



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2022 30 stp
Handelshøyskolen NMBU

Organisasjonskultur i hybridkontoret:

Hvordan lykkes med fremtidens
arbeidsplass

Organisational culture in the hybrid office:
How to succeed with the workplace of the future

Oda Larsen

Gustav F. Halldin

Master i økonomi og administrasjon – Strategisk ledelse

Sammendrag

Under koronapandemien har mange bedrifter, som følge av myndighetenes restriksjoner, vært tvunget til å bruke hjemmekontor. Dette har vist seg å medføre noen utfordringer, men også mange fordeler for både bedriftene og de ansatte. Flere bedrifter ønsket dermed å videreføre bruken av hjemmekontor inn i en hybridkontorløsning da restriksjonene tillot dette. I et hybridkontor jobber ansatte både fra kontoret og via fjernarbeid. En naturlig konsekvens av å ha en hybridkontorløsning er at medarbeiderne treffes mindre fysisk enn ved ordinær kontorbruk. Dette antok vi at ville påvirke organisasjonskulturen i bedrifter, og vi ønsket dermed å undersøke denne tematikken nærmere. Vi utarbeidet derfor problemstillingen: *Hva er suksessfaktorene for å ha en god organisasjonskultur tilpasset for hybridkontoret?*

For å utforske problemstillingen har vi tatt i bruk kvalitativ metode og et utforskende forskningsdesign. Gjennom å intervjuer totalt ti informanter fra to ulike bedrifter, har vi innhentet praktiske erfaringer om organisasjonskultur i kontekst av både hjemmekontor under korona og dagens hybridkontor. De detaljerte funnene fra intervjuene ble videre analysert og løftet opp på et overordnet nivå for å avdekke fremtredende tendenser og variasjoner.

Studien viser at det finnes ulike måter å praktisk gjennomføre hybridkontoret på. Vi har likevel avdekket noen suksessfaktorer som kan hjelpe bedrifter til å ha en god kultur som er tilpasset hybridkontoret. For det første er det viktig å ha en proaktiv plan for kulturendringer og naturlige tilpasninger som skjer i bedriften. Dette for å unngå at tilpasninger som skjer i overgangen til bruk av hybridkontoret, styrer kulturen i en uønsket retning. For det andre vil det være viktig at de ansatte tar i bruk fysiske møteplasser, da dette er sentralt for å bygge kultur og fellesskap. Til slutt er det viktig at den praktiske gjennomføringen av hybridkontoret samsvarer med ønsket kultur. En balanse som tilrettelegger for godene fjernarbeid tilbyr, uten at det går på bekostning av kulturen, vil være fordelaktig.

Oppgavens funn kan være av relevans for bedrifter som allerede benytter en hybrid arbeidsløsning, men også for bedrifter som vurderer å innføre dette. Da konteksten og temaet for oppgaven er relativt nytt og lite utforsket, vil det være vanskelig å finne et endelig svar på problemstillingen og utarbeide nye teorier. Våre funn kan allikevel bidra til utvikling av nye hypoteser, og dermed brukes til å bygge kunnskap som kan anvendes i videre forskning om organisasjonskultur i hybridkontoret.

Emneord: Organisasjonskultur, Hybridkontor, Fjernarbeid, Hjemmekontor, COVID-19

Abstract

During the COVID-19 pandemic many businesses, due to the regulations imposed by the Norwegian Government, were forced to locate their workers to the home office. This change has not been without challenges, but it has also proven to provide benefits to both employer and employee. As a result of this, several businesses have reported that they will continue to use the home office as part of a hybrid office solution as soon as government regulations allowed. In a hybrid office, employees work both from the office and using remote work arrangements. A natural consequence of adopting a hybrid office solution is that colleagues meet physically more seldom than before the pandemic. We assumed that this would impact the organisational culture in businesses, and as such, we wanted to closer explore this theme. Thusly we created the problem statement: *What are the success factors for having a good organisational culture adapted to the hybrid office?*

To explore this problem statement, we have used a qualitative method, namely explorative research design. Through interviewing in total ten people from two different businesses, we have gathered practical experiences about organisational culture using both the home office during COVID-19 lockdown, and the hybrid office solution used today as context. We then analysed our detailed interview findings to uncover tendencies and variations within our field of research.

Our study shows that there are several practical ways to implement a hybrid office solution. Further, we have uncovered some success factors that might help businesses have a good organisational culture adapted to the hybrid office. Firstly, it is important to have an initiative-taking plan for culture change and the natural adaptations that might develop within a business in times of change. This way, the businesses can steer the developing adaptations within the culture to a desired trajectory. Secondly, physical meeting spaces will be important as “social anchors” to build both the culture and a feeling of community within the organisation. Lastly, it is important that the chosen implementation of the hybrid office complements the desired culture. A balance that facilitates the benefits of remote work without compromising the organisational culture is favourable.

Our paper and presented findings may be relevant to businesses that already have implemented hybrid office solutions, as well as those that might choose to implement this in the future. As the context in relation to the theme of our research is still relatively uncharted, finding a definitive answer to our problem statement is challenging. Though the case be such,

our findings can contribute to the formation of new hypotheses and knowledge for further research of organisational culture within the hybrid office.

Key Words: Organisational culture, Hybrid office, Remote work, Home office, COVID-19

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på fem år med studier ved NMBU. Vi har gjennom vår mastergrad i økonomi og administrasjon valgt å fordype oss i spesialiseringen strategisk ledelse, et felt med mange spennende aspekter. Vi ønsker spesielt å trekke frem et velkjent sitat av Peter Drucker, som ofte har blitt gjengitt av en av våre forelesere: “Culture eats strategy for breakfast”. Dette sitatet har inspirert oss til å nærmere ville undersøke organisasjonskultur som fenomen og implikasjonene dette kan ha for bedrifter. Givende diskusjoner, hardt arbeid og godt samarbeid har resultert i en oppgave vi er stolte av. Prosessen har vært utfordrende og krevende, men også svært spennende og lærerik.

Etter arbeidet med denne oppgaven ønsker vi å rette en stor takk til alle som har hjulpet og støttet oss. Først og fremst vil vi takke vår veileder, Professor Gro Ladegård, for gode råd, innspill og støtte i arbeidet med oppgaven. Vi vil også takke våre medstudenter, og andre ansatte ved både Handelshøyskolen og NMBU som helhet for et spennende studieløp, gode samtaler og hjelp der det har behøvdes.

Videre ønsker vi å takke kontaktpersonene i de to bedriftene våre som hjalp oss å finne informanter til oppgaven. En stor takk rettes også til informantene som velvillig tok seg tid til å dele av sine erfaringer, og som dermed gjorde det mulig å gjennomføre studien.

Vi vil også takke familie, kjæreste og venner som har vist oss støtte og tålmodighet gjennom hele vår studietid ved NMBU, og spesielt i innspurten med denne masteroppgaven. Uten dere hadde vi ikke fått til å gjennomføre slik som vi har gjort. Takk for all hjelp!

Til slutt vil vi rette en stor takk til hverandre. Det er en tøff prosess å skrive master, med stress og andre eksterne momenter som spiller inn. Da er det godt å ha en skrivepartner som hjelper til, tilrettelegger og som med gode samtaler hjelper deg inn i arbeidsmodus igjen. Det har vært en glede å jobbe sammen, også med bruk av hybride arbeidsmetoder. Denne oppgaven beviser at hybride arbeidsmetoder kan fungere godt, dersom man allerede har etablert en god relasjon fra før gjennom fysiske møteplasser og interaksjoner.

God lesning!

Ås, 11.05.2022

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Abstract	2
Forord	4
Innholdsfortegnelse	5
1. Innledning	8
1.1 Presentasjon av bakgrunn og tema	8
1.2 Problemstilling	10
1.3 Oppgavens relevans og formål	10
1.4 Avgrensninger og avklaringer	11
2. Teoretisk referanseramme	12
2.1 Organisasjonskultur.....	12
2.1.1 <i>De tre kulturelle nivåene i en organisasjonskultur</i>	13
2.1.2 <i>Viktigheten av en god organisasjonskultur</i>	14
2.1.3 <i>Hva kjennetegner en god organisasjonskultur?</i>	15
2.2 Endring av organisasjonskultur	17
2.2.1 <i>Endringsmodeller for organisasjonskultur</i>	17
2.3 Hybridkontor	18
2.3.1 <i>Bruk av fjernarbeid som del av en hybridkontorløsning</i>	19
2.3.2 <i>Bruk av kontoret som del av en hybridkontorløsning</i>	20
2.4 Ledelsesteori.....	20
2.4.1 <i>Virtuell ledelse</i>	21
2.4.2 <i>Ledelse og organisasjonskultur</i>	22
2.5 Elementer i kulturen	23
2.5.1 <i>Adferdsuttrykk</i>	24
2.5.2 <i>Verbale uttrykk</i>	24
2.5.3 <i>Materielle uttrykk</i>	24
2.5.4 <i>Strukturelle uttrykk</i>	25
3. Metode	25
3.1 Valg av metode og forskningsdesign	25
3.1.1 <i>Kvalitativ metode</i>	25
3.1.2 <i>Eksplorativt forskningsdesign</i>	26
3.2 Valg av datainnsamlingsmetode.....	26

3.2.1	<i>Semi-strukturert intervju</i>	26
3.2.2	<i>Digitale intervjuer</i>	27
3.3	Utvalg	27
3.3.1	<i>Utvalgsstrategi</i>	27
3.3.2	<i>Beskrivelse av utvalget</i>	28
3.4	Datainnsamling	29
3.4.1	<i>Forberedelser</i>	29
3.4.2	<i>Intervjuguide</i>	29
3.4.3	<i>Gjennomføring</i>	30
3.4.4	<i>Etterbehandling</i>	31
3.5	Databehandling og analyse	31
3.6	Validitet og Reliabilitet	32
3.6.1	<i>Pålitelighet</i>	32
3.6.2	<i>Troverdighet</i>	33
3.6.3	<i>Overførbarhet</i>	33
3.6.4	<i>Bekreftbarhet</i>	34
3.7	Etiske avveininger	34
3.7.1	<i>Personvernshåndtering</i>	34
3.8	Refleksjoner om metode	35
4.	Resultater	36
4.1	Hybridkontor	37
4.1.1	<i>Funn i bedrift X</i>	37
4.1.2	<i>Funn i bedrift Y</i>	39
4.2	Hjemmekontor – COVID 19	40
4.2.1	<i>Funn i bedrift X</i>	41
4.2.2	<i>Funn i bedrift Y</i>	42
4.3	Kontorets utforming	43
4.3.1	<i>Funn i bedrift X</i>	43
4.3.2	<i>Funn i bedrift Y</i>	44
4.4	Sosiale aktiviteter	46
4.4.1	<i>Funn i bedrift X</i>	46
4.4.2	<i>Funn i bedrift Y</i>	48
4.5	Onboarding	49

4.5.1 Funn i bedrift X	49
4.5.2 Funn i bedrift Y	50
4.6 Møtekultur	51
4.6.1 Funn i bedrift X	52
4.6.2 Funn i bedrift Y	53
4.7 Kommunikasjon	55
4.7.1 Funn i bedrift X	55
4.7.2 Funn i bedrift Y	56
4.8 Læring og samarbeid	57
4.8.1 Funn i bedrift X	58
4.8.2 Funn i bedrift Y	59
4.9 Lederskap	60
4.9.1 Funn i bedrift X	60
4.9.2 Funn i bedrift Y	62
5. Diskusjon.....	63
5.1 Forskningsspørsmål 1	64
5.2 Forskningsspørsmål 2.....	67
5.3 Forskningsspørsmål 3.....	70
5.4 Problemstilling	73
6. Avslutning	76
6.1 Konklusjon	76
6.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner	77
6.3 Anbefalinger til videre forskning	77
Litteraturliste.....	79
Vedlegg	82
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	82
Vedlegg 2: Kodekategorier	86

1. Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere hva oppgaven handler om, samt bakgrunnen for valg av tema. Videre vil vi forklare hvordan oppgaven kan bidra til å fylle noe av det kunnskapshullet som finnes i litteraturen om organisasjonskultur i hybridkontoret, og beskrive oppgavens formål. I lys av denne informasjonen presenteres oppgavens problemstilling, og kapittelet avsluttes med avklaringer og avgrensninger for oppgaven.

1.1 Presentasjon av bakgrunn og tema

I denne oppgaven ser vi nærmere på temaet organisasjonskultur i hybridkontoret. Bakgrunnen for valget av dette temaet er den stigende interessen for, samt bruk av hybridkontor som har oppstått i løpet av koronapandemien (Remen, 2021). Hybridkontoret har vi definert som “en løsning hvor man jobber noen dager med fjernarbeid og noen dager på kontoret, i løpet av en gitt arbeidsperiode”. Fjernarbeid inkluderer arbeid utført utenfor kontorets lokaler, som for eksempel på hjemmekontor eller hyttekontor. Bakgrunnen for hybridkontordefinisjonen utdypes i *Kapittel 2.3 Hybridkontor*. Myndighetsbestemte restriksjoner våren 2020 tvang flere bedrifter til å innføre hjemmekontor for å kunne opprettholde driften på en trygg måte (Regjeringen, 2022a). Etter en periode med tilvenning har det vist seg at denne arbeidsmetoden ga visse fordeler for både bedrifter og ansatte, blant annet i form av økt fleksibilitet og effektivitet. Flere bedrifter ønsket dermed å videreføre bruk av fjernarbeid i en såkalt hybrid arbeidsform (Appel-Meulenbroek et al., 2022). En slik arbeidsløsning innebærer at medarbeidere treffes mindre fysisk enn ved ordinær kontorbruk. Vi synes derfor det er interessant å undersøke hvordan bedrifter kan ha en god organisasjonskultur når et slikt aspekt gjør seg gjeldene.

Temaet hybridkontor har det seneste året blitt dagsaktuelt som følge av koronapandemien. Det skrives kronikker og nyhetsartikler om hybridkontoret, og flere konsulenthus ser allerede ut til å tilby rådgivning om den nye arbeidsformen (Alexander et al., 2021; Dystebakken, 2021). Fordelene ved bruk av hybridkontor og fjernarbeid viser seg å være flere. Det kan som nevnt øke fleksibilitet og effektivitet, men også være tids- og kostnadsbesparende (Tekna, 2021). NRK (Remen, 2021) skriver om hvordan store selskaper som Equinor, Schibsted og Telenor har tilrettelagt for og innført hybride arbeidsplasser. Dette på grunn av de positive erfaringene de har gjort seg under korona, og fordi økt digitalisering og den seneste teknologiske

utviklingen har muliggjort dette. Flere advarer allikevel om utfordringer som kan oppstå ved bruk av en hybridkontorløsning. I NRK-artikkelen fremlegges det av Statens arbeidsmiljøinstitutt bekymringer rundt at fjernarbeid kan bidra til et svakere skille mellom arbeid og fritid. Dette kan i sin tur medføre negative konsekvenser for medarbeiderne, som stress og utbrenthet. Det påpekes også at bruk av hybridkontor vil kunne påvirke organisasjonskulturen og fellesskapet i bedriftene (Remen, 2021). I en nyhetsartikkel av Svendsen (2021) trekkes det frem en arbeidsundersøkelse gjort av HR Norge og Kantar i 2021. Her er det avdekket at 35% av respondenter mener at organisasjonskultur er betydelig svekket etter bruk av hjemmekontor over lengre tid. Det fremstilles også i artikkelen en uenighet om hvorvidt bedrifter og arbeidstakere er tjent med å videreføre hjemmekontor, og dermed fjernarbeid, i form av en hybrid løsning. Her diskuteres effektene som manglende sosiale kontaktpunkter kan ha på blant annet organisasjonskultur, innovasjon og mulighet til å lære av hverandre. Det seneste halvåret har det også blitt offentliggjort nye regler for bruken av hjemmekontor i bedrifter, som vil tre i kraft fra 1. juli 2022 (Regjeringen, 2022b). Dette vitner om at den presenterte arbeidsformen er aktuell både nå, men også i fremtiden.

Det er altså organisasjonskultur sett i konteksten av et hybridkontor vi utforsker nærmere i denne oppgaven. En god organisasjonskultur er viktig av flere årsaker. Den kan blant annet gi organisasjonsmedlemmer en styrket fellesskapsfølelse og identitet, virke retningsgivende for handling, og samtidig utgjøre et konkurransefortrinn for organisasjoner (Sagberg, 2020). I litteraturgjennomgangen oppdaget vi at det var skrevet mye om bruk av hjemmekontor i forbindelse med koronapandemiens nedstengning. Litteraturen om organisasjonskultur er også omfattende. Vi fant derimot ikke utbredt litteratur som tok for seg temaet hybridkontor, og heller ikke særlig mye om hvilken rolle organisasjonskultur har i denne konteksten. Det eksisterer altså et kunnskapshull som vi i denne oppgaven utforsker nærmere.

Koronapandemien har gitt bedrifter mange verdifulle erfaringer, og disse kan tas med videre inn i hybridkontoret. Det foreligger også nå mer forutsigbare rammer for å lykkes med dette, og det er med nye øyne man kan vurdere hvilken nytte fjernarbeid kan bidra med i det fremtidens arbeidsliv. Vi ser allikevel at det foreligger bekymringer for hvordan organisasjonskulturen vil påvirkes av den nye arbeidssituasjonen, og det er dermed noe vi ønsker å bidra med innsikt om.

1.2 Problemstilling

En konsekvens ved bruk av en hybridkontorløsning kan være at de ansatte treffes mindre fysisk enn før, ved at de daglige fysiske og sosiale interaksjonene blir redusert i forhold til tidligere. Dette antar vi, basert på vår opparbeidede kunnskap om organisasjonskultur, at vil kunne påvirke kulturen i en organisasjon. Med vår eksplorative studie undersøker vi temaet organisasjonskultur i hybridkontoret, og forsøker i oppgaven å besvare problemstillingen:

***Hva er suksessfaktorene for å ha en god organisasjonskultur
tilpasset for hybridkontoret?***

For å undersøke denne problemstillingen har vi formulert tre forskningsspørsmål:

1. *Vil organisasjonskulturen naturlig tilpasse seg den hybride arbeidshverdagen, eller må den formes aktivt?*
2. *Er det nødvendig med bruk av fysiske møteplasser for å ha en god organisasjonskultur?*
3. *Hvordan kan den praktiske gjennomføringen av hybridkontoret påvirke organisasjonskulturen?*

1.3 Oppgavens relevans og formål

Formålet med oppgaven er å bidra med innsikt og råd for hvordan bedrifter kan opprettholde eller skape et godt grunnlag for en god organisasjonskultur i hybridkontoret. Dette gjør vi basert på innhentet data om erfaringer gjort angående organisasjonskultur ved bruk av hjemmekontor under korona. Vi innhenter også erfaringer fra videreføringen av fjernarbeid til bruk i et hybridkontor.

