) påpeker. Når ansatte utfører sine arbeidsoppgaver fra både kontoret og hjemmet, kan det være vanskelig å sikre effektiv kommunikasjon og samarbeid. Dette skaper utfordringer i å bli enig om arbeidsmetoder som er tilfredsstillende for alle, uavhengig av hvor de fysisk befinner seg. Dette samsvarer med våre funn, hvor lederne forteller at fysisk tilstedeværelse fører til bedre samarbeid, fordi de opplever utfordringer med å opprettholde en effektiv kommunikasjon digitalt.

På ledernivå står organisasjoner overfor utfordringen med mangel på faste organisatoriske retningslinjer for hybrid arbeid (Chafi et al, 2022). Dette fører til at lederne får oppgaven med å navigere i et usikkert landskap for å fastsette effektive arbeidsrutiner. En særlig utfordring ligger i å definere klare retningslinjer for når og hvor ofte de ansatte skal arbeide fra kontoret. Dette samsvarer med våre funn fra caseselskapet, der denne utfordrende oppgaven har blitt lagt over til lederne. Vi har funnet at det ikke er noen klare retningslinjer for hybrid arbeid, og i noen avdelinger tillates det større fleksibilitet, mens andre avdelinger ønsker mer fysisk tilstedeværelse. Med denne forståelsen for kompleksiteten som lederne i casebedriften må overveie, så er det ikke overraskende at vi i vår studie finner en sterk tro på fysisk tilstedeværelse fra mange av lederne, som må ta stilling til disse utfordringene som en hybrid arbeidsmodell medbringer.

En mulig løsning på dilemmaene som må vurderes i forbindelse med den hybride arbeidsmodellen, er ifølge Gratton (2021) å gi mer selvbestemmelse til de ansatte, investere i koordineringsverktøy, vurdere produktivitetsdrivere, sørge for at lederne er oppdaterte og ta hensyn til arbeidsflyten og de ansattes behov for å møtes fysisk. I vår studie finner vi at HR særlig vektlegger viktigheten av å gi ledere autonomi til å bestemme arbeidsordninger som passer best for deres team og avdeling. Dette synet reflekterer en forståelse for at ulike avdelinger innenfor samme organisasjon kan ha vidt forskjellige behov og at en "one size fits all"-tilnærming ikke er optimal. Ved å delegerer beslutningsmyndighet til individuelle ledere, kan man oppnå en mer skreddersydd og effektiv tilpasning til hybrid arbeid der dette er hensiktsmessig. Vi finner samtidig at en slik delegering av beslutningsmyndighet som Gratton (2021) beskriver, kombinert med utfordringer relatert til hybrid arbeid som understrekes av Chafi et al (2022), gjør at det stilles enda høyere krav til at den enkelte leder er i stand til å ta gode vurderinger ved fastsettelsen av effektive arbeidsmetoder.

5.2 Hovedfunn 2; Møtekultur

I lys av vår problemstilling om barrierer ved kommunikasjon og hybrid arbeid, gir våre funn innsikt i hvordan hybride arbeidsmodeller påvirker kommunikasjon og samhandling. Til tross for at Duxbury & Neufeld (1999) fremhever at kommunikasjon spiller en viktig rolle i å overkomme de geografiske og tidsmessige barrierene som kan oppstå i et hybrid arbeidsmiljø, finner vi utfordringer ved dette aspektet i casebedriften. Vi finner at virksomheten opplever utfordringer knyttet til en møtekultur som ofte ikke er tilpasset et hybrid format, noe som kan føre til at ansatte som jobber på avstand føler seg ekskluderte, i tråd med teorien av Chafi et al. (2022).

I våre funn fra casebedriften peker HR på utfordringer knyttet til å bygge og opprettholde en sterk kultur i et hybrid arbeidsmiljø. Det fremkommer at kultur i caseselskapet ofte er formet og opprettholdt gjennom daglig interaksjon, delte erfaringer og den uformelle samtalen som finner sted på arbeidsplassen. Lederne gir innsikt i dette aspektet ved å understreke viktigheten av fysiske møter for effektiv ledelse og oppfølging. Det hevdes at direkte, person-til-person interaksjon skaper en mer fortrolig og engasjerende atmosfære, som er vanskelig å reprodusere gjennom virtuell kommunikasjon. Dette poenget er særlig relevant når det gjelder å opprettholde en følelse av samhold og engasjement blant ansatte.