Oppgaven kan være av interesse og relevans for organisasjoner som bruker en hybridkontorløsning, men også de som vurderer å innføre dette. Konteksten og temaet for oppgaven er relativt nytt, og nye erfaringer og innsikter dukker stadig opp. Vi er dermed klar over at det vil være vanskelig å finne et endelig svar på vår problemstilling. Likevel vil svarene vi presenterer i oppgaven kunne bidra til utvikling av nye hypoteser som det kan forskes videre på. Formålet med oppgaven er altså å bygge kunnskap som kan brukes i videre

forskning om organisasjonskultur i hybridkontoret, men også å bidra med innsikt til næringslivet om dette temaet.

1.4 Avgrensninger og avklaringer

I arbeidet med masteroppgaven og for å besvare problemstillingen har vi gjort visse avgrensninger. Organisasjonskultur er et stort felt og vi har derfor valgt å avgrense oppgaven til å ta for seg kultur på et overordnet organisasjonsnivå og vi går ikke videre inn på subkulturer. Vi har innhentet data fra informanter i to norske kunnskapsbedrifter. Dette avgrenser dermed oppgavens funn til å være direkte relevant for slike bedrifter, selv om den kan argumenteres for å ha relevans for bedrifter av annen art. Oppgaven avgrenser seg også til et norsk perspektiv, men kan til en viss grad også gjøre seg gjeldende i andre land. Vi har i datainnsamlingen i hovedsak intervjuet ledere, noe som begrenser de innhentede erfaringene til deres perspektiv. Denne avgrensningen ble gjort da vi mener at lederne kan fortelle om sine erfaringer, men også trekke inn sine ansattes opplevelser og innvendinger. Innsikter fra et lederperspektiv kan dermed potensielt være mer utfyllende enn kun innsikter fra et medarbeiderperspektiv.

Oppgaven er arbeidet med over en tidsperiode fra høsten 2021 til våren 2022. I løpet av denne perioden har koronapandemien tatt uventede svinger, og de myndighetsbestemte restriksjonene har variert. Problemstillingen ble utarbeidet høsten 2021, da samfunnet i stor grad var åpent, med det formål å undersøke bedrifter som under våren 2022 allerede skulle ha brukt hybridkontorløsningen en stund. Slik ble det ikke, da Norge i desember 2021 igjen innførte strenge nasjonale tiltak som varte frem til begynnelsen av 2022 (Regjeringen, 2022a). Aspektet med varierende intensitet av pandemien, samt restriksjoner, kan ha påvirket både datainnsamlingen og perspektivet som oppgaven er skrevet ut fra.

Som deler av forberedelsene til masteroppgaven har vi i andre emner utarbeidet og innlevert skisser for oppgaven som helhet, samt metodedelen spesielt. Denne oppgaven bygger i noen grad på disse forberedende innleveringene, og den vil dermed inneholde både direkte og bearbejdede elementer og utdrag fra disse.

2. Teoretisk referanseramme

Dette kapittelet gir innsikt i den teoretiske referanserammen som er brukt for å utforme denne oppgaven. Vår oppgave har ikke som formål å teste teori, men teorien som presenteres er brukt for å strukturere datainnsamlingen, samt diskutere funn opp mot forskningsspørsmål og problemstillingen i *Kapittel 5 Diskusjon*. Teorikapittelet går nærmere inn på temaene organisasjonskultur, endringsteori og ledelsesteori, og samtidig hvordan disse temaene gjør seg gjeldende i hybridkontoret. Vi presenterer også de utvalgte kulturelementene vi vil se nærmere på som en del av vår forskning.

2.1 Organisasjonskultur

Å studere organisasjoner gjennom et kulturelt perspektiv kan hjelpe oss med å forstå adferden i en organisasjon, samt hvordan organisasjonen egentlig fungerer. Organisasjonskultur kan være en viktig forklaringsfaktor for om bedrifter lykkes eller ikke (Warrick, 2017). Kultur kan variere fra organisasjon til organisasjon, og et viktig formål med den er å skape en felles identitet, engasjement og stabilitet i organisasjonen (Sagberg, 2020). Den har også som funksjon å styre adferd, virke integrerende og angstreduserende i uforutsigbare omgivelser (Bang, 2015; Yukl & Gardner, 2020).

Det finnes ingen enkel definisjon på hva en organisasjonskultur er. Henning Bang (2015, s. 23) sammenstiller i boka *Organisasjonskultur* meningsinnholdet fra flere definisjoner: “[...] de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.” I denne definisjonen inkluderes de grunnleggende elementene i en organisasjonskultur, samt viktigheten av samhandlingen mellom menneskene i en organisasjon. Studier av organisasjonskultur handler i stor grad om å se forbi de formelle strukturene for å avdekke hvordan organisasjoner egentlig fungerer. Dette gjør man ved å undersøke hvilken type samhandling og utvikling av felles meninger og holdninger, som legger grunnlaget for handlingsmønstre i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Et sentralt bidrag i teori om organisasjonskultur er modellen Edgar Schein (1991, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2016) har laget om kulturnivåer. Denne kan være svært hjelpsom når man skal bryte ned en organisasjonskultur for å studere og forstå den. Det første nivået er grunnleggende antagelser og kan regnes som selve kjernen i organisasjonskulturen. Nivået

over dette er verdier og normer, og disse reflekterer de grunnleggende antagelsene. Det øverste og mest håndgripelige nivået er artefakter. Artefaktene synliggjør seg som fysiske, verbale og adferdsmessige uttrykk for kulturen. Alle de tre nivåene påvirker og forsterker hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Schein, 1991, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2016). Videre har det ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy over tid vokst frem digitale artefakter som et supplement til fysiske artefakter (Asatiani et al., 2020).

2.1.1 De tre kulturelle nivåene i en organisasjonskultur

Det dypeste nivået, og den såkalte kjernen i organisasjonskulturen, er de grunnleggende antagelsene. Dette nivået består av de elementene som tas for gitt og som er udiskutable sannheter. Grunnleggende antagelser er meninger som skapes gjennom felles fortolkninger av situasjoner. Det er en udiskutabel sannhet som tas for gitt, og som derfor er vanskelig å endre. Schein (1991, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2016) identifiserer ulike dimensjoner som de grunnleggende antagelsene kan inneholde. Det kan for eksempel være menneskesyn, syn på relasjoner eller hvordan man ser på forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2016). De grunnleggende antagelsene utspiller seg som ubevisste innlærte responser på situasjoner (Bang, 2015). Disse overføres til nye medlemmer i den sosiale gruppen gjennom sosialiseringprosessen, og hvordan et nytt gruppe-medlem stiller seg til de grunnleggende antagelsene blir viktig for hvordan det nye medlemmet eksisterer i gruppen (Scott & Davis, 2007).

Normer og verdier reflekterer de grunnleggende antagelsene i en organisasjon. Verdier kan defineres på ulike måter, men handler i hovedsak om hva organisasjonsmedlemmene opplever som viktig og etterstreber å innordne seg etter. Disse verdiene kan komme til uttrykk i bedrifters verdigrunnlag, målsetninger og visjoner, samt handlinger. Verdier kan også tjene formål å fungere som handlingsstandarder, være retningsgivende i konflikt og beslutninger, motivere og bidra til økt selvtillit (Bang, 2015; Rokeach, 1976, referert i Bang, 2015). Normer oppstår når et fellesskap over tid utvikler en felles oppfatning av hva som er akseptable måter å opptre på, og kan således beskrives som uskrevne regler. I en organisasjon kan det for eksempel være en norm at man kommer tidsnok til møter. Opptre man ikke etter denne normen, kan man forvente sanksjoner eller negative reaksjoner i fellesskapet. Normer vokser frem av et tett samspill mellom mennesker, og det er viktig å understreke at alle normer ikke vil aksepteres eller omfavnes av hele fellesskapet (Bang, 2015). Det kan altså være egne

normer for ulike roller og grupper innad i en bedrift. Dette eksemplifiseres også av Bang (2015) med at en leder, en nyansatt eller en erfaren medarbeider vil kunne opptre ulikt rundt et felles møtebord. Dette illustrer at det vil være både kollektive og individuelle normer i en organisasjon.

Det øverste kulturnivået er som nevnt artefakter, og er i motsetning til de grunnleggende antagelsene observerbart. Artefakter kan sees, høres og berøres, og er et uttrykk for de underliggende kulturnivåene. Eksempler på artefakter kan være organisatoriske strukturer, samt fysiske uttrykk som bygninger, innredning eller arbeidsuniformer. De kan også uttrykkes verbalt, ved for eksempel terminologier, sjargong eller fortellinger, eller gjennom handlinger, ved for eksempel kroppsspråk, symbolske prosesser og generell adferd i arbeidssituasjoner (Bang, 2015; Jacobsen & Torsvik, 2016).

Teorien presentert over tar for seg eksempler på artefakter som eksisterer, både håndgripelig og uhåndgripelig, i det fysiske rom. Asatiani et al. (2020) tar dette videre, og beskriver at artefakter kan eksistere i det digitale rom så vel som i det fysiske, og det er viktig å skille på disse. For å eksemplifisere dette kan det foreligge en grunnleggende antagelse om å være positiv i kommunikasjon med andre. Denne antagelsen er lik uavhengig om man befinner seg i det fysiske eller digitale rom. Hvordan denne grunnleggende antagelsen utspiller seg som et artefakt vil allikevel være annerledes i de ulike situasjonene. Fysisk kan det utartes med et smil som en reaksjon på å ha fått et råd fra en kollega i verbal kommunikasjon, mens digitalt kan man over chatfunksjon ta i bruk en '*emoji*' for å uttrykke det samme. Om det blir oppfattet likt kan diskuteres, men måten antagelsen synliggjøres på er ulik.

2.1.2 Viktigheten av en god organisasjonskultur

En god organisasjonskultur kan være en avgjørende faktor for om en bedrift lykkes i sitt virke eller ikke. Den kan påvirke aspekter som effektivitet, adferd, jobbtilfredshet, motivasjon og rekruttering og bevaring av arbeidskraft (Warrick, 2017; Yukl & Gardner, 2020). Warrick (2017) understreker at noen ledere ikke ser viktigheten av en god organisasjonskultur og de positive effektene den kan bringe med seg. Den kan blant annet bidra med å skape gode arbeidsmiljøer som bringer frem det beste i de ansatte, og dermed generere gode og positive resultater. Er den derimot ikke god nok, sett fra bedriftens situasjon, kan det motsatte skje og skape uheldige konsekvenser.

Jacobsen & Thorsvik (2016) presenterer fem generelle effekter en god organisasjonskultur kan ha på adferd. Den første er økt følelse av tilhørighet og fellesskap, noe som vil resultere i økt trivsel og lojalitet hos de ansatte. De to neste er økt motivasjon og tillit. En god kultur og følelse av fellesskap kan øke medarbeidernes motivasjon, da de opplever at de jobber for et større mål og en helhet. Tillit vil også styrkes av en god kultur, da den legger grunnlag for en felles forventning til at man handler i samsvar med felleskapets normer og regler. Videre vil økt tillit redusere behovet for administrativ kontroll i organisasjonen. En fjerde effekt en god organisasjonskultur har på adferd er godt samarbeid og koordinering. Dette springer ut fra den økte fellesskapsfølelsen som en god kultur gir, både i form av sterke relasjoner, tillit, felles språk og normer. Til slutt vil en god organisasjonskultur kunne forenkle styringen i en bedrift. Årsaken til dette er at kulturen kan fungere som en veiledning for hvordan ansatte skal opptre i ulike situasjoner.

2.1.3 Hva kjennetegner en god organisasjonskultur?

Det er altså flere positive effekter som kan komme av en god organisasjonskultur, og over mange år har det blitt forsket på hva som nettopp er en god kultur. Warrick (2017) oppsummerer i sin artikkel funn som er gjort i flere studier, og presenterer hva som kjennetegner høyt-ytende kulturer og lavt-ytende kulturer. Med mange gjennomførte studier om organisasjonskultur vil funn og anbefalinger i litteraturen kunne variere, og det vil ikke finnes et konkret svar på hva en god kultur er. Det vil også variere fra bedrift til bedrift hva slags kultur som vil gi de beste synergiene.

Vi velger i denne oppgaven å presentere Warrick (2017) sin beskrivelse av hva som kan kjennetegner en god kultur. Dette gjør vi da artikkelen baserer seg på flere anerkjente studier, som blant annet Kotter og Heskett sin studie fra 1992. I denne studien ble flere selskapers organisasjonskulturer evaluert over en periode på 11 år, og det ble avdekket store resultatmessige forskjeller i de selskapene som hadde en god kultur og de som hadde dårlige. Fremstillingen til Warrick er også svært ryddig og tydelig, og ser på flere aspekter i kulturen. Warrick bruker begrepet høyt-ytende kultur (*high performing culture*), og dette velger vi å likestille med en god kultur.

Tabell 1: Kjennetegn for høyt- og lavt-ytende kulturer

HØYT-YTENDE KULTURER	LAVT-YTENDE KULTURER
Ledere er dyktige, beundret og evner å bygge organisasjoner som oppnår gode resultater og klarer å ta godt vare på sine ansatte og kunder	Ledere yter minimalt med lederskap, blir verken stolt på eller beundret, og gjør lite for å engasjere og involvere sine medarbeidere
Tydelig og overbevisende visjon, misjon, mål og strategi	Visjonen, misjonen, målene og strategien er utydlig, ikke overbevisende, ikke brukt eller eksisterer ikke
Kjerneverdier driver kulturen fremover og blir brukt i beslutningstakingen	Kjerneverdiene er utydelige, uengasjerende, ubrukt eller eksisterer ikke.
Dedikert og knyttet til høy kvalitet, gode etiske avveininger og å gjøre ting riktig	Mangel på tilknytning til kvalitet, tvilsomme etiske avveininger og et rykte for å gjøre hva som er beleilig i øyeblikket for kortsiktig gevinst snarere enn hva som er riktig i lengden
Tydelige roller, ansvarsområder og suksesskriterier, og en sterk tilknytning til å engasjere, myndiggjøre og utvikle medarbeidere	Utydelige roller og ansvarsområder, og det er liten interesse blant ledelsen for å utnytte og utvikle de ansattes kapabiliteter og potensiale
Arbeidsmiljø hvor positivitet og en holdning for “dette får vi til” skinner gjennom	Et arbeidsmiljø preget av negativitet, anspenhet, stress og motstand
Åpen, oppriktig og tydelig kommunikasjon	Kommunikasjonen bærer preg av å vokte seg for å si noe ledelsen ikke vil høre, og hvor det er en motstand mot å være åpen og oppriktig
Samarbeid og involvering er normen ved beslutningstaking i gruppearbeid	Toppstyrt beslutningstaking med minimalt av samarbeid og inkludering i gruppearbeid
Fokus på kontinuerlig forbedring og toppmoderne kunnskap og arbeidspraksis	Treghet for å gjøre nødvendige endringer, og organisasjonen er treg med å ta til seg ny kunnskap og arbeidspraksis

Stor vilje til å endre, tilpasse og lære fra både gode og dårlige resultater, hvor man kan ta rimelig risiko og prøve nye ting	Lite planlagt endring, motstand mot endring, minimalt med læring fra gode og dårlige resultater, og enten risikoavers eller tar for høy risiko.
--	---

Oversatt og tilpasset tabell fra Warrick (2016, referert i Warrick (2017, s. 397))

2.2 Endring av organisasjonskultur

Organisasjonskulturen spiller en viktig rolle for hvordan organisasjoner presterer og utvikler seg. Særlig er det viktig at den underbygger bedriftens strategi og mål. En kultur som samspiller med strategien og bedriftens omgivelser vil kunne bidra positivt til bedriftens verdiskapning (Hennestad, 2015). Dersom det ikke er samsvar mellom faktisk og ønsket kultur, vil det derfor kunne oppstå et behov for å justere eller endre organisasjonskulturen.

Det å endre en organisasjonskultur kan være svært vanskelig, da de grunnleggende antagelsene og normene i organisasjonen kan være svært inngrodd og uforanderlige. En organisasjon består også av ulike personligheter som kan ha ulike tilnærminger og holdninger til endringer (Hollister et al., 2021). Det finnes allikevel forhold som skaper et behov for påvirkning eller endring av organisasjonskulturen, da de ikke kan ignoreres eller utsettes. Dette kan være kriser eller muligheter i omgivelsene, eller hendelser internt eller eksternt som påvirker organisasjonen (Bang, 2015). En slik mulighet kan for eksempel være innføring av en hybridkontorløsning som reaksjon på lettelse av koronarestriksjoner.

2.2.1 Endringsmodeller for organisasjonskultur

Bang (2015) beskriver, ved hjelp av tre steg, hvordan man systematisk og planlagt kan utvikle organisasjonskulturer. Modellen som presenteres bygger på Kurt Lewin's velkjente endringsmodell, bestående av fasene "unfreeze", "change" og "refreeze" (Lewin, 1951, referert i Bang, 2015, s. 150). Det første steget er opptiningsfasen, som handler om å løse opp i de kreftene som opprettholder den nåværende kulturen. Dette gjøres ved å synliggjøre og bevisstgjøre medarbeiderne på hvorfor kulturen ikke lenger fungerer i henhold til for eksempel mål og omgivelser. Det neste steget er forandring, som handler om å innføre den kulturen som er ønskelig for organisasjonen. Denne fasen går ut på å utvikle bevisst kompetanse, og igangsette tiltak som endrer praksisen i organisasjonen. Det siste steget er

konsolidering, som handler om å automatisere den endringen som er gjennomført og utvikle nye kollektive vaner. Prosessen beskrives som å gå fra ubevisst inkompetanse til ubevisst kompetanse (Bang, 2015).

Spicer (2020) beskriver en annen måte for hvordan bedrifter på en effektiv måte kan gjennomføre endring i kultur. Her trekkes det frem hvordan en syklisk prosess med refleksjon, eksperimentering og handling kan bidra til å få en organisasjons medlemmer til å se at endring kan være et verktøy for å ivareta kulturelle verdier (Elsebach & Stigliani, 2018, referert i Spicer, 2020). En viktig forutsetning for dette er at en organisasjons medlemmer føler psykologisk trygghet og innehar en kritisk refleksjonsevne, og at ledelse evner å integrere denne praksisen i organisasjonens hverdag (Alvesson & Spicer, 2012, referert i Spicer 2020; Canato et al., 2013, referert i Spicer 2020; Edmonson, 1999, referert i Spicer, 2020). Slik kan en organisasjon drøfte nye handlingsmønstre på en måte som gjør at organisasjonens medlemmer føler at disse er i tråd med eksisterende verdier (Giorgi, 2017, referert i Spicer 2020).

2.3 Hybridkontor

Som nevnt i innledningen har bruken av hybridkontor økt i løpet av koronapandemien, men det finnes allikevel ingen allment aksepterte og formelle definisjoner av hybridkontoret. Derfor definerer vi det i denne oppgaven som “en løsning hvor man jobber noen dager med fjernarbeid og noen dager på kontoret, i løpet av en gitt arbeidsperiode”. Dette er en definisjon som er videreutviklet fra Asatiani et al. (2020) og Fayard et al. (2021) sine beskrivelser av hybridkontoret. Vi har kombinert disse, tilføyd tidsaspektet og tydeliggjort muligheten for andre typer fjernarbeid utover hjemmekontor. Dette mener vi er nødvendig å fremheve, fordi det åpner for en mer fleksibel implementering av en hybridkontorløsning. Fjernarbeid-begrepet åpner for at arbeid kan skje andre steder utenfor hjemmet og kontoret. Tidsaspektet belyser at fordelingen av fjernarbeid og kontorbruk kan variere over tid, med hensyn på endringer i både omstendigheter og krav til fremtidens arbeidsplass.

Videre ser vi det som nødvendig å tydeliggjøre hva ‘kontoret’ betyr i denne oppgavens sammenheng, da kontoret kan ha ulik betydning for ulike personer. Med utgangspunkt i Store Norske Leksikon (SNL, 2021) sin beskrivelse av kontoret, har vi utarbeidet en egen definisjon som også tar for seg et stedshensyn. Vår definisjon av kontoret er derfor “et område spesifisert av arbeidsgiver hvor mennesker i en bedrift er samlokalisert på en felles

arbeidsplass, hvor det blir utført arbeid av administrativ, regnskapsmessig og planleggende eller tilretteleggende art, og liknende”.

Fjernarbeid, som i faglitteraturen på engelsk blir omtalt som *Remote Work*, definerer vi som “arbeid gjort på annet sted enn kontoret”. Fjernarbeid brukes her som et samlebegrep for å omtale ulike begreper vi mener har overlappende definisjoner og nedslagsfelt. Disse er blant annet hjemmekontor, distribuert arbeid og virtuelt arbeid (Fayard et al., 2021; O’Neill et al., 2014; Rockmann & Pratt, 2015). Begrepene vi trekker inn i vår definisjon av fjernarbeid er i varierende grad selvforklarende. De har alle til felles at de utnytter kapabilitetene informasjonsteknologi tilbyr, ved at man kan kommunisere med sine medarbeidere og gjennomføre arbeidsoppgaver digitalt (O’Neill et al., 2014; Rockmann & Pratt, 2015). I artikkelen til O’Neill et al. (2014) kommer vi over begrepene virtuelt arbeid og distribuert arbeid. Begge disse begrepene velger forfatterne å inkludere i sin definisjon av distribuert arbeid. De definerer distribuert arbeid på en måte som i stor grad ligner vår definisjon av fjernarbeid, hvor medarbeiderne delvis eller helt kan jobbe fra ulike steder. Vi velger allikevel å bruke begrepet fjernarbeid da dette forekommer oftere i litteratur enn det distribuert arbeid gjør. Hjemmekontor er et begrep som tar for seg arbeid gjennomført fra hjemmet, ved hjelp av informasjonsteknologi (Fayard et al., 2021; Rockmann & Pratt, 2015). Fellesnevneren mellom definisjonene av hybridkontoret og begrepene vi inkluderer i fjernarbeid, er fleksibiliteten det tilbyr ansatt og arbeidsgiver i utførelsen av arbeidsoppgaver og i hverdagen ellers.

2.3.1 Bruk av fjernarbeid som del av en hybridkontorløsning

Fjernarbeid er en sentral del av en hybridkontorløsning, hvor noe arbeid gjøres fra kontoret og noe arbeid gjøres andre steder, som for eksempel på hjemmekontor eller på hytta. I hybridkontoret står fleksibiliteten i sentrum, og det er derfor viktig at medarbeider og arbeidsgiver i samråd bestemmer hvordan det vil foregå i praksis. En viktig forutsetning for denne fleksibiliteten er at man har arbeid som kan gjøres ved hjelp av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), og som ikke eller til en viss grad er stedbundne. Disse IKT-løsningene er viktige for at medarbeidere skal få gjort jobben sin via fjernarbeid, gjennom løsninger som for eksempel Microsoft Teams (Teams), Zoom og høy-hastighets nett-tilkobling borte fra kontoret (Fayard et al., 2021; Leonardi, 2021; Rockmann & Pratt, 2015; Sull et al., 2020). Koronapandemien har vist at man får gjennomført de fleste arbeidsoppgaver godt nok uten å være fysisk samlokalisert. Dette påpeker Appel-Meulenbroek et al. (2022)

gjennom å vise til at fjernarbeid er særdeles effektivt ved gjennomføringen av konsentrasjonsarbeid, og spesielt det man gjør individuelt. Men, som koronapandemien har vist, så er det visse mangler og utfordringer ved å ikke være fysisk samlet på et kontor (Fayard et al., 2021; Howard-Grenville, 2020; Sull et al., 2020).

2.3.2 Bruk av kontoret som del av en hybridkontorløsning

I en hybridkontorløsning har vi tidligere sagt at kontoret er en felles samlokalisert arbeidsplass som er spesifisert av arbeidsgiver, for å utføre en rekke ulike arbeidsoppgaver. Det er mye som muliggjøres av IKT-teknologi for å kunne bruke et kontor mindre, men det er likevel flere aspekter en organisasjon kan gå glipp av ved å ha en heldigital arbeidshverdag. Det fysiske kontoret er viktig for de sosiale møtene, da medarbeidere ikke kan få det samme nivået av interaksjon eller sosialisering digitalt som ved fysisk interaksjon (Fayard et al., 2021; Howard-Grenville, 2020; Rockmann & Pratt, 2015). Som Sull et al. (2020) påpeker, kan denne mangelen på sosial interaksjon føre til blant annet isolasjon og utfordringer med mental helse hos medarbeidere, og økt variasjon i medarbeideres produktivitet. Det er derfor, som både Fayard et al. (2021) og Rockmann & Pratt (2015) presiserer, i økende grad viktig å bruke kontoret som et «sosialt anker», hvor man kan få kommunisert de ikke-verbale signalene som er viktige for å bygge relasjoner. Fremover vektlegger Fayard et al. (2021) flere momenter for hvordan kontoret i en hybridkontorløsning bør se ut. Det bør fasilitere for de mellommenneskelige øyeblikkene hvor erfaringsdeling, sosialisering og kulturbygging skjer, og det må tilrettelegge for bruk av teknologiske løsninger som kan gjøre arbeidshverdagen lettere. Dette støttes delvis opp av Appel-Meulenbroek et al. (2022), og her trekkes det også frem viktigheten av et kontor som tilpasser seg de ulike behovene medarbeiderne har. Dette fordi en fastsatt løsning ikke vil passe for alle.

2.4 Ledelsesteori

Lederskap er prosessen hvor man yter sin innflytelse over andre for å få de til å forstå og være enige om hva som trengs å gjøres, hvordan det skal gjøres, og prosessen med å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å nå felles mål (Yukl & Gardner, 2020, s.26).

2.4.1 Virtuell ledelse

Ved økt bruk av hybridkontor har også virtuell ledelse blitt ytterligere aktualisert. Virtuell ledelse er ledelse av virtuelle organisasjoner «hvor medlemmene er geografisk atskilt og kommunikasjon skjer ved hjelp av moderne teknologi» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 451). Når mengden fysisk samlokalisering og samværet mellom leder og medarbeider er redusert, som i et hybridkontor, vil det oppstå nye problemstillinger knyttet til lederskap og lederrollen. Utover de egenskapene og oppgavene en leder allerede bør besitte, vil det muligens være elementer ved disse som de bør fokusere ytterligere på og forsterke i ved bruk av virtuelt lederskap. Eksisterende litteratur om generell virtuell ledelse, samt ledelse av virtuelle team, refererer blant annet til elementer som tilstedeværelse, digital kommunikasjon, relasjonsbygging og oppfølging (De Paoli, 2020; Jacobsen & Thorsvik, 2016; Mjelde & Nesheim, 2015; Sull et al., 2020).

En forutsetning ved virtuell ledelse er at lederen ikke er samlokalisert med sine ansatte. Digitale hjelpemidler kan bidra til å opprettholde kontakten mellom partene, men den manglende samlokaliseringen kan også skape utfordringer. Mjelde & Nesheim (2015) trekker blant annet frem at det kan være vanskelig for lederen å være tilgjengelig og finne felles digitale møtepunkter med og for sine ansatte. Dette kommer av at arbeidstidene til de ansatte og lederen kan være ulike, og at det er mange ansatte som skal følges opp. Den manglende tilstedeværelsen kan også gjøre at de ansatte opplever at lederen ikke følger de godt nok opp, og at tilbakemeldinger og evalueringer kan være feilaktige og lite givende. Årsaken til dette er blant annet lederens manglende oversikt over hva som skjer i medarbeidernes daglige arbeid. De Paoli (2020) påpeker at manglende samlokalisering og oversikt kan utløse økt kontrollbruk og overvåking. Hun mener allikevel at det i et virtuelt lederskap er viktig å unngå dette, da det kan undergrave autonomien fjernarbeid gir. Gode relasjoner og tillit til medarbeiderne vil være avgjørende i en digital arbeidshverdag, og lederne bør fokusere på å være støttende og veiledende, samt å gi frihet til medarbeiderne for når og hvordan arbeidsoppgavene utføres. Det vil allikevel, som Sull et al. (2020) påpeker, være viktig å ikke miste synet av bedriftens strategiske mål.

Digitale kommunikasjonsverktøy er et viktig hjelpemiddel i et virtuelt lederskap, og ledere må derfor forsterke sine digitale kommunikasjonsferdigheter (De Paoli, 2020; Sull et al., 2020). Mjelde & Nesheim (2015) viser til at både ansatte og ledere mener at digital kommunikasjon fungerer godt i hverdagen, men det kan allikevel være utfordrende å uttrykke seg digitalt om personlige eller vanskelige temaer. De Paoli (2020) understreker at det derfor vil bli enda

viktigere å være mentalt tilstedeværende og oppmerksom på medarbeiderens digitale kommunikasjons signaler. Ved å være observant på medarbeideres bruk av både stemme og kroppsspråk i for eksempel digitale videomøter, kan lederen enklere forstå hvordan de ansatte har det. Dette kan også bidra til å styrke relasjoner og tillit til sine ansatte. Åpen og konsekvent kommunikasjon er også noe Sull et al. (2020) trekker frem som viktig for at ledere kan gi støtte til sine ansatte. Dette er en måte lederen kan få medarbeidere til å føle seg sett, verdsatt og inkludert på, og er et ledd i å sørge for at de har det bra både fysisk og mentalt ved bruk av fjernarbeid. Digital kommunikasjon og fysisk avstand vanskeliggjør også arbeidet med å skape samhold og fellesskapsfølelse i bedrifter. Jacobsen & Thorsvik (2016) og Sull et al. (2020) understreker derfor at effektiv virtuell ledelse også må ha fokus på relasjonsbygging og fremheve fellesskapet.

2.4.2 Ledelse og organisasjonskultur

Deler av organisasjonskultur- og ledelseslitteraturen tar også for seg koblingen mellom nettopp lederskap og organisasjonskultur. En god organisasjonskultur kan være avgjørende for et selskaps suksess, og ledere må forstå viktigheten av dette, samt hvordan en god kultur kan bygges og bevares. Selv om ledere alene ikke kan forme eller bestemme organisasjonskulturen, kan de i stor grad reflektere og påvirke den både i positiv og negativ retning gjennom blant annet lederstil, fremtoning, uttrykte strategier og uttrykte verdier (Warrick, 2017). Hennestad (2015) argumenterer for at kultur eksisterer og er nedfelt i handlinger, og at det er nettopp gjennom handlinger ledere kan påvirke organisasjonskulturen.

Bang (2015) sammenfatter Schein sin beskrivelse av hvordan ledere kan påvirke organisasjonskulturen i en bedrift. Dette gjør de primært gjennom de verdiene og antagelsene som kommer til syne gjennom sine handlinger. Hva ledelsen yter mer oppmerksomhet enn andre områder i organisasjonen, samt hva ledelsen tildeler ekstra ressurser, vil for eksempel signalisere for de ansatte hva som i realiteten verdsettes. Videre vil ledelsen reaksjoner på og håndtering av kriser og utfordringer, si noe om hvilken kultur som faktisk er viktig for ledelsen. Bang beskriver hvordan ledelsens generelle adferd og utføring av arbeidsoppgaver påvirker kulturen, og signaliserer til medarbeidere hvilken adferd som er akseptabel. Hvis ikke ledere er bevisste kan fort en uvane eller et uheldig øyeblikk sette en presedens og skape en norm. Lederes belønning og anerkjennelse av adferd og prestasjoner, formelt eller uformelt, vil også symbolisere hva som er ønsket og uønsket i bedriften. Til sist trekkes det

frem at hvordan ledere selekterer personer for blant annet ansettelse eller forfremmelse kan påvirke kulturen. Dette er fordi ledere på denne måten kan styre eller styrke kulturen i en spesifikk retning ved å velge personer som kan representere en kultur ledelsen ønsker.

Hvordan ledelsen agerer i forhold til disse punktene vil kunne ha virkninger for hvordan kulturen oppfattes eller utvikles i fremtiden (Schein 2010, referert i Bang, 2015, s. 79-83).

I forbindelse med overgangen til mer bruk av fjernarbeid har også flere artikler vektlagt viktigheten av ledelse og organisasjonskultur. Ved mindre fysisk sosial interaksjon er det naturlig at kulturen blir mindre synlig og at den kan bli påvirket av dette. Hollister et al. (2020) understreker at kultur er dynamisk og endres naturlig, og at ledere dermed må være proaktive for å unngå at den endrer seg i en uønsket og ødeleggende retning. Howard-Grenville (2020) mener at en måte ledere kan gjøre dette er ved å kontinuerlig gi fokus til og gjøre kulturen synlig gjennom kommunikasjon. Hun understreker også at overgangen til en annen arbeidsstil og -hverdag også kan sees som en mulighet til å forsterke eller endre noen aspekter av kulturen. Det er slik mulig å kvitte seg med utdaterte kulturaspekter som er ødeleggende og holder organisasjonen tilbake.

2.5 Elementer i kulturen

I denne delen presenteres elementer i en organisasjonskultur vi har valgt å fokusere på i denne oppgaven. Disse er kontorets utforming, sosiale aktiviteter, onboarding, møtekultur, kommunikasjon, læring, samarbeid og lederskap. Elementene er valgt med bakgrunn i teori, samt vår antagelse om at disse kan ha blitt påvirket av en hybridkontorløsning med færre daglige, fysiske treffpunkter og økt digital interaksjon. For å forklare hvordan disse elementene utgjør en del av en organisasjons kultur, er det hensiktsmessig å kort presentere teori om kulturuttrykk.

Som tidligere beskrevet, og som Bang (2015) fremhever, består kulturen av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Disse er ikke synlige, men kommer til uttrykk gjennom artefakter i kulturen. Dette kan for eksempel være handlinger, fysiske objekter, strukturer eller prosesser i organisasjonen. Artefakter kan således kalles for kulturuttrykk, ved at de er observerbare uttrykk for organisasjonskulturen. Bang (2015) argumenterer for at kulturuttrykkene ikke direkte kan oversette kulturen, og at de samtidig må fortolkes spesifikt for hver enkelt organisasjon. Et kulturuttrykk kan ha ulik betydning i forskjellige organisasjoner, og tolkningene vil avhenge av egne erfaringer og referansepunkter. Uttrykkene kan deles inn i de

fire kategoriene adferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk. Noen kulturelementer vil kunne falle inn under flere uttrykkskategorier.

2.5.1 Adferdsuttrykk

Adferdsuttrykk omfavner handlinger og adferd i organisasjonen. Det kan eksempelvis være omveltende organisasjonshendelser, lederens opptreden ovenfor sine ansatte eller ansattes adferd i ulike arbeidssituasjoner. Hvordan ulike hendelser og adferd utspiller seg, samt rasjonale bak dem, kan si noe om kulturen. Uttrykte følelser hos de ansatte er også å regne som et adferdsuttrykk for kultur. Konfrontasjoner og konflikter kan gi et bilde av hva som rokker ved følelser og verdier i bedriften, og hvilke følelser det er greit å uttrykke (Bang, 2015). I denne oppgaven belyser vi adferdsuttrykk gjennom sosiale aktiviteter, onboarding, møtekultur, kommunikasjon, læring, samarbeid og lederskap.

2.5.2 Verbale uttrykk

Kategorien verbale uttrykk består av myter og historier, språk og sjargong, samt uttalte verdier, normer og oppfatninger. Verbale uttrykk gir altså rom for å formidle normer, verdier og virkelighetsoppfatninger på ulike måter, enten det er gjennom dramatiske og engasjerende bedriftshistorier, taler eller vitser ved kaffemaskinen. Det blir tydelig for medlemmene hva som er akseptert å si, og språket speiler og forsterker virkelighetsoppfatningen, og dermed kulturen i bedriften. Språk og sjargong bidrar også med å skape en fellesskapsfølelse, da sjargongen ofte blir særegen for organisasjonen og vanskelig for utenforstående å ta del i (Bang, 2015). Denne uttrykkskategorien belyser vi gjennom å utforske kulturelementene kommunikasjon, læring, samarbeid og lederskap.