Videre finner vi at ledere må være mer proaktive og kreative for å finne måter å engasjere teammedlemmer på, spesielt de som jobber på avstand, for å sikre at de fortsatt føler seg som en integrert del av teamet og organisasjonen. Dette perspektivet støttes ytterligere fra fagforening, som fremhever viktigheten av å møtes fysisk om man skal ha en fortrolig samtale, eller for møter der det er ønskelig med diskusjon og innspill fra andre ansatte. Innsikten vi har avdekket tyder på at kultur og samhold i en organisasjon kan svekkes i et hybrid miljø, noe som understreker viktigheten av å skape et inkluderende miljø i en virtuell kontekst, som fremhevet av Schei et al. (2019). Samlet sett bekrefter våre funn at tilnærmingen til hybrid arbeid krever en balanse mellom teknologiske løsninger og menneskelig interaksjon for å fremme effektivitet og samhold i arbeidsmiljøet.

5.3 Hovedfunn 3; Kommunikasjonsbarrierer i Hybrid Arbeid

I vår analyse kommer det frem at kommunikasjonsutfordringer er et sentralt tema, men med varierte synspunkter. Lederne uttrykker hvordan kommunikasjon påvirkes negativt i et hybrid arbeidsmiljø. De fremhever bekymringer om at mangel på fysisk nærvær, spesielt for nyansatte, kan svekke samholdet og «on-boarding» av nye medarbeidere. Denne bekymringen deles av Schei et al. (2019) som forteller at tillit ofte er høyere i startfasen i tradisjonelle team sammenlignet med virtuelle team. Det fremkommer også gjennom intervjuene at visse typer kommunikasjon, spesielt de spontane og uformelle samtalene som naturlig skjer i et fysisk kontormiljø, mangler ved virtuell kommunikasjon.

Selv om de ser fordelene som digitale møter gir, er det en utbredt bekymring for tap av personlig kommunikasjon og utfordringene knyttet til å opprettholde en sterk teamfølelse. Det påpekes at langvarig bruk av en hybrid arbeidsmodell kan medføre problemer, spesielt med tanke på integrering av ansatte i kulturen. Det erkjennes at selv om digital kommunikasjon tilbyr fleksibilitet, kan den også begrense dybden og kvaliteten på arbeidsrelasjoner. Dette reflekterer en bekymring for at mangelen på fysisk nærvær kan føre til at ansatte mister følelsen av tilhørighet til bedriften. Denne bekymringen deles av Berry (2011), som trekker frem høy tillitt og klare normer for kommunikasjon som viktige faktorer for å lykkes i virtuelle team. I samtale med lederne kommer det også frem at personlig kommunikasjon oppfattes som mer fortrolig enn digital kommunikasjon, og at man foretrekker fysisk tilstedeværelse for tettere oppfølging og samhandling med ansatte. Dette diskuteres av Hinds og Bailey (2003), som trekker frem misforståelser som en barriere ved digital kommunikasjon.

5.4 Studiens bidrag

I dette kapittelet reflekterer vi over hovedformålet og forskningsspørsmålet i studien. Vi tar for oss hvordan våre funn om barrierer ved kommunikasjon og utfordringene ved hybrid arbeid ikke bare adresserer, men også utvider, den nåværende akademiske litteraturen. Ved å sette funnene våre i kontekst med eksisterende litteratur, belyser vi hvordan denne studien bidrar til en dypere forståelse av de dynamiske og ofte komplekse forholdene som preger

kommunikasjon i moderne, hybride arbeidsmiljøer. Dette kapittelet fungerer som et bindeledd mellom det empiriske arbeidet og den teoretiske innsikten fra studien.