2.5.3 Materielle uttrykk

Organisasjonens objekter, fysiske struktur og arkitektur utgjør materielle uttrykk. Hvordan et kontor er utformet, kleskoder eller kantinematene kan ha en symbolsk side som uttrykker deler av kulturen. Dyre møbler og eksklusiv bekledning kan for eksempel symbolisere profesjonalitet og kvalitet, og utformingen av kontorlandskapet kan fortelle noe om arbeidsmetoder og prosesser (Bang, 2015). Et materielt uttrykk vi velger å undersøke

nærmere er kontorets utforming. Lederskap er også et element som kan argumenteres for å ha makt til å påvirke på de materielle uttrykkene.

2.5.4 Strukturelle uttrykk

Kategorien strukturelle uttrykk omfavner ritualer, prosedyrer og seremonier. Disse bidrar med å opprettholde kulturen ved at de repeterer seg selv med konstant innhold og betydning over lang tid. Det kan være forfremmelsesseremonier, møteprosedyrer eller sosiale aktiviteter, som på ulike måter symboliserer verdier, tradisjoner og dermed kulturen. Uttrykkskategorien omfavner også av rekrutterings, belønnings- og karrieresystemer, hvor ønsket adferd, egenskaper og verdier kommer til syne (Bang, 2015). Av strukturelle uttrykk så vil sosiale aktiviteter, onboarding, møtekultur og lederskap være elementer vi utforsker nærmere.

3. Metode

Dette kapittelet vil ta for seg metoden som er anvendt i denne oppgaven. Vi vil gå nærmere inn på forskningsdesign, datainnsamling, utvalg, databehandling og analyse. Kapittelet vil også gå inn på forskningens validitet og reliabilitet, etiske avveininger og våre refleksjoner om metodevalg.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

3.1.1 Kvalitativ metode

Vi har anvendt kvalitativ metode i oppgaven vår. Kvalitativ metode er egnet å bruke når det er gjort lite forskning på feltet man ønsker å undersøke, samt for å oppnå dyp forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2011). Da hybridkontoret sett i kontekst av erfaringene gjort under koronapandemien, er et relativt ferskt og lite undersøkt område, anså vi dette som en hensiktsmessig metode for vår oppgave. Temaet for oppgaven var heller ikke omfattende studert i en norsk kontekst, og vi ønsket dermed å kaste lys over dette.

3.1.2 Eksplorativt forskningsdesign

Forskningsdesignet vi har brukt er utforskende. Eksplorativ forskning søker ikke å finne et definitivt resultat, men heller å sette frem en arbeidshypotese for videre forskning. Målet er å utvikle større forståelse om et tema, og bidra til å legge grunnlaget for å utføre detaljert forskning senere (Sreejesh et al., 2014). Vi anså dette som et hensiktsmessig forskningsdesign, da temaet som nevnt er relativt nytt og lite undersøkt. Det vil dermed være vanskelig å finne et endelig svar på problemstillingen, men våre funn kan bidra til å bygge kunnskap om organisasjonskultur i hybridkontoret.

3.2 Valg av datainnsamlingsmetode

Etter å ha evaluert ulike datainnsamlingsmetoder, mente vi til slutt at intervjuer var best egnet for å innhente erfaringer og kunnskap om organisasjonskultur i et hybridkontor. Intervjuer kan gi mer detaljert kunnskap om temaet, enn hva for eksempel en fokusgruppe kan ha gi. I en fokusgruppe kan blant annet informantene begrense seg selv og andre ut av frykt eller fordommer. Intervjuer kan dermed gi respondenten større mulighet til å uttrykke seg fritt, og det vil være lettere å få frem kompleksitet og nyanser om temaet (Johannessen et al., 2011).

3.2.1 Semi-strukturert intervju

Vi valgte å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, da disse tillater en viss grad av fleksibilitet, og mulighet for å stille spørsmål som ikke er planlagt i intervjuguiden (Bell et al., 2019). Dette var nyttig da det dukket opp ukjent, men relevant, informasjon som det var behov for å utforske. Intervjuguiden ble således utformet på grunnlag av problemstillingen og hypotesene vi ønsket å undersøke.

I semi-strukturerte intervjuer er det viktig å holde fokus på temaet, men også evne å ta tak i uforutsette svar. Spørsmålene må heller ikke være ledende, og det vil være nyttig å forberede seg på ordvalg og formuleringer på forhånd (Johannessen et al., 2011). På forhånd leste vi oss opp på de to bedriftene, slik at vi hadde gode forutsetninger for å forstå konteksten informantene responderte ut fra. Vi anså det også som viktig å være forberedt på hvordan vi skulle tilnærme oss intervjuobjektene. Etter de første intervjuene reviderte vi intervjuguiden og tilpasset spørsmålene bedre etter forskningsspørsmålene våre.

3.2.2 Digitale intervjuer

Da Norge var i en situasjon med koronarestriksjoner og smittetrykk i vår avsatte intervjuperiode, besluttet vi å gjennomføre intervjuene digitalt. Digitale intervjuer kan medføre noen ulemper i selve gjennomføringen av intervjuene. Videointervjuer kan for eksempel ikke gi intervju-holder og intervjuobjekt en god nok forståelse for de ikke-verbale signalene man avgir ved ansikt-til-ansikt intervjuer. Videre kan det også oppstå teknologiske utfordringer som gjør at intervjuene ikke lar seg gjennomføre, ved for eksempel mangel på god nok nettilgang (Bell et al., 2019; Thunberg & Arnell, 2021).

Digitale intervjuer har likevel flere fordeler sammenlignet med ansikt-til-ansikt intervjuer. Det trekkes frem i Bell et al. (2019) og Thunberg & Arnell (2021) at det er enklere å få informanter til å takke ja til å delta i et digitalt intervju. Dette er fordi det slike intervjuer er lettvinne, tidseffektive og fleksible å gjennomføre. Det vil også spare forskerne for både tid og kostnader, ved at det ikke er behov for å reise ut til informanter. Digitale intervjuer gir også mulighet til å intervju informanter over et større geografisk område. De kan i tillegg gjøre det enkelt å ta opptak av intervjuene til transkribering, da videosamtale-tjenester som Teams og Zoom har opptaksfunksjonen integrert. I slike tilfeller er det viktig å få samtykke fra informant til både intervju og opptak av dette (Thunberg & Arnell, 2021).

3.3 Utvalg

For å innhente data tok vi kontakt med to store norske bedrifter som i løpet av koronapandemien benyttet hjemmekontor. Bedriftene indikerte at de også etter koronarestriksjonene ville benytte en form for hybridkontorløsning. Vi valgte å bruke informanter fra to ulike bedrifter, ikke for å sammenligne, men for å kunne avdekke eventuelle variasjoner.

3.3.1 Utvalgsstrategi

Utvalget i vår oppgave er strategisk valgt. Denne måten å velge informanter på er vanlig i kvalitative undersøkelser, da man ønsker et utvalg som kan gi hensiktsmessig og nødvendig data for oppgaven. Vi benyttet oss av kriteriebasert utvelgelse, som er en metode for strategisk utvelgelse. Her velges det ut informanter som oppfyller bestemte kriterier for å gi oss svar på bestemte spørsmål (Johannessen et al., 2011). Vi intervjuet dermed personer som

hadde direkte erfaring med det temaet vi ville undersøke, og som hadde bakgrunn for å kunne gi oss svar på det vi lurte på.

Kriteriene for utvelgelse var:

- At bedriften:
 - Hadde benyttet hjemmekontor under koronapandemien
 - Indikerte at de brukte eller ville ta i bruk en hybridkontorløsning etter koronapandemien
- At informantens stillingsbeskrivelse inneholdt ett eller flere av følgende punkter:
 - Har personalansvar
 - Har en lederstilling
 - Har spesiell innsikt i bedriftens organisasjonskultur

3.3.2 Beskrivelse av utvalget

Vi tok kontakt med en person i hver av de to bedriftene, som vi hadde en tilknytning til fra før. Disse kunne bekrefte vår antagelse om at bedriften oppfylte kriteriene for utvelgelse. De informerte også om at bedriften de jobbet i var interessert i å delta i vår studie, og satte oss i kontakt med personer som oppfylte informantkriteriene. Vi endte opp med fem ulike personer i hver bedrift, totalt ti personer, som var tilgjengelige for og takket ja til å bli intervjuet.

Informantene tilhører det vi har valgt å kalle bedrift X og bedrift Y. Bedrift X er et internasjonalt rådgivnings- og revisjonsselskap med kontorer i hele Norge. Vi intervjuet personer på det norske hovedkontoret lokalisert på Østlandet. Bedrift Y er et norsk forsikringsselskap med kontorer i hele Norge som også opererer internasjonalt, og vi intervjuet også der personer som arbeidet fra selskapets hovedkontor på Østlandet. I begge selskapene intervjuet vi personer i ulike avdelinger og med ulik fartstid i bedriften. Personene oppfylte ett eller flere av kriteriene spesifisert i *Kapittel 3.3.1 Utvalgsstrategi*, og lederne hadde stillinger på ulike nivåer i bedriften.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Forberedelser

Som et ledd i forberedelsene til datainnsamlingen meldte vi inn forskningsprosjektet til NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) og utarbeidet en datahåndteringsplan. Vi hadde ikke som formål å innhente personopplysninger, men da informantene kunne oppgi identifiserende informasjon under intervjuene, var dette uansett nødvendig. Vi oppga informasjon om at vi skulle be om tillatelse til å gjøre opptak av samtalen, og forklarte hvordan vi skulle sikre at disse opptakene, sammen med annen forskningsdata, ble lagret på sikker måte.

Meldeskjemaet og datahåndteringsplanen ble godkjent, og vi kunne gjøre de siste de siste forberedelsene for å begynne med datainnsamling.

I prosessen med å avtale intervjuer med informantene, sendte vi også ut et samtykkeskjema som skulle utfylles og sendes tilbake til oss. I dette skjemaet opplyste vi informantene om forskningsprosjektet, samt hvordan dataen skulle håndteres og anonymiseres. Det ble også forespurt om tillatelse til å ta opptak av samtalen.

3.4.2 Intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt over hva som skal gjennomgås i intervjuet. Dette er enten temaer eller konkrete spørsmål basert på forskningsspørsmålene som kan brukes til å belyse problemstillingen som undersøkes (Johannessen et al., 2011). Vi benyttet oss, som nevnt, av en semi-strukturert intervjuguide, noe som tillater en fleksibel intervjuprosess. Et slikt format tillater at man kan gå nærmere inn på interessante temaer som måtte dukke opp under et intervju, men som ikke det nødvendigvis er planlagt å undersøke på forhånd (Johannessen et al., 2011). Vi valgte å undersøke kulturelementene gjennom spørsmål vi baserte på våre forskningsspørsmål.

Vi utarbeidet intervjuguiden etter de retningslinjer for oppbygging som gis i Bell et al. (2019) og Johannessen et al. (2011). I innledningen fokuserte vi på å utarbeide enkle spørsmål som ga oss kort informasjon om informanten og dens tilknytning til selskapet. Disse hadde som formål å være oppvarmende og betryggende for informanten, men også for å la informanten komme inn i en sinnsstemning for å bli intervjuet. I hoveddelen utarbeidet vi spørsmål for å avdekke erfaringer om kulturelementene vi ønsket å undersøke, samt spørsmål om bruk av hybridkontor. Innen disse temaene stilte vi spørsmål som fokuserte på både fortid og nåtid, for

å avdekke eventuelle endringer som hadde funnet sted. Avslutningsvis ble det stilt fremtidsrettede spørsmål som oppsummerte tidligere diskuterte punkter, og som samtidig bidro til en naturlig avrundning av intervjuet. I vedlegg 1 ligger den endelige versjonen av intervjuguiden i sin helhet.

3.4.3 Gjennomføring

Alle intervjuene ble gjennomført via videosamtaleverktøyet Teams, og hadde en varighet på omtrent en time. Under gjennomføringen av intervjuene fokuserte vi på å skape en trygg og behagelig situasjon for informantene. Det var derfor viktig for oss å sørge for at informanten befant seg et sted hvor de var skjermet for avbrytelser eller iakttagelser før intervjuene startet (Johannessen et al., 2011). Da intervjuene ble gjennomført digitalt, var vi ekstra oppmerksomme på å skape en god kontakt mellom oss som intervjuere og informant. En slik kontakt er viktig da det gjør informanten mer villig til å dele informasjon og føle seg komfortabel i settingen. Dette kan være utfordrende i digitale settinger da det er vanskeligere å oppfatte ikke-verbale signaler som ved ansikt-til-ansikt interaksjon (Bell et al. 2019). Av denne grunnen var vi derfor bevisste på å smile og å ha en vennlig fremtoning gjennom kamera.

For å dokumentere intervjuene gjorde vi opptak av disse ved hjelp av opptaksfunksjonen i Teams. Dette hadde vi informert intervjuobjektene om på forhånd og fått samtykke til, men valgte allikevel å presisere dette ytterligere i selve gjennomføringen. I løpet av koronapandemien hadde alle våre informanter blitt godt vant med å bruke videosamtaler, og vi opplevde ingen utfordringer tilknyttet det tekniske aspektet. Dette kan ha bidratt til å gjøre det enklere å få god informasjon fra informantene, samt ha gjort de mer komfortable med å bli tatt opptak av. Vi følte heller ikke at mangelen på synlig kroppsspråk og fysisk samvær hadde noen innvirkning på flyten i samtalen eller datainnsamlingen, noe som var en potensiell utfordring vi utforsket i *Kapittel 3.2.2 Digitale intervjuer*.

Etter de to første intervjuene valgte vi å revidere intervjuguiden, for å tilpasse denne bedre etter forskningsspørsmålene våre. Dette var fordi vi opplevde at ikke alle spørsmålene var like relevante i første versjon av intervjuguiden. I gjennomføringen ble ikke alle intervjuene like, noe som generelt sett kjennetegner semi-strukturerte intervjuer. Dette forekommer for å nærmere kunne undersøke ulike interessante temaer dukket opp i intervjuene, og bedre følge informantenes tankerekke (Johannessen et al., 2011). Generelt var det også viktig for oss å

forsøke å ikke stille ledende spørsmål eller legge ord munnen på intervjuobjektene våre. Dette for å ikke tillegge informantene andre meninger enn det de selv hadde, og således ikke påvirke funnene våre (Bell et al., 2019).

3.4.4 Etterbehandling

Etter at intervjuene var gjennomført, sendte vi en oppfølgingsmail til informantene hvor vi takket for deres deltagelse. Opptakene av intervjuene ble transkribert ordrett, og sendt til informantene for godkjenning og for å høre om de hadde noen innvendinger. Vi har i ettertid ikke mottatt noen innvendinger eller tilbakemeldinger fra informantene på transkribert materiale.

3.5 Databehandling og analyse

Etter at intervjuene er gjennomført, ble disse transkribert ordrett i tekstbehandlingsverktøyet Microsoft Word. Videre valgte vi å ta i bruk koding for å analysere dataene våre. Koding er et verktøy for å organisere og kategorisere store mengder med informasjon. Det vil også kunne være nyttig for å avdekke sammenhenger og særskilte trekk i datagrunnlaget. I en kodeprosess deles teksten inn i kategorier for å avdekke meningsinnholdet i tekstmaterialet (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2011).

Vårt første steg i prosessen med koding var å definere kategorier vi ønsket å kode ut ifra. Disse kategoriene baserte vi på temaene vi hadde anvendt i intervjuguiden, og som vi så at utmerket seg i litteraturen om organisasjonskultur. Vi gikk deretter over til å bruke det kvalitative analyseverktøyet QDA-miner. Kodene vi begynte å bruke viste seg å være for spesifikke, og vi valgte dermed å arbeide videre med bredere hovedkategorier. Etter at alt tekstmateriale var kodet og kategorisert, gjennomgikk vi hver kategori og sammenfattet det meningsbærende materialet i egne dokumenter. Her delte vi også opp kategoriene i underkategorier, for å skape bedre oversikt, slik Johannessen et al. (2011) kaller kondensering. En oversikt over kodekategoriene gis i vedlegg 2.

3.6 Validitet og Reliabilitet

Validitet handler om hvorvidt dataen som brukes i forskningen er relevant. Da data kun er en representasjon av virkeligheten, vil det derfor være viktig å drøfte hvor godt den gjør dette. Reliabilitet betyr hvor pålitelig data er, noe som er et sentralt spørsmål i all forskning. Det dreier seg om nøyaktigheten av dataen som er blitt samlet inn, hva slags data som brukes, måten de har blitt samlet inn på og hvordan dataen bearbeides på (Johannessen et al., 2011).

Vi velger videre å benytte rammeverket Lincoln og Guba i presenterte i 1985 for å vurdere dataene (referert i Johannessen et al., 2011). De kritiserer validitet og reliabilitet for å være mål på gyldighet for kvantitativ forskning, men som ikke er gyldige for kvalitative metoder. Kvalitative metoder brukes for å studere spesielle fenomener som oppstår i samfunnet i nærmere detalj. Det kan derfor være vanskelig på senere tidspunkt, når fenomenet kan ha endret seg, å få de samme funnene som ved den opprinnelige forskningen (Lincoln & Guba, 1985, referert i Johannessen et al., 2011). De aspektene som presenteres av Lincoln og Guba har paralleller til reliabilitet og validitet, men er likevel distinkte nok til å beskrives i et eget rammeverk.

Aspektene er pålitelighet, troverdighet, overførbarhet, og bekreftbarhet (Guba & Lincoln, 1994, referert i Bell et al., 2019; Lincoln & Guba, 1985, referert i Johannessen et al., 2011). Vi går kort inn på hva de ulike kriteriene er og hvordan vi har forsøkt å leve opp til disse.

3.6.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler som nevnt om dataens reliabilitet. Vi bygger pålitelighet ved å nøye beskrive hva vi har gjort i løpet av forskningen, samt forklare hva de ulike rammene og konteksten for oppgaven er. Det er ikke sikkert at oppgaven og resultatene kan gjenskapes i ettertid, men vi legger til rette for at det går an å etterligne oppgavens metode i fremtiden. Dette gjør vi ved å beskrive hvordan dataen som brukes er blitt samlet inn og bearbeidet. Det er også viktig å påpeke at skjevheter er umulig å komplett eliminere i kvalitativ forskning, men det at vi er to forskere som har samlet inn og håndtert datamaterialet kan ha bidratt til å minimere og utjevne noen av disse (Johannessen et al., 2011).

3.6.2 Troverdighet

Troverdighet ser på om vi måler “det vi tror vi måler” (Johannessen et al., 2011, s. 244). For å være troverdige, har vi etterstrebet å gjennomføre intervjuer i henhold til god praksis. Dette innebærer blant annet at vi informerte informantene våre i god tid før intervjuene om hva deres informasjon skulle brukes til, samt motta samtykke til dette. Et viktig punkt for å styrke troverdigheten til oppgaven er at vi under intervjuene har forsøkt å ikke anvende ledende spørsmål. Vi har også vært bevisst på å ikke legge ord i munnen på intervjuobjektene, slik at vi ikke har tillagt informantene andre meninger enn det de selv har. Selve intervjuene har vi forsøkt å gjennomføre på en tilnærmet lik måte, noe som gjør det enklere å avdekke tendenser i funnene. Dette er dog noe utfordrende da vi har anvendt en semi-strukturert intervjuform, som tillater avvik fra intervjuguiden for å undersøke interessante utsagn nærmere. For å korrigere dette har vi, så langt det lar seg gjøre, sørget for å gå innom de samme temaene under intervjuene. I etterkant har vi overlevert transkriberingene våre til informantene for godkjenning (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2011). Skjevheter som har blitt avdekket drøftes nærmere i *Kapittel 3.8 Refleksjoner om metode*.

3.6.3 Overførbarhet

Johannessen et al. (2011) skriver om hvorvidt forskningsresultater kan overføres til tilsvarende fenomener, noe som handler om forskningens overførbarhet. I krysningpunktet mellom troverdighet og overførbarhet ser vi at utvalget vi benytter er utsatt for hyppige endringer i omgivelsene sine, da de eksisterer i konkurranseutsatte situasjoner. Dette gjør at dataene vi studerer er svært situasjonsspesifikke. Det er dermed ikke gitt at funnene våre er generaliserbare for alle bedrifter i norsk næringsliv. I tillegg er forskningen gjort over en tidsperiode hvor norske myndigheter har endret på koronarestriksjonene under pandemien. Denne utviklingen og variasjonen i restriksjoner kan ha gjort at referanserammen til både de ulike informantene og forskerne har endret seg i løpet av studien. Dette gjør at det heller ikke er sikkert at funnene våre er generaliserbare på langs av et lengre tidsaspekt. Vår beskrivelse av situasjonen gjør derimot at det eksisterer et grunnlag for å forklare sosiale kontekster og endringer av oppfatninger over tid (Geertz, 1973, referert i Mikhailova, 2021; Guba & Lincoln, 1994, referert i Bell et al., 2019). Slik blir funnene i vår oppgave relevante og kan bidra med å overføre kunnskap på et lite studert område innen norsk næringsliv til andre kontekster.

3.6.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om at forskningen ikke skal gjenspeile de subjektive holdningene til forskeren, men heller etterstrebe objektivitet (Johannessen et al., 2011). Når det kommer til bekreftbarhet, har vi forsøkt i formidlingen av oppgaven å bevise at vi har handlet etter god forskningsetikk (Bell et al., 2019). Vi viser også åpenhet ved å beskrive beslutningene vi har tatt igjennom forskningsprosessen. Selvkritikk og refleksjon om forskningsdesign og analysemetoder synliggjør vi i *Kapittel 3.8 Refleksjoner om metode*. Slik forsøker vi å unngå å tillegge funnene våre egne erfaringer, tolkninger og andre skjevheter på en måte som ikke stemmer overens med virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Igjen gjør det at vi er to forskere seg gjeldende, ved at vi har balansert hverandres tolkninger og hindret hverandre i å tillegge funnene subjektive meninger utover de faktiske data.

3.7 Etiske avveininger

I forskningsarbeid er det viktig å tenke gjennom etiske problemstillinger og avveininger både før, under og etter arbeidet. Det er fire kjente etiske prinsipper for forskning i økonomisk og administrative fag (Diener & Crandall, 1978, referert i Bell et al., 2019). Disse handler om å ikke skade deltakerne, ha informert samtykke, beskytte personvernet til deltakerne og ikke drive bedrageri. Alle disse er viktige i vår oppgave, men det særlig aktuelt å trekke frem at vi sikrer personvernet til våre informanter og at vi har innhentet informert samtykke. Vårt formål har ikke vært å innhente sensitive personopplysninger, men vi har som nevnt i *Kapittel 3.4.1 Forberedelser* meldt oppgaven til NSD.

3.7.1 Personvernshåndtering

Vi har gjort opptak av intervjuene for transkribering og analysering. Disse filene lastet vi opp på anbefalt filplassering på NMBU sine datalagringsystemer, for å sikre at de ble lagret på en trygg måte. Etter transkriberingen av intervjuene, slettet vi lyd- og videoopptakene for å minimere risikoen for at disse kommer på avveie. All data som kan identifisere våre informanter har blitt anonymisert og oppbevart i henhold til GDPR.

Før intervjuene sendte vi ut et samtykkeskjema med informasjon om intervjuene. Her ble samtykke innhentet fra hver enkelt intervjudeltager til å gjennomføre intervjuene og anvende innsamlet data. Vi vektla i dette skjema at det er frivillig å delta og at informanten når som

helst kan trekke tilbake sitt samtykke. Slik har informantene blitt godt informert om formålet med undersøkelsen, og hvordan informasjonen de har delt med oss blir brukt (Johannessen et al., 2011). Vi har også gitt informantene informasjon om hvordan dataene de har gitt oss oppbevares, samt hvordan dataen skal destrueres ved avslutning av masteroppgaven. Ved å gjennomføre alle disse tiltakene har vi handlet i henhold til retningslinjer gitt av NSD, og sikret personvern i tråd med GDPR sitt formål.

3.8 Refleksjoner om metode

I etterkant av å ha behandlet dataene, anser vi det fremdeles at det har vært hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode og semi-strukturerte intervjuer i denne studien. Vi reflekterer derimot over at det er noe som kunne vært gjort annerledes i datainnsamlingen og databehandlingen, noe vi vil diskutere i dette delkapitlet.

Vi har intervjuet ledere på ulike nivåer, basert på presenterte kriterier, noe som har eksponert oss for et relativt homogent utvalg. Denne utvalgsskjevheten kunne vært redusert ved å inkludere andre informanter, som for eksempel å inkludere medarbeiderne eller informanter fra andre bedrifter. Videre kan det også tenkes at informantene våre har besvart spørsmålene på en slik måte at de fremstiller seg selv fordelaktig, som på engelsk heter 'Social desirability bias' (Bell et al., 2019). For å unngå dette stilte vi spørsmålene våre i en slik rekkefølge og på en måte som la til rette for at informantene kunne beskrive situasjoner slik de var og ikke slik ønsket at de var. Vi vinklet også ulike spørsmål på en slik måte at de kunne ta for seg samme tema, men avdekke ulike nyanser og innfallsvinkler. På denne måten forsikret vi oss om at informantenes svar samsvarte og at funnene våre kan anses å være troverdige. Selv om vi i utarbeidelsen av intervjuguiden etterstrebet å ikke inkludere ledende spørsmål og ordlyd, ser vi i ettertid av intervjuene at dette forekom. Likevel vet vi, som følge av semi-strukturerte intervjuers natur, at spørsmålene ikke ble stilt med identisk ordlyd til alle våre informanter. Spørsmålene har således vært mer nyanserte enn det intervjuguiden gir inntrykk for. Summen av disse momentene kan ha ført til skjevheter i våre data, og kan dermed ha påvirket våre funn. Likevel opplever vi at oppgavens funn er troverdige, da vi har redegjort for skjevheter og at man i kvalitativ forskning aldri kan eliminere alle skjevheter som kommer fra forskerne.

På grunn av hyppige endringer i smittesituasjon og restriksjoner, har vi også reflektert over det tidsmessige aspektet knyttet til gjennomføringen av intervjuene. De to første intervjuene ble gjennomført da bruken av hjemmekontor fortsatt var bestemt av offentlige myndigheter,

mens resterende intervjuer ble avholdt da samfunnet igjen åpnet for bruk av kontoret. Selv om intervjuene ble avholdt med kort tidsmellomrom, var endringene så raske, at vi merket at informantenes referanserammer var ulike. De siste informantene hadde over noe lengre tid fått muligheten til å bruke en hybridkontorløsning og dermed fått anledning til å være på kontoret etter samfunnets gjenåpning. Dette kan ha påvirket svarene deres. Informantene som i liten grad hadde fått vært på kontoret ved intervjutidspunktet refererte oftere til kun hjemmekontorbruk eller til hybridkontorbruken høsten 2021, fremfor bruk av hybridkontor på intervjutidspunktet. I ettertid ser vi derfor at det kunne vært nyttig å avholde oppfølgingsintervjuer eller avholdt intervjuene på et senere tidspunkt for å forhindre dette. Slik kunne vi fått mer innsikt i informantenes refleksjoner om hybridkontorbruk, mens de i større grad aktivt brukte en slik løsning. Vi hadde allikevel ikke noe utgangspunkt for å forutse hvordan smittetrykk og koronarestriksjoner ville utspille seg i tidsrommet for arbeidet med oppgaven.

En vanlig kritikk mot bruk av koding ved analyse av kvalitative data, er at store deler av 'rik' data som har blitt samlet inn, ikke vil komme frem da koding fragmenterer dataen (Bell et al., 2019). Dette møter vi ved at vi i *Kapittel 4 Resultater* inkluderer detaljer fra vår datainnsamling. Slik har leseren anledning til å få bedre innsikt i hvordan bedriftene har møtt ulike og konkrete utfordringer som har oppstått under koronanedstengningen og ved bruk av en hybridkontorløsning. Resultatene trekker vi i neste omgang opp på et mer abstrakt nivå i *Kapittel 5 Diskusjon*. Her drøftes større og mer overordnede funn og tendenser, som også kan gjelde for andre organisasjoner i lignende kontekster. Ved at detaljert data inkluderes, vil leseren få en større forståelse for hvordan og hvorfor det vi diskuterer gjør seg gjeldende i våre to bedrifter.

4. Resultater

Vi vil i denne delen presentere funnene fra datainnsamlingen. Funnene deles inn i kategoriene hybridkontor, hjemmekontor under Covid-19, samt de presenterte kulturelementene.

Resultatene vil også presenteres adskilt for bedrift X og Y, da vi forsøker å avdekke variasjon både innad og mellom organisasjonene. Som beskrevet i *Kapittel 2.5 Elementer i kulturen* er det en svært utfordrende prosess å avdekke verdier og antagelser som ligger til grunn for en organisasjonskultur. Det er derimot mulig å avdekke artefakter, da dette er måter kulturen

kommer til uttrykk på. I dette kapitlet beskriver vi, gjennom det vi har observert i våre intervjuer, hvordan kulturen uttrykkes i bedriftene.

4.1 Hybridkontor

I denne seksjonen vil vi se på funn knyttet til hybridkontor. Hybridkontor er som presentert en arbeidsløsning hvor ansatte både kan jobbe fra bedriftens kontorer og via fjernarbeid. I denne delen tar vi for oss funn knyttet til praktisk gjennomføring av hybridkontoret, informantenes definisjon av hybridkontoret, hvilken arbeidsoppgavefordeling som anvendes og bedriftenes planer for bruk av hybridkontoret i fremtiden.

4.1.1 Funn i bedrift X

De to siste årene har bedrift X primært brukt hjemmekontor under korona, med noen unntak for å bruke av det fysiske kontoret. Ved unntakene brukte de ansatte en app for å registrere om de brukte kontoret. I noen faser av pandemien var det tillat for de ansatte i bedrift X å være på kontoret. Det ble for eksempel høsten 2021 tatt i bruk en hybridkontorløsning. Denne hybride løsningen ble videreført ved gjenåpningen av samfunnet i februar 2022.

Tre av fem informanter fra bedrift X fremhever at bedriften definerer hybridkontoret på en annen måte enn det vi gjør i denne oppgaven. Bedrift X kaller det 'Flex', og det er en løsning hvor ansatte selv har fleksibiliteten til å bestemme hvor de skal arbeide fra så lenge jobben blir gjort. Om det er "på toget, hytta, hjemmefra eller kontoret" (Informant 3X) spiller ingen rolle. Det påpekes riktignok at det er viktig å tilpasse hvor man gjør arbeidet etter behovet til team man er en del av og kunder du jobber med. 1X sa at det eksisterer krav om å arbeide fra kontorets arbeidsplass minst tre dager i uken, og at dette forelå sammen med retningslinjer gitt av ledelse under koronapandemien. 2X mente derimot at det ikke var krav om arbeid fra kontoret, men at det er et ønske og en anbefaling fra ledelsen om regelmessig oppmøte. Den samme informanten sa at retningslinjene som var kommet fra ledelsen var tilpasset etter de retningslinjer som norske myndigheter ga under korona, og at disse ikke var blitt oppdatert på intervjutidspunktet. 3X påpekte at det ikke var noen retningslinjer gitt fra den øverste ledelsen utover 'Flex'-løsningen.

Det er ikke formelt kommunisert i bedrift X hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres hvor. Likevel mener informant 1X og 2X at det er hensiktsmessig å bruke kontoret til

arbeidsoppgaver som krever samhandling og til å bygge relasjoner. Dette kan for eksempel være samarbeidsoppgaver, workshops, diskusjoner eller møter. Det å jobbe hjemmefra anser informantene som gunstig når det arbeides med konsentrasjonsoppgaver, slik at arbeidet kan gjøres uten forstyrrelser. Videre påpeker informantene at kontoret bør legge til rette for relasjonsbygging i et attraktivt miljø, som gjør at medarbeiderne har lyst til å være på og bruke kontoret.

Bruk av hybridkontor og 'Flex'-løsningen anses av informantene som aktuelt å videreføre i fremtiden, hvor aspekter som frivillighet og fleksibilitet vektlegges. Dette påpekes at vil gi verdi i forhold til økt effektivitet i gjennomføring av arbeidsoppgaver, både konsentrasjons- og samarbeidsoppgaver, men også personlig da man kan tilpasse arbeidet mer til privatlivets behov. Flertallet av informantene i bedrift X trekker frem viktigheten av å sette grenser i forhold til eksempelvis arbeidstid, for å forhindre utbrenthet. 1X påpeker at når trusselen fra korona anses som mindre kritisk, vil det være viktig å skape fysiske møteplasser igjen. Dette må gjøres med det formål å samle de ansatte for å bygge kultur og skape fellesskapsfølelse. Kontorbruken vil for dette formålet også være viktig i fremtiden når ansatte i større grad står fritt til å velge hvor de vil arbeide. Her ble det poengtert viktigheten av at man i en hybrid arbeidsløsning aktivt søker kollegaene sine for sosialisering og kunnskapsdeling. Bruk av hjemmekontoret vil føre til mindre interaksjon mellom kollegaer, noe som har ført til svekkede relasjoner i forhold til dersom de ville vært fysisk sammen på kontoret hele tiden. 3X mener derfor det bør være bestemte dager hvor alle er på kontoret, og at dette kan være et tiltak for å styrke mellommenneskelige bånd i bedriften. Allikevel tas fleksibiliteten som digitale hjelpemidler gir opp som noe som tilrettelegger for interaksjoner i en hybrid arbeidshverdag hvor man ikke ser hverandre like hyppig.

3X forteller at bruken av hybridkontorløsningen vil være viktig i fremtiden, og at det vil være avgjørende at kontoret kan fasilitere for de behov som dukker opp ved bruk av en hybridkontorløsning. Derfor er bedriften i en prosess med å finne en ny kontorutforming for det fremtidige kontoret. Områder for å bygge relasjoner, og hvor man kan samarbeide både fysisk og digitalt, trekkes frem som viktig av informant 4X og 5X.

“Det er mye lettere å bygge relasjoner når man møtes fysisk, og det er derfor at når man har et kontor så bør man stimulere til at man kan sitte og snakke litt høyt sammen og jobbe sammen da. Det er en dimensjon som man mister på hjemmekontor.” (Informant 2X)

4.1.2 Funn i bedrift Y

Bedrift Y har utarbeidet noen felles prinsipper som skal guide avdelingslederne i bestemmelsen av hvordan en hybridkontorløsning kan implementeres i organisasjonen. Dette er en løsning hvor man bruker minst 50% av arbeidstiden på kontoret, og frivillig kan disponere resten av arbeidstiden til fjernarbeid. Uansett skal kontoret være primært arbeidssted og fellesskapets interesser skal gå foran enkeltpersoner, selv om bedriften forsøker å tilpasse seg individets ønsker og behov. De dagene som skal tilbringes på kontoret, er det opp til leder og medarbeider å bestemme sammen. En kombinasjon av ulike arbeidsbehov og arbeidsoppgaver, kan derimot føre til at ulike avdelinger og team bruker hybridkontoret på ulike måter. Informant 3Y opplyste om at ulik bruk har ført til at ansatte har rapportert om en følelse av urettferdighet i organisasjonen. Videre informerer 3Y om at en annen årsak til ulik bruk av hybridkontoret, er at noen ledere har utfordringer med å gi slipp på de tydelige rammene og kontorbruken som eksisterte før korona. De ønsker derfor å ha medarbeiderne tilbake på kontoret, og fortsette som før. 5Y er tydelig på at det eksisterer mange ulike personlige behov i et selskap, og at de dermed skal være forsiktede med å legge bånd på hvor og når mennesker arbeider. 3Y fremhever videre at medarbeidere melder om økt engasjement i form av opplevd fleksibilitet og grad av selvbestemmelse ved bruk av hybridkontoret.

“[...] hos oss så har vi et tverrsnitt av samfunnet. Det er 200 ansatte med 200 forskjellige historier og 200 forskjellige behov. Vi må møte det, og så må vi bare sørge for at fellesskapet også ivaretas.” (Informant 5Y)

Det er ikke nedfelt i verken retningslinjer eller regelverk hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres hvor. Det påpekes av informantene at kreative oppgaver, som for eksempel oppstart av prosjekter eller nyskapning, og arbeidsoppgaver som krever samhandling er best å gjøre på kontoret. De mer rutinepregede og konsentrasjonskrevende oppgavene kan gjøres hjemmefra. Dette har medarbeidere rapportert at har gitt økt produktivitet på grunn av mindre forstyrrelser. Således meddeler 2Y at det blant medarbeidere er et fremtidig ønske om minst mulig møtevirksomhet ved hjemmekontorbruk, da dette blir et forstyrrende element når man skal arbeide med konsentrasjonsoppgaver. 3Y og 4Y påpeker også at ulike faktorer i medarbeidernes privatliv, som familiesituasjon og bosituasjon, vil påvirke hvordan de opplever å bruke hybridkontor.