Denne studien bidrar teoretisk ved å bygge på og utvide eksisterende litteratur om hybrid arbeid og kommunikasjon. Vi utforsker hvordan overgangen til hybride arbeidsmodeller har utfordret organisasjoner, spesielt i forhold til kommunikasjon. Ved å koble teorier om kommunikasjon til hybride miljøer, belyser studien kompleksiteten i moderne organisasjoner. Videre bidrar studien ved å identifisere nye aspekter ved hybrid arbeid som ikke tidligere er utforsket i dybden, spesielt hvordan ulike typer arbeidsoppgaver påvirker graden av hybrid arbeid. Denne forståelsen tilfører ny innsikt til teorier om arbeidsorganisering og kommunikasjon i en kontekst hvor fysisk og digital samhandling kobles sammen. Studien understreker betydningen av å vurdere både individuelle og organisatoriske behov når man tilrettelegger for hybride arbeidsmodeller.

Studien benytter en eksplorerende «embedded» case-studie tilnærming, fokuserer på dybdeintervjuer som primærdata, og tar i bruk tematisk analyse for å behandle og forstå dataene. Denne tilnærmingen bidrar til feltet ved å gi detaljert innsikt i kommunikasjonsbarrierer og utfordringer i hybride arbeidsmiljøer. Dette bidraget er verdifullt ikke bare for akademisk forskning, men også for praktikere som søker å implementere eller forbedre hybrid arbeidsmodeller i sine organisasjoner. Videre vil vi se hvordan resultatene fra studien kan anvendes i praksis, spesielt i organisasjoner som benytter eller vurderer hybride arbeidsmodeller. Studiens resultater gir innsikt i hvordan kommunikasjon og samarbeid kan forbedres i slike arbeidsmiljøer.

5.5 Studiens begrensninger og videre forskning

For det første er studien basert på kvalitative dybdeintervjuer. Selv om denne metoden gir dyptgående innsikt og detaljerte beskrivelser, begrenser den omfanget av generaliserbarheten av funnene. Dybdeintervjuer er subjektive av natur og reflekterer informantenes individuelle oppfatninger og erfaringer. Derfor kan resultatene ikke nødvendigvis generaliseres til andre organisasjoner eller bransjer utenfor denne studiens kontekst. Selv om vi har etterstrebet å ikke ha forutinntatte holdninger gjennom studien, er det likevel en risiko for at ulike former

for bias kan ha påvirket vår tolkning av ulike utsagn fra informantene. Dette vil i så tilfelle føre til implikasjoner for vår analyse og konklusjon i oppgaven.

En annen begrensning er knyttet til utvalget av deltakere. Selv om vi har etterstrebet et variert utvalg av informanter, har vi hatt begrenset påvirkning på hvilke kandidater vi har fått tilgang til. Informantene er valgt fra en spesifikk organisasjon, noe som kan ha påvirket perspektivene som er presentert i studien. Selv om dette gir en dyp forståelse av denne organisasjonens tilnærming til hybrid arbeid, kan det være at funnene ikke fullt ut representerer andre organisasjoner med ulike forutsetninger. Videre, selv om studien har forsøkt å oppnå en høy grad av ekstern validitet ved å forankre funnene i etablerte teorier, er det fortsatt begrensninger knyttet til overførbarheten av studiens resultater. Selv om vi har tilstrebet å gjøre systematiske litteratursøk, er det allikevel en risiko for at vi ikke har kartlagt den mest relevante teorien innenfor dette fagfeltet. Dette kan påvirke betydningen av denne studiens funn.

Til slutt sikrer studiens etiske tilnærming konfidensialitet og respekt for deltakernes rettigheter, men dette kan også ha begrenset dybden av informasjon som deltakerne var villige til å dele. Informanter kan ha unngått å dele sensitive eller kritiske synspunkter som kunne ha påvirket gyldigheten av funnene. Samlet gir disse begrensningene en ramme for hvordan funnene fra denne studien skal tolkes og forstås. Det anbefales at fremtidig forskning adresserer disse begrensningene ved å utvide utvalget av organisasjoner og bransjer, samt ved å bruke en kombinasjon av kvalitative og kvantitative forskningsmetoder for å styrke generaliserbarheten av resultatene.

6 Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi utforsket barrierene ved hybrid arbeid, med et spesielt fokus på kommunikasjon. Våre funn har avdekket flere sentrale aspekter som er avgjørende for en vellykket implementering av hybride arbeidsmodeller.

Et sentralt funn i studien er betydningen av arbeidsoppgavenes natur og behovet for fysisk tilstedeværelse. Det er tydelig at mens noen jobbtyper, som de i produksjon, krever fysisk tilstedeværelse, har andre områder som IT og analyse vist seg å være mer fleksible og tilpasningsdyktige til en hybrid modell. Dette viser at hybrid arbeid ikke er en 'one-size-fits-all'-løsning, men snarere må tilpasses etter type arbeidsoppgaver. Ledernes rolle fremstår også som avgjørende i overgangen til hybrid arbeid. I fraværet av faste retningslinjer for hybrid arbeid, har ledere måttet navigere i et usikkert terreng for å etablere effektive arbeidsrutiner for sine respektive avdelinger. Dette understreker utfordringen som ledelsen står ovenfor i håndteringen av hybrid arbeid.

Kommunikasjonsutfordringene som følger med hybrid arbeid er et annet viktig funn. Vår studie påpeker vanskelighetene med å opprettholde uformell kommunikasjon og samhold blant medarbeidere i en hybrid arbeidshverdag. Dette kan ha implikasjoner for teamdynamikk og den generelle effektiviteten i arbeidet. Til slutt spiller organisasjonskulturen og dens integrering en betydelig rolle i hybrid arbeid. Fysiske møter og interaksjoner er kritiske for å fostre en sterk organisasjonskultur, noe som blir mer utfordrende i et hybrid arbeidsmiljø. Dette peker på behovet for nye tilnærminger for å bygge og vedlikeholde kultur i en hybrid setting.

Samlet sett tyder disse funnene på at en vellykket implementering av hybrid arbeid krever en balansert og tilpasset tilnærming, der det må tas hensyn til de unike behovene til forskjellige team og avdelinger. Det understreker også viktigheten av kompetente ledere som er i stand til å balansere disse hensynene ved kommunikasjon og hybrid arbeid.

7 Litteraturliste

- Annanya, P., & Hemakumar, M. (2023). Hybrid Work Model and Its Association between Team Collaboration and Team Engagement. *Phronimos: The KIAMS Journal*, Vol. 3(2), ss. 61-71.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management*, ss. 523-549.
- Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication*.
- Brahm, T., & Kunze, F. (2012). The role of trust climate in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*.
- Chafi, M. B., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(294).
- Daft, R. L. (2010). Organization Theory and Design. *South-Western Cengage Learning*.
- Datatilsynet. (2023, 12 9). *Personvernprinsippene*. Hentet fra Datatilsynet: <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personvernprinsippene/>
- Duxbury, I., & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management*, ss. 543-576.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(No. 6), ss. 1524-1541.
- Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*, 99(3), ss. 66-74.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 20(No 1), pp. 19-33.
- Iden, J., Danilova, K. B., & Osmundsen, K. S. (2022). *Digitaliseringsledelse*. Bergen : Fagbokforlaget.
- ILO. (2021). *How the COVID-19 Pandemic Is Changing Business: A Literature Review*. Geneva: International Labour Organization.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Kristiansand: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tuft, P., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A Synthesis of the Research. *Prentice-Hall*.
- Olsen, K. M. (2023). *Hybrid arbeid, HR i den norske arbeidslivsmodellen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Ramberg, I., & Wendt, K. (2023). *Forskerhverdag under koronapandemien - Resultater fra en panelundersøkelse av norske forskere 2022*. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU).
- Roy, J. (2022). COVID-19, Digitization and HybridWorkspaces: A Critical Inflection Point for Public Sector Governance and WorkforceDevelopment. *Canadian Public Administration*(65), ss. 569–575.

- Saunders, N. K., Lewis, P., & Thronhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Schei, V., Sverdrup, T. E., Heiene, M., & Godvik, S. G. (2019). Virtuell samhandling - Når kaffepausen blir elektronisk. *Magma*, ss. 48-60.
- Svarstad, J. (2023). *Khrono*. Hentet fra Kontorene står tomme etter korona. Bare 15 prosent møter opp hver dag: <https://www.khrono.no/kontorene-star-tomme-etter-korona-bare-15-prosent-moter-opp-hver-dag/787797>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, ss. 509-533.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (Vol. 6th ed). Los Angeles: Sage Publications Inc.