Informantene i bedrift Y påpeker at de tror den nåværende hybride løsningen, som beskrevet over, vil videreføres i fremtiden. Likevel mener de at kontorets utforming vil endre seg for å speile de behov og arbeidsoppgaver som tilknyttes kontoret. Det trekkes også frem at det er viktig å pleie tilhørighet og fellesskapsfølelse hos alle ansatte, uavhengig av deres fartstid i organisasjonen, da dette kan bidra til å holde turn-over lav. Ved mindre sosial interaksjon kan bedriften gå glipp av verdifull erfaringsdeling, men dette problemet kan digitale verktøy til en viss grad løse med noe tilvenning blant brukerne. Videre er det viktig å være bevisst på at alle ansatte er forskjellige, men at bedriften med noen felles prinsipper for hybridkontoret kan balansere behovet for fleksibilitet mot behovet for kulturbygging. Informant 2Y påpeker at dette kan gjøre at man får mer effektive, mer motiverte og mer fornøyde medarbeidere. 3Y er enig i dette, og tenker at for store variasjoner i hvordan de ulike prinsippene for hybridkontoret praktiseres, vil kunne påvirke motivasjonen til ansatte. Derfor kan et viktig satsningsområde være å investere tyngre i relasjonsbyggende aktiviteter for å trekke medarbeidere tilbake til kontoret og opprettholde kulturen i en fleksibel hverdag. Videre påpeker 1Y og 3Y at man i en hybrid hverdag lettere kan miste kompetent personell til konkurrenter, men at man samtidig får et større marked å rekruttere talent fra. Det trekkes også frem at alle ansatte ikke vil være på kontoret samtidig i en hybridkontorløsning, noe som har implikasjoner for kontorets utforming i fremtiden. Utformingen av kontoret kan også skape en merverdi som bidrar til å trekke medarbeidere tilbake til kontoret frivillig. 5Y trekker frem at dette er et viktig moment i ansattes generelle motivasjon og tilfredshet på jobben.

“Så da mener jeg at den viktigste grunnen til å treffes er jo kultur, fordi kultur bygger effektivitet, og da burde jo kontoret være designet slik at de sosiale treffpunktene er bedre og at det er lettere å jobbe fritt og flere sosiale soner som innbyr til dialog og samhold, og som bygger psykologisk trygghet i miljøene når man treffes fysisk [...]” (Informant 5Y)

4.2 Hjemmekontor – COVID 19

I dette underkapitlet ser vi på funn knyttet til hjemmekontoret. Hjemmekontor begrenses her til å gjelde den arbeidssituasjonen hvor myndighetene påla bedrifter at deres ansatte måtte bruke hjemmekontor under koronapandemien. Her forsøker vi å avdekke lærdommer bedriftene kan ta med seg inn i en hybridkontorhverdag. Under intervjuene ble informantene

blant annet stilt spørsmål om til hvilken grad bedriftene anvendte hjemmekontor, det vi ellers i oppgaven inkluderer under paraplybegrepet fjernarbeid, før pandemien. Slik kunne vi se om kulturen, tidligere erfaringer eller manglende erfaringer med fjernarbeid, tilrettela eller var til hinder for den pålagte bruken av hjemmekontor. Måten hjemmekontor ble brukt på før og under korona kan derfor sies å synliggjøre kulturen i bedriften og eventuelt hvordan denne har endret seg i løpet av pandemien.

4.2.1 Funn i bedrift X

Ettersom alle mennesker er ulike, vil det variere hvor tiltalende og egnet medarbeidere vil synes at hjemmekontoret er. Hjemmekontoret vil ikke nødvendigvis passe for alle, og informant 1X mener det kan være hensiktsmessig med retningslinjer som sier noe om hvordan ansatte i selskapet skal forholde seg til hjemmekontoret. Under korona hadde ikke alle ansatte like gode forhold for å jobbe hjemmefra, og derfor fikk noen ansatte bruke kontorlokalene som nærmest sto tomme.

Informant 2X meddelte om høyere turn-over under korona, noe hen mener kan være et resultat av svakere relasjoner og kultur. Dette kan også være symptomer på manglende fysisk sosial interaksjon, og derfor mener 2X at hvis ikke det iverksettes mottiltak så vil det kunne utgjøre en forretningsrisiko. Det trekkes frem at mangelen på de uformelle sosiale møteplassene i en heldigital arbeidshverdag øker behovet for mer formaliserte møteplasser for relasjonsbygging. Tre av fem informanter i bedrift X trekker frem at hjemmekontor antageligvis funker best når det ikke brukes hele tiden, og når man tidvis får mulighet til å treffe kollegaer fysisk. Likevel så 4X en tendens til at det var en utfordring å få folk tilbake til kontoret da restriksjonene på kontorbruk lettet.

Hjemmekontor var i liten grad brukt før pandemien i bedrift X, og holdningene tilknyttet bruken av dette var relativt negative. Av informantene i bedrift X forteller majoriteten at disse holdningene og bruksmønsteret eksisterte fordi man hadde en antagelse om at de som brukte hjemmekontor sluntret unna arbeidet sitt. 4X illustrerte dette godt med å kalle det “Gjemmekontor”. I løpet av pandemien har denne holdningen endret seg. Informantene og resten av de ansatte virker å mene at bruken av hjemmekontor er mer akseptert, og at den kan bidra til å øke effektivitet.

4.2.2 Funn i bedrift Y

Selskap Y brukte hjemmekontor lite før korona. I noen avdelinger ble det til tider benyttet, men generelt sett var det ved spesielle omstendigheter at hjemmekontor ble tatt i bruk. Under korona erfarte Bedrift Y at medarbeidere fort ble passive ved bruk av hjemmekontor. Dette gjaldt både i form av engasjement og proaktivitet i arbeidet, men også at medarbeidere rapporterte om mindre fysisk aktivitet – noe som kan ha uheldige helsemessige konsekvenser på lengre sikt. 4Y informerte også om at medarbeidernes sykefravær gikk ned da man enklere kan jobbe hjemmefra ved sykdom eller sykt barn. Likevel så man at de ansatte ikke opplevde samme fellesskapsfølelsen til bedriften som før korona, når man i hovedsak satt hjemme.

“Mister eierskapsfølelsen og tilhørigheten til bedriften, når du hovedsakelig sitter hjemme.” (Informant 1Y)

De ansatte melder om at det er fint å arbeide med konsentrasjonsoppgaver på hjemmekontoret, men at de foretrekker at oppgaver hvor det kreves samhandling legges til kontoret slik at man kan treffes fysisk. 2Y påpeker at gjennom den økte digitale kommunikasjonen hjemmekontoret krever, har man sett at bruken av såkalte ‘emojis’ i arbeidsrelaterte meldinger har økt. Dette tror hen har vært et forsøk på å enklere formidle nyanser i kommunikasjonen. Det at digitale verktøy enklere kan brukes i kulturbygging er også noe 4Y rapporterer om, men det krever mer proaktivitet som leder, sett i forhold til ved fysisk tilstedeværelse. Ved digitale møter opplever informantene at noen deltagere lett blir anonyme, og således er det bedre med færre deltagere i digitale møter. Det rapporteres også om et økende antall digitale møter, og at de gjennomføres med få og korte pauser. Dette kan være slitsomt over tid, selv om informantene verdsetter fleksibiliteten digitale møter gir. Intervjuobjektene informerer om at møter og andre arbeidsoppgaver som krever samhandling bør legges fysisk. Dette på grunn av de fordelene det gir både relasjonelt og operasjonelt.

I likhet med bedrift X påpeker også informantene i bedrift Y at for ansatte i en onboardingfase, bør bruk av hjemmekontor være redusert til et minimum. Dette fordi man enklere kan lære seg kulturen, systemer og andre lignende aspekter av en jobb ved fysisk interaksjon med kolleger. I avdelingen til 5Y så de at det var vanskelig å bygge kultur når alle ansatte jobbet mye hjemmefra, noe som er en ulempe da kulturen fremheves som viktig i bedriften. Derfor mener 5Y at det er viktig å skape en opplevd merverdi for medarbeiderne av å være til stede på kontoret fysisk. Som et ledd i dette trekker 5Y frem at det er viktig å skape engasjement, noe man enklere kan gjøre når medarbeiderne opplever at de har en trygg og

god arbeidsplass. Denne følelsen brukte avdelingen til 5Y mye tid på å bygge gjennom sosiale utendørs aktiviteter under nedstengningen. Dette så de at førte til mer sammensveidete grupper med høyere grad av psykologisk trygghet, som igjen skapte en bedre arena for digitalt samarbeid. Et annet moment 5Y trakk frem var at de i avdelingen kommuniserte til sine medarbeidere viktigheten av at de på slutten av arbeidsdagen skal logge seg helt av alle digitale jobbenheter. Slik skapte de en kultur som la til rette for et mer helhetlig liv og bedre arbeidslivsbalanse, noe som igjen ga et oppsving i lojalitet blant medarbeiderne sine.

4.3 Kontorets utforming

Vi ønsker videre å se på funn knyttet til kontorets utforming. Dette er fordi kontoret og hvordan det ser ut vil kunne påvirke hvordan arbeid utføres og mennesker samhandler. Vi anser også, som tidligere beskrevet, kontorets utforming som et materielt uttrykk for bedriftens kultur. Dette fordi kulturen vil synliggjøres gjennom å påvirke valgene som tas i utformingen av et kontor og hvordan det ser ut. Det vil nedenfor presenteres funn fra de ulike bedriftene relatert til hvordan kontoret så ut før og etter koronapandemiens nedstengninger; om det vil fortsette å endre seg i fremtiden; hvordan kontoret brukes; og om informantene anså kontoret som bevisst utformet for å fremheve ulike deler av kulturen.

4.3.1 Funn i bedrift X

I bedrift X eksisterer det noen ulikheter i kontorutforming avhengig av hvilken avdeling man arbeider i, men gjennomgående er det mange fellestrekk. Kontorbygget har for eksempel gått fra å ha en god blanding av cellekontorer og åpne landskap, til å i hovedsak ha åpne landskap med få gjenværende cellekontor. Hensikten med denne utformingen er at det skal oppmuntre til samhandling og erfaringsdeling. For å tilrettelegge for dette fremhever 3X at bedriften har tatt i bruk en løsning hvor ansatte ikke har noen faste sitteplasser, men til en viss grad kan variere hvor og hvem de sitter med. Dette er et ledd i å tilrettelegge for læring, erfaringsdeling og sosialisering påpeker 4X. 3X reflekterer om implementeringen av løsningen med fravær av faste plasser var tiltenkt for å fremme ønskede trekk i kulturen. Men, informanten tror også at dette har blitt innført som følge av at selskapet har hatt mye vekst og mange nyansatte, noe som har gjort at kontorets utforming har blitt preget av praktiske behov. Cellekontorene har i større grad blitt omgjort til samarbeidsrettede arbeidsrom med skjermer som fungerer godt til

prosjektarbeid. I tillegg til dette har de generelle møterom og en konferansesal. Det er også noen stilleområder i bedriften, samt at det over tid har blitt flere fellesområder som oppmuntrer til interaksjon.

Kontorets utforming tilrettelegger i større og mindre grad for mange ulike prosesser som finner sted på et kontor. Noen av disse prosessene er, som informantene våre påpeker, teamarbeid, workshops, kundemøter, samarbeid eller sosialt samvær med kollegaer. Dette er arbeidsoppgaver informantene våre forteller om at er hensiktsmessige å bruke kontoret til, da de opplever at oppgavene fungerer bedre på kontoret enn de gjør digitalt. 3 av 5 informanter i bedrift X mener at kontorets utforming må innby til et godt og sosialt miljø, hvor slike prosesser og arbeidsoppgaver kan finne sted.

“[Det] er mye lettere å bygge relasjoner når man møtes fysisk, og det er derfor at når man har et kontor så bør man stimulere til at man kan sitte og snakke litt høyt sammen og jobbe [...].” (Informant 2X)

Fremover tror informantene at det vil legges vekt på at kontoret skal brukes til samhandling og sosial interaksjon. De indikerer at konsentrasjonsarbeid i større grad kan gjøres på hjemmekontoret, slik at ansatte ved en hybridkontorløsning kan bruke kontoret til kulturbyggende aktiviteter. I den forstand er det viktig at kontoret er attraktivt, ved at det tilrettelegger for sosialisering i et estetisk tilfredsstillende miljø. 2X påpeker at man ved å tilby de ansatte noe de ikke kan få hjemme, kan gjøre kontoret til et sted de ansatte ønsker å benytte. Videre påpeker informant 5X at det åpne landskapet ikke fungerer så godt til digitale møter, og at det i en hybrid hverdag vil være behov for mindre møterom tilrettelagt for de digitale møtene.

4.3.2 Funn i bedrift Y

I likhet med bedrift X har også bedrift Y tatt i bruk åpne landskap uten faste sitteplasser, samt få lukkede kontorer. De har også adoptert en løsning som går ut på at dersom en medarbeider skal være borte fra pulten i mer enn to timer, så må den ryddes slik at den kan brukes av andre. Denne løsningen har som hensikt å oppmuntre til å stifte nye bekjentskaper og dele erfaringer, ved at man ikke nødvendigvis sitter med de samme personene hver dag. Hvis man behøver ro eksisterer det egne stillesoner og små møterom som er godt egnet for telefonsamtaler eller digitale møter. Informantene forteller at det i løpet av korona også er

innført noen mindre rom som de kaller “telefonkiosker”, som passer bra for konsentrasjonsoppgaver. Andre møterom og områder har også blitt oppgradert med teknisk utstyr for digitale møter. Det er i tillegg flere fellesoner for sosial interaksjon jevnt plassert rundt om på kontoret. Bedriften synliggjør kulturen ved at de har døpt ulike rom på kontoret etter rom i et hus for å representere hva slags aktivitet som gjøres der. For eksempel har de “kjøkkenet” hvor man kan ha sosiale matpauser, og “biblioteket” for stilleområder ved behov for arbeidsro.

Informantene forsøker å ha en bevisst holdning til hva som skal gjøres på kontoret. De trekker for eksempel frem at kreative aktiviteter som oppstart av prosjekter og innovasjon bør skje på kontoret, på grunn av den merverdien som informantene opplever at skapes ved å treffes fysisk. Kontorets åpne landskap og sosiale soner gjør at ansatte enklere sosialiserer, samarbeider og deler kunnskap, og gjennom dette bygger kultur. Det erfarer også at det å møtes fysisk ofte fostrer bedre diskusjoner og dynamikk.

Fremover tror informantene i bedrift Y at kontoret i større grad vil utformes med formål å være mer tilpasset en hybridkontorløsning. Flere mindre digitale møterom vil bli normen, og færre mennesker på kontoret samtidig kan føre til mindre plassbehov for kontorpulter i åpne landskap. Denne frigjorte plassen kan brukes for å dekke et økt behov for soner tilrettelagt for kreativt arbeid og samarbeid. Det opplyses også om et behov for flere områder hvor man kan arbeide i prosjekter og team, da det i dag er stort trykk på de mindre møterommene og behov for å reservere disse. Ved å redusere dette trykket vil samarbeid og hybrid møtebruk bli lettere og mer tilgjengelig. Informant 3Y trekker frem stikkord som “tverrfaglighet” og “kreativitet” som viktige i utformingen i et fremtidig kontor, mens 5Y fremhever sosiale soner som innbyr til relasjonsbygging med formål om å bygge psykologisk trygghet og samhold. Det er i bedrift Y også en visjon om at rutinearbeid og konsentrasjonsarbeid kan gjøres fra hjemmekontoret. For å oppnå disse ønskene og behovene for fremtiden, er det viktig å tilrettelegge for attraktive lokaler som trekker de ansatte ut av hjemmet og tilbake til kontoret. Slik kan bedriften ha den balansen den ønsker for sine ansatte, uten at det går på bekostning av bedriftskulturen.

“Men vi ser også at fremover, det de etterstreber med den, nå når de skal tilrettelegge bedre, så er det nettopp flere sosiale soner, fordi vi opplever at når man først treffes på kontor, så er det særlig viktig da, for å fostre kulturen på en måte. Og det samholdet og tilhørigheten til selskapet.” (Informant 3Y)

4.4 Sosiale aktiviteter

Sosiale aktiviteter defineres ikke her kun som de aktiviteter som har som formål å bygge relasjoner og som skjer utenfor arbeidsoppgaver. Definisjonen inkluderer også aktiviteter som kan være primært faglige, da disse vil ha en viss grad av interaksjon mellom personer, og således vil gi en grad av sosialt utbytte. Under intervjuet ble informantene stilt spørsmål om forhold som relaterer seg til både planlagte og mer spontane sosiale aktiviteter på arbeidsplassen. De ble blant annet spurt om deltagelse på slike aktiviteter, betydningen disse aktivitetene har for informanten, og hva informanten tror det kan ha av betydning for andre. Slik undersøker vi om det var noen opplevd forskjell på formålet med, betydningen av og deltagelsen på planlagte aktiviteter og mer spontane aktiviteter. Dette i konteksten av både koronanedstengningen og ved bruk av en hybridkontorløsning.

4.4.1 Funn i bedrift X

Planlagte aktiviteter er den type aktivitet som ble trukket mest frem i intervjuene. Dette fordi informantene over lengre tid har vært tvunget til å bruke hjemmekontor, og i hverdagen preget av digital sosialisering var det lettere å planlegge for sosialisering enn å treffes uplanlagt. Informantene ga også inntrykk av at det var viktig å trekke frem for sine medarbeidere, at når restriksjonene lettet så ville bedriften prioritere å organisere aktiviteter for fellesskapsbygging. Dette gjentok de flere ganger under koronanedstengningen, for å vise de ansatte at ledelsen ikke hadde mistet fokus på å arbeide med trivsel og det sosiale i arbeidshverdagen. En slik kommunikasjon av forventinger og planer ble enda viktigere under de strengeste koronarestriksjonene og rett etter at disse var opphevet. Særlig viktig var det for lederne å opprettholde ansattes motivasjon, sammenlignet med situasjonen før korona. Det ble også organisert digitale arrangementer som substitutter for manglende fysiske arrangementer, da behovet for å vedlikeholde relasjoner og skape trivsel var større i en digital hjemmekontorhverdag med lite til ingen fysisk interaksjon. Et par av informantene i bedrift X opplyser videre at de opplever digitale aktiviteter som noe mer konstruerte og ikke like givende som de fysiske, men at de likevel ser nytten og verdien i disse aktivitetene.

Generelt sett gjennomfører organisasjonen flest faglige arrangementer i arbeidstiden og de mer sosiale utenfor arbeidstiden. 3X informerer om at hen opplever det som vanskelig å opprettholde konsentrasjonen over lengre tid, når slike aktiviteter er digitale sammenlignet med fysiske. De faglige aktivitetene i arbeidstiden regnes som obligatoriske å delta på, mens

aktiviteter av mer sosial art utenfor arbeidstid er det forventet å delta på, selv om de regnes som valgfrie. Informantene opplyser om at aktiviteter som foregår i arbeidstiden må nedprioriteres dersom man har kundearbeid, men at man fritt kan delta på aktiviteter utenfor arbeidstiden. Informantene opplyser også om at forventningen om deltagelse på de sosiale aktivitetene eksisterer, fordi det er viktig å bygge relasjoner og dele erfaringer på tvers innad i organisasjonen. Informant 2X fremhever at dette blant annet kan bidra til at man enklere kan selge inn en annen avdeling i organisasjonen med annen kompetanse til kunder, fordi man vet hva andre avdelinger driver med og enklere kan gjenkjenne behov hos kundene. I en hybridkontorsetting trekker 3X frem at det vil være et behov for å planlegge flere sosiale aktiviteter og settinger. Dette for å engasjere medarbeidere som i større grad bruker fjernarbeid til å interagere mer med de som foretrekker å sitte på kontoret. 4X trekker frem at det i slike situasjoner er viktig at ledelse viser engasjement og deltar på arrangementer, og særlig hvor yngre medarbeidere er til stede. Slik kan ledelsen dele kunnskap, kompetanse og vise at de er interessert i å utvikle medarbeiderne sine.

“For å lykkes i jobben så må du kjenne litt folk rundt omkring, på huset, og det klarer du ikke bare ved å ... hvis du aldri er med på noe sosialt da.” (Informant 2X)

Videre trekker informant 2X og 3X frem at de uplanlagte og uformelle sosiale møtene i hverdagen er viktige. Slike møter er viktige fordi de bygger kultur, og ved fysisk samhandling vil man få mer “gratis” enn ved digital. Dette i form av informasjonen som kommuniseres, men også i forhold til den menneskelige dynamikken som oppstår i de uformelle treffpunktene når man henter en kaffe eller trekker frisk luft. Opplevd viktighet av disse interaksjonene for trivsel og motivasjon, mener 2X vil avhenge av livsfase og posisjon i selskapet. 2X ser likevel en betydelig verdi i disse, uavhengig av ansattes livsfase, da de bidrar til å styrke relasjoner, ansatt-arbeidsgiver forholdet, men også nettverk i bedriften som senere kan bli nyttig. Den samme informanten trekker frem at uplanlagte, digitale interaksjoner til en viss grad kan oppleves som kalkulerte og med et tiltenkt formål. Hen mener at slike aktiviteter alltid vil medføre en viss grad av planlegging, fordi en person aktivt er nødt til å ta kontakt for å igangsette kommunikasjon. Deltagelse på slike aktiviteter vil ikke nødvendigvis være like givende, sammenlignet med fysiske aktiviteter, da dynamikken blir annerledes. Dette gjør at informant 5X trekker frem at ledelsen har kjent på et behov for å styrke bedrift X-følelsen når samfunnet skulle åpne igjen etter nedstengning. Dette var noe de, som nevnt over, kommuniserte aktivt til sine medarbeidere gjennom pandemien.

4.4.2 Funn i bedrift Y

Ved bruk av hybridkontoret påpeker informantene at det vil bli viktig å ta i bruk planlagte aktiviteter, når man vet at medarbeidere er på kontoret. Disse sosiale møtene mener informantene våre er viktige og givende for fellesskapsfølelsen, trivsel, kultur og motivasjon. Det vil kreve mer involvering og proaktivitet fra leder fremover for å tilrettelegge for at disse møtene kan skje, men som 3Y påpeker, er disse av stor betydning for å skape tilhørighet. 2Y trekker frem at disse planlagte aktivitetene kan være viktige arenaer for å bygge relasjoner, samt bidra til å skape god stemning i avdelingene. Informanten gir dessuten råd om at det å fasilitere for digitale møter mellom kollegaer med svake relasjoner, har vært et effektivt virkemiddel for å bygge kultur og styrke relasjoner under nedstengningen.

“Mens her blir man på en måte tvunget inn i grupper med folk som kanskje ikke har vært de nærmeste tidligere da. Også plutselig så får man en relasjon til flere da. Så det har vært en morsom oppdagelse da, at det kanskje faktisk er mulig å bygge relasjoner uten å sees nødvendigvis.” (Informant 2Y)

De digitale aktivitetene bedriften har hatt under koronapandemiens nedstengninger har i varierende grad blitt opplevd som givende. 1Y påpeker at fysiske arrangementer oppleves som best egnet for å bygge kultur og relasjoner, og at det er derfor viktig å vurdere hvilke arrangementer som bør gjennomføres fysisk eller digitalt. Det uttrykkes også at det foreligger en forventning om at ansatte deltar på sosiale arrangementer, både i og utenfor arbeidstid, da dette kan gi fordeler ved samarbeid senere i arbeidslivet. Likevel mener 2Y at ansatte i forskjellige livsfaser vil oppleve ulike behov for å delta på slike arrangementer. Informant 5Y legger ikke skjul på at de planlagte aktivitetene på kontoret er viktig, men trekker også frem betydningen av sosiale aktiviteter utenfor kontoret. Her eksemplifiseres tyngden det kan tilføre et møte å ta med seg et team på skogstur, hvor man tenner bål og tar samtaler som kanskje ville vært vanskelige å ta på kontoret. Den dynamikken som oppstår i en slik setting, opplyser 5Y at kan skape kraftfulle dialoger om eksempelvis verdier og dypere samtaleemner. Informanten påpeker videre at når de gjør prosessforbedringer på kontoret, så opplever ansatte en høyere grad av psykologisk trygghet i etterkant av å ha vært på disse turene.

For uplanlagte interaksjoner trekkes det frem at slike er vanskelig å oppnå digitalt, og at de gjøres mest organisk og best på det fysiske kontoret. Muligheten for fysiske møter på kontoret kan gi mer rom for relasjonsbygging og oppfølging av ansatte, da slike møter har vært vanskelige å gjennomføre med nesten hele arbeidsstyrken sittende på hjemmekontor. Et

resultat av mangelen på fysiske interaksjoner har vært, som 3Y påpeker, at de svakere relasjonene har blitt enda svakere under pandemien.

“Vi har jo sett at på en måte altså, nettverket på en måte internt i et team har blitt forsterket, mens de mer perifere båndene har blitt svekket under pandemien. Så å klare å tilrettelegge for sånne typer møteplasser hvor man ikke kun treffer det teamet man jobber med til daglig da. Det blir viktig.”
(Informant 3Y)

Informant 2Y påpeker dog at den beste måten å skape uplanlagte, digitale interaksjoner på, er at leder fra tid til annen ringer opp sine medarbeidere for å høre hvordan det går. Videre sier informanten at uplanlagte interaksjoner i en hybrid arbeidshverdag kan tilrettelegges av ledere ved at det skapes plattformer og aktiviteter hvor spontane interaksjoner kan forekomme både digitalt og fysisk. Kontorets utforming kan også være til hjelp gjennom å sette rammene for interaksjoner, erfaringsdeling og kulturbygging. 5Y forteller eksempelvis om hvordan et sentralt plassert og hyppig besøkt shuffleboard-spill i fellesområdet har åpnet for slike effekter.

4.5 Onboarding

I denne seksjonen fremlegges funn tilknyttet introduksjon av nyansatte, såkalt onboarding, til bedriftene og organisasjonskulturen. Vi anser dette som viktig, da vi antar at en godt strukturert onboardingsfase vil kunne si noe om hvordan bedriften ivaretar sine ansatte. Det kan også si noe om hvordan bedriften kontinuerlig arbeider med kulturbygging fra ansettelsestidspunktet og frem til de nyansatte har etablert seg i bedriften. Vi undersøker blant annet tiltak for onboarding tilpasset hybridkontoret, samt lærdommer og erfaringer informantene har gjort seg fra onboardingsprosesser under koronanedstengningen.

4.5.1 Funn i bedrift X

Respondentene forteller at bedrift X bruker en fadderordning under introduksjonen av nyansatte. 1X understreker at denne ordningen har blitt strammet ytterligere opp under korona, og at det ikke har vært eller skal være tilfeldig hvem som er fadder. Fadderne skal således være godt opplært i sin funksjon, for å kunne introdusere og inkludere de nyansatte på best mulig måte. Under korona, da det var plassbegrensninger på kontoret, ble det prioritert at

de nyansatte fikk sitte sammen med sine faddere på kontoret i oppstartsperioden. De erfarte i denne perioden at det var en svakhet at ikke alle ansatte var til stede på kontoret, da mye erfaringsutveksling og formidling av taus kunnskap skjer i kontorlandskapet. Dette skjer ikke bare mellom nyansatt og fadder, men også mellom nyansatte og andre kollegaer. I en oppstartsperiode vil det være lærerikt for en nyansatt å ta del i denne etablerte dynamikken, en mulighet som ble redusert ved mindre tilstedeværelse på kontoret. Dette er erfaringer som kan tas med videre inn i bruken av hybridkontor. 1X tror ikke det vil være anledning til å benytte seg av mye fjernarbeid i en oppstartsfase, uansett erfaringsnivå, da det svekker både lærings- og kulturintegreringen.

“Det å komme inn som ny i en organisasjon som ikke sitter sammen, det er kjempekrevene for den nyansatte.” (Informant 1X).

Ved onboarding under koronanedstengningen ble det lagt til rette for flere digitale aktiviteter av både sosial og faglig art. Selv om disse fungerte til en viss grad, kunne de ikke sammenlignes med en fysisk onboarding med tilhørende aktiviteter og kurs. De nyansatte fikk ikke godt og raskt nok innblikk i det sosiale ved arbeidsplassen, og heller ikke følelsen av å tilhøre bedriftsfellesskapet. Relasjonsbyggingen ble heller ikke like effektiv. 4X erfarte at dette ga ettervirkninger ved at oppstart av teamarbeid og arbeidsoppgaver gikk langsommere. Sammenlignet med tidligere fysiske onboardingsprosesser utviklet ikke de nyansatte seg like raskt, og de ble heller ikke like godt integrert i kulturen ved bruk av digital onboarding.

4.5.2 Funn i bedrift Y

Bedrift Y har også en fadderordning i sin onboardingprosess, og der ble også de nyansatte prioritert til å sitte på kontoret under korona. Dette hadde en viss positiv effekt, men de nye mistet også her den dynamikken som forekommer når flere er på kontoret samtidig.

“Det er ikke så lett å få nyansatte til å føle seg inkludert når alle andre er hjemme.” (Informant 5Y)

Flere av respondentene forteller at digital onboarding har vært krevende, og særlig hvis de nyansatte er hentet eksternt eller kommer rett fra høyere utdanning. Gjennom respondentenes svar fikk vi inntrykk av at gjennomføring av onboarding har variert noe mellom bedriftens avdelinger. Informantene påpekte at det er igangsatt tiltak for å strukturere denne prosessen, og for å gjøre den likere på tvers av avdelinger. Både 1Y og 5Y forteller om at nyansatte ofte

har vært prisgitt avdelingslederen eller enkeltindivider for å få en god nok onboarding. Flere av respondentene melder om at det er igangsatt en prosess hvor flere nyansatte onboardes samtidig ved større 'opptak' noen ganger i året. 5Y ser fordelene av dette, da det skaper et fellesskap hvor de nyansatte kan hjelpe hverandre og dele erfaringer seg imellom. Slik kan de i tillegg føle at de lettere finner seg til rette i sin nye jobb. Det kan også bidra til en styrket kultur for å ivareta og integrere nyansatte i organisasjonen som helhet.

Den digitale onboarding har vært krevende, og informantene erfarte at den ikke ble så god som de ønsket for sine nye kollegaer, dersom de sammenligner med onboardingprosesser fra før koronapandemien. Videre informerte de om at nyansatte ikke fikk bygget gode nok relasjoner med kollegaer, noe som har påvirket videre arbeid på hjemmekontoret. Nyansatte visste ikke hvem de skulle spørre om hjelp, og opplevde at terskelen var høy for å ta kontakt med sine mer erfarne kollegaer når de stod fast i arbeidet. Dette kan være en av årsakene til at mange ikke hadde opparbeidet seg forventet kompetanse etter den digitale onboarding. 3 av 5 informanter fra bedrift Y ser et større behov for hyppigere status- og progresjonssamtaler med nyansatte, dersom fremtidige onboardingprosesser skal være digitale.

Flertallet av respondentene fra bedrift Y mener at det i fremtiden vil være viktig å etablere et tydeligere fellesskap blant nyansatte og resten av bedriften ved oppstart. 4Y tror et nyttig tiltak kan være at nyansatte omgås med en større gjeng av etablerte ansatte, slik at de enklere får et innblikk i og innlemmes i kulturen. Det å inkludere nyansatte i daglige arbeidsoppgaver sammen med mer erfarne ansatte vil kunne styrke både opplæring og fellesskapsfølelse. Dette mener 4Y at igjen kan bidra til å redusere turn-over blant nyansatte. Noen respondenter reflekterer over en generell fare for økt turn-over, og ikke bare blant nyansatte, da økt bruk av fjernarbeid per nå ikke gir god nok fellesskapsfølelse, tilknytning eller lojalitet til bedriften. 3Y forteller derimot om et prosjekt som er igangsatt for å skape nettverksbyggende relasjonelle aktiviteter, og som skal fungere som et tiltak mot denne faren.

4.6 Møtekultur

Denne delen vil ta for seg funn knyttet til møtekulturen i bedriftene, og vi vil se nærmere på fordeler og ulemper ved digitale og fysiske møter, samt møtedynamikk. Vi har også spurt informantene om hvilke typer møter som er best egnet å gjennomføre digitalt og fysisk. Videre undersøker vi om gjennomføringen av møter faktisk fordeler seg slik informantene tror det er hensiktsmessig. Vi undersøker også tendenser og trekk i bedriftenes møtekultur fra

perioden med koronanedstengning, og ser på hvordan lærdommer fra dette påvirker møtekulturen ved bruk av en hybridkontorløsning.

4.6.1 Funn i bedrift X

Ved innføring av hjemmekontor påkrevd av koronarestriksjonene, samt i videreføringen av fjernarbeid i hybridkontoret, har bruken av digitale møter økt. Informantene forteller om fordeler og ulemper ved dette. En fordel som hyppig trekkes frem er muligheten for å avholde og delta på møter uavhengig av lokasjon og med få tidslekkasjer. Det krever også få ressurser for å samle mange mennesker til møtevirksomhet. Muligheten for å logge seg på et møte som foregår på kontoret digitalt, gir også rom for at personer som jobber hjemmefra eller er på jobboppdrag utenfor kontoret kan delta. Slike møter, hvor noen er med fysisk og andre digitalt, kaller informantene for hybride møter, og det er et fenomen som øker tilgjengeligheten til de ansatte i bedriften. Respondent 3X og 4X trekker derimot frem en ulempe ved denne økte tilgjengeligheten. De opplever at terskelen for å kalle inn til møter er blitt betydelig senket, noe som gjør at hele dager kan fylles opp av møter. De beskriver det som krevende for konsentrasjonen, men også utfordrende og stressende å alltid måtte være tilgjengelig for digitale møter. Hyppig møtevirksomhet reduserer også mulighetene for pauser eller avbrekk i løpet av en dag.

Med økt bruk av digitale møter har informantene også oppdaget en endring i møtedynamikken. Når vi snakker om møtedynamikk ser vi blant annet etter deltagelse, sjargong og møteinnhold. Et fenomen alle respondentene i bedrift X trekker frem er den “digitale barrieren”. Dette innebærer at terskelen for å ta ordet i et digitalt møte er høyere enn i et fysisk møte, noe som fører til lavere deltagelse i de digitale møtene. Respondent 1X tror dette kommer av at det er lett å bli usynlig i et digitalt møte, samt at det å delta digitalt krever en ekstra handling:

“Det krever liksom to handlinger eller det krever ... ja, det krever at man tar tak og faktisk trykker før man sier noe, mens i et møte hvor man er fysisk, så trenger man liksom ikke å avmunte seg selv.” (Informant 1X)

Flere informanter forteller også om at man i større grad føler seg mer iaktatt når man tar ordet i et digitalt møte, og særlig i et møte med mange deltagere. 1X understreker at det er oppstått

et behov for å sette ord på denne utfordringen, men også forsøke å finne ut av hvordan man kan skape mer engasjement og deltagelse i de digitale møtene.

Den digitale barrieren for å delta påvirker også sjargongen i møtene. Alle respondentene beskriver at møtene har blitt mer formelle og rett på sak. De digitale møtene gir heller ikke tilstrekkelig rom for “small-talk” og uformelle samtaler. Flere av respondentene gir uttrykk for at dette påvirker relasjonsbyggingen mellom kollegaer, og at fysiske møter i større grad legger mer til rette for dette. De fysiske møtene beskrives også som mer romslige og engasjerende, noe som skaper bedre diskusjoner. Dette er motsatt av hvordan de digitale møtene oppleves. 5X beskriver at en grunn til dette kan være at det er lettere å forstå om man er på samme ‘bølgelengde’ som de andre møtedeltagerne når man har fysiske møter. Dette er fordi man får muligheten til å lese andres kroppsspråk og se om man treffer med sine innspill.

I hybride møter, hvor noen sitter fysisk og andre digitalt, har det også vært utfordrende å få til en god møtedynamikk. Flere respondenter forteller om at det er vanskelig å bryte inn som digital deltager når det foregår en diskusjon mellom de fysiske møtedeltagerne, og at slike møter krever mer tydelig og aktiv møteledelse. De ønsker allikevel mer tilrettelegging for å kunne avholde hybride møter, da det tillater mer fleksibilitet i arbeidshverdagen.

Tross ulike utfordringer med digitale møter fungerer de godt for bestemte formål. Korte møter, som status- og oppfølgingsmøter, fungerer fint digitalt. De fungerer også som erstatning for manglende strukturert oppfølging som man enklere får ved fysisk samlokalisering. Flere av respondentene forteller uansett at de vil prioritere å ha møter fysisk på kontoret, men det kommer ikke tydelig frem hva slags type møter som egner seg best for dette.