8 Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide- Ledelsen

Organisatorisk kontekst

1. Kan du fortelle litt om din rolle i selskapet?
2. Kan du kort beskrive din avdeling?

Kriser og utfordringer

3. Hva mener du er den største utfordringen virksomheten i Norge står ovenfor i dag?
4. Hvis du tenker tilbake de siste par årene – hva er de største krisene som har rammet selskapet i Norge?

Pandemi og organisering av arbeid

Vi vil gjerne høre litt mer om hvordan spesielt pandemien hadde betydning for bedriften i Norge.

5. Hvordan endret pandemien måten selskapet i Norge organiserer arbeidet?
 - Hvilke endringer vil du si har vært mest utfordrende som følge av pandemien?
 - Hvilke endringer vil du si har vært gunstige som følge av pandemien? I hvilken grad er bedriftens ressurser blitt styrket på noen måter etter pandemien?
6. Hva er din vurdering av hva som er de mest varige endringene som følge av pandemien?
 - I hvilken grad er ressursene relatert til HR blitt påvirket etter tilpasningen etter krisen? Eksempler

Hjemmekontor og hybrid arbeid

La oss starte med å utforske hjemmekontor og hvordan det fungerer

7. Kan du fortelle om hvilke retningslinjer/praksis dere har mht. hjemmekontor / hybrid i dag?

- Hvem er det som bestemmer når/omfang av ansattes bruk av hjemmekontor?
 - Er det retningslinjer for fysisk tilstedeværelse?
 - I hvilken grad er det endringer i retningslinjene etter pandemien?
8. Kan du fortelle litt om hvordan dere praktiserer bruk av hjemmekontor/hybrid arbeid i avdelingen du er leder for?
- Hvordan følger dere opp ansatte på hjemmekontor? Tilbakemeldinger fra ansatte osv. Eksempler
 - I hvilken grad er forskjellen mellom team / grupper av ansatte i den avdelingen du er leder for?

Prosess

Vi vil nå gå inn på hvordan prosessen har vært for å komme dit dere er i dag mht hjemmekontor og hybrid arbeid.

1. Kan du beskrive hvordan prosessen frem til dagens praksis har vært?
2. Kan du fortelle litt om hvilken rolle du som leder spilte i utviklingen av retningslinjer for hjemmekontor og hybrid arbeid?
3. Hvem var ellers involvert i denne prosessen?
4. Hvordan vil du vurdere denne prosessen?
 - I hvilken grad er forholdet mellom aktørene endret seg i denne prosessen? Eksempler?

Digitale verktøy og kommunikasjon

Nå har vi vært inne på prosessen frem til retningslinjene i dag, og videre vil vi gå inn på hvilke konkrete verktøy dere benytter for kommunikasjon.

9. Kan du fortelle litt om hvilke digitale løsninger dere benytter?
 - I hvilken grad er det blitt introdusert nye digitale verktøy og ressurser?
 - Hvordan organiserer dere møter - digitalt eller fysisk?
10. I hvilken grad er bruk av digitale verktøy og kommunikasjon endret etter pandemien?
11. Hva er din vurdering av kommunikasjonen mellom enheter / team?
 - Har dette endret seg som følge av pandemien? Før og etter?
 - I hvilken grad er arbeidsmetodene endret som følge av pandemien? Eksempler?

Samarbeid og kunnskapsdeling

Nå skal vi gå inn på hvordan samarbeid og deling av kunnskap/informasjon foregår.

12. Hvordan opplever du at hjemmekontor og hybrid arbeid har påvirket samarbeidet mellom:

- Du som leder og ansatte i din avdeling?
- Du som leder og andre deler av ledelsen i organisasjonen?

13. Har du noen eksempler på vellykkede samarbeidsinitiativer som har blitt implementert under disse nye arbeidsforholdene?

14. I hvilken grad har dere gjort endringer i belønningssystemer eller andre typer målinger i forbindelse med utviklingen av hjemmekontor/hybrid arbeid?

Fordeler og utfordringer

Til slutt vil vi høre hvordan du opplever fordeler og ulemper knyttet til hybrid arbeid.

15. Hva er fordelene ved dagens løsning mht. hjemmekontor og hybrid arbeid?

16. Hva er ulempene/utfordringene ved dagens løsning mht. hjemmekontor og hybrid arbeid?

Vedlegg B: Intervjuguide- HR

Organisatorisk kontekst

1. Kan du fortelle litt om din rolle i selskapet?
2. Kan du kort beskrive selskapet? (den norske delen av virksomheten).

Kriser og utfordringer

3. Hva mener du er den største utfordringen selskapet står ovenfor i dag?
4. Hvis du tenker tilbake de siste par årene – hva er de største krisene som har rammet selskapet?

Pandemi og organisering av arbeid

Vi vil gjerne høre litt mer om hvordan spesielt pandemien hadde betydning for selskapet.

5. Hvordan endret pandemien måten selskapet organiserer arbeidet?
 - Hvilke endringer vil du si har vært mest utfordrende som følge av pandemien?
 - Hvilke endringer vil du si har vært gunstige som følge av pandemien? I hvilken grad er selskapets ressurser blitt styrket på noen måter etter pandemien?
6. Hva er din vurdering av hva som er de mest varige endringene som følge av pandemien?
 - I hvilken grad er ressursene relatert til HR blitt påvirket etter tilpasningen etter krisen? Eksempler

Hjemmekontor og hybrid arbeid

La oss starte med å utforske hjemmekontor og hvordan det fungerer

7. Kan du fortelle om hvilke retningslinjer/praksis dere har mht. hjemmekontor / hybrid i dag?
 - Hvem er det som bestemmer når/omfang av ansattes bruk av hjemmekontor?
 - Hvilke avdelinger er dette mest/minst utbredt i?
 - Er det retningslinjer for fysisk tilstedeværelse?
 - Hvordan følger dere opp ansatte på hjemmekontor? Tilbakemeldinger fra ansatte osv. Eksempler

- Hvilke praksis hadde dere for hjemmekontor før pandemien? I hvilken grad er det store endringer?
- I hvilken grad er forskjellen mellom team / avdelinger / ansatte mht. hjemmekontor / hybrid arbeid?

Prosess

Vi vil nå gå inn på hvordan prosessen har vært for å komme dit dere er i dag mht hjemmekontor og hybrid arbeid.

8. Kan du beskrive hvordan prosessen frem til dagens praksis har vært?
9. Kan du fortelle litt om hvilken rolle HR har i utviklingen av praksisen for hjemmekontor og hybrid arbeid?
10. Hvem var ellers involvert i denne prosessen? Hvilken rolle hadde fagforeningene i denne prosessen?
11. Hvordan vil du vurdere denne prosessen?
 - I hvilken grad er forholdet mellom aktørene endret seg i denne prosessen? Eksempler?

Digitale verktøy og kommunikasjon

Nå har vi vært inne på prosessen, og videre vil vi gå inn på hvilke konkrete verktøy dere benytter for kommunikasjon.

12. Kan du fortelle litt om hvilke digitale løsninger dere benytter?
 - I hvilken grad er det blitt introdusert nye digitale verktøy og ressurser?
 - Hvordan organiserer dere møter - digitalt eller fysisk?
13. I hvilken grad er bruk av digitale verktøy og kommunikasjon endret etter pandemien?
14. Hva er din vurdering av kommunikasjonen mellom enheter / team?
 - Har dette endret seg som følge av pandemien? Før og etter?
 - I hvilken grad er arbeidsmetodene endret som følge av pandemien? Eksempler?

Samarbeid og kunnskapsdeling

Nå skal vi gå inn på hvordan samarbeid og deling av kunnskap/informasjon foregår.

15. Hvordan opplever du at hjemmekontor og hybrid arbeid har påvirket samarbeidet mellom:
 - HR og ansatte i organisasjonen?

- HR og andre deler av ledelsen i organisasjonen?

16. Har du noen eksempler på vellykkede samarbeidsinitiativer som har blitt implementert under disse nye arbeidsforholdene?

17. I hvilken grad har dere gjort endringer i belønningssystemer eller andre typer målinger i forbindelse med utviklingen av hjemmekontor/hybrid arbeid?

Fordeler og utfordringer

Til slutt vil vi høre hvordan du opplever fordeler og ulemper knyttet til hybrid arbeid.

18. Hva er fordelene ved dagens løsning mht. hjemmekontor og hybrid arbeid?

19. Hva er ulempene/utfordringene ved dagens løsning mht. hjemmekontor og hybrid arbeid?

Vedlegg C : Intervjuguide- Fagforening

Organisatorisk kontekst

1. Kan du fortelle litt om din rolle i selskapet?
2. Kan du fortelle litt om din fagforening og hvem som er medlemmer?
3. Hva er hovedmålene og oppdraget til fagforeningen, spesielt med tanke på arbeidsforholdene til medlemmene?

Kriser og utfordringer

20. Hva mener du er den største utfordringen selskapet står ovenfor i dag?
21. Hvis du tenker tilbake de siste par årene – hva er de største krisene som har rammet selskapet?

Pandemi og organisering av arbeid

Vi vil gjerne høre litt mer om hvordan spesielt pandemien hadde betydning for selskapet?

22. Hvordan endret pandemien måten selskapet organiserer arbeidet?
 - Hvilke endringer vil du si har vært mest utfordrende som følge av pandemien?
 - Hvilke endringer vil du si har vært gunstige som følge av pandemien? I hvilken grad er selskapets ressurser blitt styrket på noen måter etter pandemien?
23. Hva er din vurdering av hva som er de mest varige endringene som følge av pandemien?
 - I hvilken grad er ressursene relatert til HR blitt påvirket etter tilpasningen etter krisen? Eksempler

Krise og hjemmekontor/hybrid arbeid

Nå har vi snakket om bakgrunn, videre ønsker vi høre mer om hjemmekontor/hybrid arbeid og hvordan det fungerer

5. Kan du fortelle om hvilke retningslinjer/praksis dere har mht. hjemmekontor / hybrid?
 - Hvordan er omfanget av hjemmekontor for dine medlemmer?
 - Hvem er det som bestemmer når/omfang av hjemmekontor?
 - Hvor mange dager er ansatte på hjemmekontor en typisk uke?

6. I hvilken grad er det noen spesielle utfordringer dine medlemmer uttrykker?
Eksempler?

Prosess

Vi vil nå gå inn på hvordan prosessen har vært for å komme dit dere er i dag mht hjemmekontor og hybrid arbeid.

4. Kan du beskrive hvordan prosessen fram til dagens praksis har vært?
5. Kan du fortelle litt om hvilken rolle din fagforening har hatt i denne prosessen?
6. Hvilke andre parter var involvert i denne prosessen?
7. Hvordan vil du vurdere denne prosessen?
 - a) I hvilken grad er forholdet mellom aktørene endret seg i denne prosessen?
Eksempler?

Digitale verktøy og kommunikasjon i fagforening

Nå har vi vært inne på prosessen frem til i dag, og videre vil vi gå inn på hvilke konkrete verktøy dere benytter for kommunikasjon

8. Hvordan kommuniserer dere vanligvis innad i fagforeningen?
9. Hvordan foregår rekruttering av medlemmer til din fagforening?
10. Hvilken betydning har hjemmekontor hatt for selve fagforeningsarbeidet?
11. Hvilken betydning har pandemien hatt for selve fagforeningsarbeidet? Endringer?

Fagforeninger og hybride arbeidsmodeller

Vi vil gjerne høre mer om hva fagforeningen tenker om hybrid arbeid.

12. Hvordan arbeider dere som fagforening for å sikre at medlemmenes rettigheter blir ivarettatt i en hybrid arbeidsmodell?
13. Hvordan vurderer du som representant for fagforeningen balansen mellom jobb og familieliv i en hybride arbeidsmodeller?
14. Hvordan opplever dere samarbeidet mellom:
 - Fagforeningen og ansatte i organisasjonen?
 - Fagforeningen og ledelsen i organisasjonen?
15. Hva vil du si er den største utfordringen i arbeidsmodellen i selskapet i dag?

Fordeler og ulemper

Til slutt. Videre vil vi snakke om dere opplever noen fordeler og ulemper knyttet til hybrid arbeid.

1. Hvordan ser medlemmer i din fagforening på hjemmekontor/hybrid arbeid?
2. Hva er de største fordelene ved hjemmekontor og hybrid arbeid? Eksempler?
3. Hva er de største utfordringene ved dagens løsning mht. hjemmekontor og hybrid arbeid?
4. Hvordan håndterer fagforeningene eventuelle utfordringer knyttet til ansattes trivsel mht hjemmekontor/hybrid arbeid?