4.6.2 Funn i bedrift Y

Funnene om digitale møter i bedrift Y er relativt like som for bedrift X. Digitale møter gir rom for mange møter i løpet av en dag, såkalte “rygg-til-rygg møter”, da de kan gjennomføres tilnærmet hvor som helst. 4Y forteller at man fort kan bli sliten av digitale møter, og hyppig møtevirksomhet gjør at dagen ikke går opp med andre behov som pauser og fysisk aktivitet.

De digitale møtene i bedrift Y beskrives også som mer effektive og formelle. 1Y opplever at digitale møter ikke gir rom for småprat, da alt man sier når ut til alle. I fysiske møter er det enklere å småprate med sidemannen mellom møteposter, samt bygge relasjoner med de andre

møtedeltagerne. Den uformelle sjargongen fungerer bedre fysisk enn digitalt, og 4Y mener at en slik sjargong bidrar til å aktivere og engasjere møtedeltagere. Med flere fysiske møter får man også naturlige pauser ved å fysisk måtte forflytte seg fra ett møte til et annet.

Den digitale barrieren og lavere deltagelse trekkes også hyppig frem av respondentene i bedrift Y. Som deltager i et digitalt møte blir man mer bevisst over egne innspill, og de blir ofte mer gjennomtenkte. Denne økte barrieren for å ta ordet gjør at man fort blir passiv, og at allerede passive deltagere blir vesentlig mindre deltagende. Dette kan resultere i at man mister verdifulle innspill. 3Y beskriver et behov for god møteledelse som evner å bryte “lydmuren” tidlig i møtet, da dette øker sannsynligheten for videre deltagelse. Samme respondent forteller også om tilbakemeldinger som er mottatt om usikkerhet som kan oppstå når man ikke ser de andre møtedeltagerne fysisk. Ved å ikke kunne se møtedeltagernes kroppsspråk og den fysiske dynamikken, kan bekymringen for å bli utsatt for skjult mobbing og latterliggjøring øke.

Når det gjelder hybride møter ser vi likhetstrekk med funnene i bedrift X. De digitale møtedeltagerne blir ofte isolerte fra den diskusjonen som foregår blant møtedeltagere som er fysisk samlokalisert. 5Y sier at en løsning på denne utfordringen kan være at alle deltagerne skal være pålogget digitalt med kamera. Dette for å skape bedre dynamikk og gi bedre oversikt for de digitale deltagerne.

“Vi ser at avdelingsmøter er krevende å gjøre hybrid. Det å ha noen på teams og at det at mange sitter sammen rundt et bord, gjør at du blir veldig isolert på teams.” (informant 5Y)

4Y forteller at digitale møter fungerer godt med få deltagere, da den digitale barrieren ikke er like høy i disse som i møter med flere deltagere. Disse møtene vil også kunne være mer effektive og fungere godt for visse møtetyper. 5Y har erfart at korte og mindre komplekse møter, som status- eller rapporteringsmøter, fungerer bra digitalt. Lengre og mer komplekse møter, som kreativitets- eller oppstartsmøter, fungerer derimot bedre fysisk. Unntaket er dersom gruppen er sterkt sammensveiset eller har stor grad av psykologisk trygghet etablert fra tidligere. Respondentene understreker at psykologisk trygghet er essensielt for gode diskusjoner digitalt.

4.7 Kommunikasjon

I denne seksjonen ser vi nærmere på funn fra intervjuene relatert til kommunikasjon. I hybridkontoret vil kommunikasjon foregå i både fysiske og digitale kanaler. Vi ser også på eventuelle særtrekk eller ulikheter mellom de to kommunikasjonsformene. Videre undersøker vi om det er indikatorer ved de to kommunikasjonsformene som bestemmer hvem som kommuniserer sammen.

4.7.1 Funn i bedrift X

Digital kommunikasjon i bedrift X skjer i samhandlingsplattformer som e-post eller video-/telefonsamtaler. Informantene i bedrift X forteller om at den digitale kommunikasjonen er mer formell enn ved fysisk kommunikasjon, og at “small-talk” ofte utelates i digitale samtaler. Dette forteller informantene at særlig gjelder mellom personer som ikke har en sterk relasjon fra før av.

“Den small-talken blir ikke like bra digitalt, som den blir fysisk.” (Informant 4X)

Den digitale kommunikasjonen blir mer formålsstyrt, og dermed mindre utforskende for gode diskusjoner. Respondentene forteller uansett at digital kommunikasjon er nyttig for korte og hyppige avklaringer. 5X beskriver at man ved digital kommunikasjon må være mer bevisst i kommunikasjonen, da det er vanskeligere for mottakeren å fange opp nyansene i det som blir sagt. Negative tilbakemeldinger kan for eksempel fremstå som enda kvassere ved digitale tilbakemeldinger enn om de hadde blitt gitt fysisk.

Ved fysisk kommunikasjon er sjargongen mindre formell og det er enklere å oppfatte ikke-verbale signaler. Dette gir rom for å skape og bygge relasjoner med kollegaer. 3X forteller at disse effektene ved fysisk kommunikasjon også bidrar til å senke skuldrene på arbeidsplassen, samt bygge tillit mellom personer. Respondenten refererer også til en nettverkseffekt ved fysisk kommunikasjon på kontoret. I en fysisk setting er det enklere å komme i kontakt og prat med personer som kommuniserer med de du befinner deg rundt. På hjemmekontoret under pandemien, sier 3 av 5 informanter i bedrift X at de kommuniserte oftest med de som er i deres direkte nettverk og som de hadde en grunn til å prate med. Respondentene forteller også at fysisk kommunikasjon er mer egnet ved tyngre og sensitive samtaler.

Funnene peker mot at fysisk kommunikasjon gir rom for å komme i kontakt med flere personer enn ved digital kommunikasjon. Dette er fordi man i løpet av en dag på kontoret enkelt og spontant kan treffe på personer du ikke arbeider direkte med. Digital kommunikasjon gir derimot rom for hyppige avklaringer, økt tilgjengelighet og enkel tilgang til å kontakte personer i hele bedriften. Allikevel forteller 2X at denne opplevde tilgjengeligheten er høy hos de man har en grunn til å snakke med eller har en relasjon til, men at man i mindre grad tar kontakt med personer man ikke kjenner eller har en årsak til å kontakte. Majoriteten av respondentene våre opplyser om at digital kommunikasjon er en faktor som bidrar til å svekke allerede svake relasjoner.

4.7.2 Funn i bedrift Y

Med økt bruk av fjernarbeid har også bruken av digitale kommunikasjonsverktøy økt kraftig i bedrift Y, og bedriften har som følge av dette erfart mange av de samme effektene som bedrift X. 3 av 5 respondenter forteller at den digitale kommunikasjonen er hyppig, og at formålet med kommunikasjonen ofte dominerer innholdet. Digitale kommunikasjonsverktøy gjør medarbeiderne svært tilgjengelige for å bli kontaktet, og terskelen for å kommunisere korte avklaringer eller spontane reaksjoner er relativt lav i de ulike digitale kanalene. 3Y beskriver dette som både en fordel og ulempe. Den digitale kommunikasjonen har ingen tidsgrenser, og muligheten for å alltid være tilgjengelig kan bidra til overbelastning og stress hos medarbeiderne. I et hybridkontor er det sannsynlig at de ansatte jobber til ulike tider i løpet av en dag, og det er derfor et økt behov for tydeligere grenser for når ansatte skal være tilgjengelige. Forslag til forbedring fra respondentene er tydeligere retningslinjer, eller tekniske løsninger som gjør at man kun mottar meldinger innenfor et satt tidsrom uavhengig av når de er sendt.

“Men så er det litt negativt i forhold til at du ikke får noe skille mellom jobb og fritid for mange da. Så sitter du på hjemmekontor, så står jo den pc-en der, og hvis du får inn en mail da så føler du kanskje at du må svare på den uansett om klokka er åtte på kvelden da. [...] Jeg er veldig opptatt av og å si til mine ansatte at jeg ikke forventer noe svar på kvelden, for eksempel. Men selv så føler jeg at jeg må svare. Det er jo litt sånn ... ja, det er litt motstridende da.”
(Informant 4Y)

Innholdet i den digitale kommunikasjonen er også i bedrift Y blitt mer formell og kort, med mindre det er en sterk relasjon mellom de som kommuniserer sammen. 4Y sier at mangel på mulighet for å fange opp nyanser i kroppsspråk og humør kan bidra til dette. Respondent 2Y poengterer at bruken av 'emojis' har økt i den digitale kommunikasjonen, og tror dette har skjedd for å nyansere kommunikasjonen og kompensere for mangelen på ikke-verbal kommunikasjon. I den fysiske kommunikasjonen kommer denne uformelle sjargongen mer naturlig, og respondentene understreker at dette bidrar sterkt til trivsel, sosialisering og relasjonsbygging. Dette er særlig viktig for personer uten et stort nettverk utenfor arbeidsplassen. 5Y sier at det er de uformelle samtalene som ofte fører til nye ideer og samtaleemner, og som man kanskje ellers ikke hadde kommet inn på ved kun digital kommunikasjon. Den fysiske kommunikasjonen styrker også relasjoner og psykologisk trygghet, som senere kan forenkle den digitale kommunikasjonen.

Når det gjelder hvem som kommuniserer sammen, erfarer respondentene at arbeidsoppgaver ofte dikterer hvem de kommuniserer med både fysisk og digitalt. I tillegg til dette vil den fysiske kommunikasjonen i større grad styres av sosiale formål og tilfeldigheter. Dette er fordi de tilfeldig treffer flere personer fysisk på kontoret, og behøver ikke et påskudd for å ta kontakt med sine medarbeidere. Digitalt opplever informantene en økt barriere for å ta kontakt med andre, med mindre det dreier seg om et konkret formål. 2Y påpeker at noen ansatte også har utfordringer med å opprette digital kontakt med personer de har behov for å prate med. Dette gjelder særlig nyansatte som ikke har rukket å bygge relasjoner eller ikke har kunnskap om hvem de bør kontakte for ulike formål. Flertallet av informantene fra bedrift Y forteller at de svake relasjonene har blitt enda svakere gjennom pandemien med økt bruk av digital kommunikasjon. Dette samsvarer med erfaringene i bedrift X.

4.8 Læring og samarbeid

Under presenterer vi funnene som omhandler læring og samarbeid. Vi ser blant annet på tilrettelegging for uformell læring i hybridkontoret, bruk av læringsplattformer og hvordan samarbeid foregår i bedriftene. Måten læring og samarbeid skjer på, samt kulturen for dette, antar vi i stor grad kan ha blitt påvirket av overgangen fra en full fysisk hverdag til en hybrid arbeidshverdag. Dette er fordi medarbeidere ikke interagerer på samme måte som tidligere, og et ulikt erfaringsgrunnlag vil påvirke dette.

4.8.1 Funn i bedrift X

Uformell læring, deling av taus kunnskap og samarbeid i bedrift X skjer i hovedsak gjennom erfaringsutveksling i prosjektteam og arbeidsgrupper. Respondent 4X beskriver at denne erfaringsdelingen foregår best i kontorlandskapet. Dette er fordi man lett kan overhøre problemstillinger og diskusjoner, og dermed plukke opp eller dele av egen kunnskap. Det er også enklere å snu seg til sidemannen for å spørre om hjelp, og man kan ha større oversikt over hvem som har mulighet og kapasitet til å hjelpe. Flere av respondentene sier at økt bruk av hybridkontor, hvor ansatte i mindre grad er samlokalisert, fører til at man mister denne dynamikken som bidrar til læring og samarbeid.

“Jeg har store forventninger om samarbeid, ja. Det er helt avgjørende at vi kan. At vi samarbeider godt i tiden på prosjektene, og at man også i hvert fall i prosjekter kan dele fra forrige prosjekt [...] «dette var mine erfaringer», og så tar man det inn i det prosjektet man er på.” (Informant 1X)

Informantene påpeker at om man behøver hjelp ved fjernarbeid, er det opp til medarbeideren selv å ta kontakt med andre. Noen påpeker at de opplever høyere grad av tilgjengelighet digitalt, slik at man enkelt kan sende over et kort spørsmål for å få hjelp uten å være i nærheten av personen man ber om hjelp fra. Majoriteten av respondentene forteller videre at barrieren for å spørre om hjelp når man sitter hjemme er høyere. Samtidig presiserer 2X at sterke relasjoner kan bidra til å senke terskelen for å be om hjelp. Det er derfor viktig å skape settinger hvor slike relasjoner kan bygges, da mange erfarte at relasjonene ble svakere ved økt bruk av fjernarbeid under pandemien. 4X mener at det er essensielt å prioritere å være på kontoret for å styrke fellesskapsfølelsen, og at kontoret må være tilrettelagt for samarbeid. I bedrift X har de blant annet innført et kontorlandskap uten faste plasser for å stimulere til samarbeid og relasjonsbygging. 3X reflekterer også over muligheten for et kontorområde hvor avdelinger sitter blandet, slik at læring, relasjonsbygging og kultur kan forsterkes på tvers av avdelinger. 5X mener at en god samarbeidskultur er nøkkelen til gode leveranser.

Flere av respondentene ser viktigheten av å ta seg tid til læring og erfaringsutveksling i en travel hverdag. De tror det kan være hensiktsmessig å tilrettelegge for dette i ulike forum og faglige tilstelninger, for å supplere for mangelfull digital læring. De ser også behovet for å senke barrieren for å stille spørsmål digitalt.

Det er i hybridkontoret tatt i bruk flere digitale læringsplattformer og kurs. To av respondentene sier at slike kurs er nyttige, men at det noen ganger kan være vanskelig å stille

spørsmål eller be om hjelp. Dette gjelder spesielt ved direktesendte nettkurs, da fremdriften kan oppleves som for rask, og mulighetene for å avbryte muntlig eller med kroppsspråk føles reduserte. Det kan også ta for lang tid før kursholder oppdager spørsmålene som er innsendt digitalt, og at spørsmålene dermed ikke er like relevante når de fanges opp. Gjentakende opplevelser av dette gjør at man slutter å stille spørsmål.

4.8.2 Funn i bedrift Y

I bedrift Y oppleves det også at uformell læring, samarbeid og deling av kunnskap er blitt redusert ved økt bruk av fjernarbeid. Dette informerer respondentene våre om, i likhet med respondentene i bedrift X, at er på grunn av den manglende dynamikken man ellers får i et kontorlandskap. 2Y sier det er enklere å komme i kontakt med andre for å diskutere problemstillinger eller spørre om hjelp på kontoret. Digitalt er man avhengig av at ansatte selv trekker inn slike problemstillinger i et møte eller telefonsamtale, og det kan være vanskelig å skape gode arenaer for uformell erfaringsdeling digitalt. 1Y forteller derimot om nye digitale læringsplattformer og kanaler som til en viss grad har akselerert uformell, digital erfaringsdeling og samarbeid. På disse plattformene kan ansatte dele tips og triks, og man kan oppsøke disse for å spørre om hjelp. Respondenten forteller at kunnskap, som ellers ikke ville blitt delt med alle, deles der, og at man ofte finner svar på spørsmål før de oppstår.

Flere av respondentene opplever at kollegaer er dyktige til å tilby hjelp og besvare spørsmål, og de er selv opptatte av å skape en god kultur for læring og samarbeid. Det oppleves for mange enklere å spørre om hjelp fysisk, men digitale verktøy har forenklet prosessen med å stille spørsmål hjemmefra. Blant annet fungerer videodelingsfunksjonen “å dele skjerm” godt i samarbeidssituasjoner. Ansattes nettverk påvirker også læringsprosessen og det å ta kontakt med andre. Erfarne ansatte med stort nettverk synes digitale verktøy har gjort det vesentlig lettere å be om hjelp. Nyansatte sliter oftere med å finne riktig person for å be om hjelp, og særlig digitalt. 2Y og 5Y understreker dermed at ledere må bidra med å sette riktige personer i kontakt. Dette er også fordi man digitalt ofte henvender seg til de personene man kjenner best, uten at de nødvendigvis innehar den kunnskapen det søkes etter. 4Y har troen på at den digitale barrieren vil kunne trenes bort ved langsiktig bruk av hybridkontor, men også ved økt fokus på relasjonsbygging mellom medarbeiderne.

“Men det vi ser er at de som er nyansatte, de sliter jo kanskje enda mer. De har jo ikke blitt kjent med hvem er det som sitter på den kunnskapen. Så da hjelper det ikke å ha et verktøy for å kontakte de. For du vet jo ikke hvem de er.” (Informant 3Y)

I løpet av koronapandemien har bedriften introdusert flere læringsplattformer. En av disse er et uformelt, digitalt lunsjarrangement, hvor et faglig tema presenteres og diskuteres i lunsjtiden. 4Y har igangsatt jevnlig møter med få deltagere for alle sine ansatte. Disse møtene bidrar blant annet til erfaringsdeling, og hvem som møtes i de ulike gruppene varierer fra gang til gang. 5Y forteller at det er viktig å utnytte fordelene ved både fysiske og digitale plattformer for læring og kunnskapsdeling. 1Y har for eksempel erfart at digitale kurs fungerer godt for konkrete og lite tidkrevende læringsmomenter, mens lengre og kompliserte kurs bør holdes fysisk. Flere av respondentene mener også at i en hybridkontorløsning bør selve kontoret i større grad tilrettelegge for uformelle lærings- og samarbeidssituasjoner. Dette kan gjøres med etablering av soner som inviterer til erfaringsdeling, diskusjon og jobbing i fellesskap.

4.9 Lederskap

I denne seksjonen vil vi se på funn knyttet til lederskap i hybridkontoret. Alle våre respondenter, unntatt én, besitter en lederstilling med personalansvar. Vi ønsket dermed en egen seksjon for å avdekke deres erfaringer som ledere i et hybridkontor, men også fjernarbeid under koronanedstengningen. Informanten som ikke besitter en lederstilling, arbeider med analyse og organisasjonskultur, og arbeider tett med ledere i bedriften. I datainnsamlingen begrenset vi oss til å undersøke utvalgte aspekter ved lederskap som tilstedeværelse, tillit, oppfølging av medarbeidere og lederen som kulturbærer.

4.9.1 Funn i bedrift X

Alle respondentene opplever at det er enklere å være tilstedeværende på kontoret, da man aktivt kan oppsøke medarbeiderne og “ta pulsen” på avdelingen. 4X sier at det digitalt er vanskeligere å avdekke hvordan medarbeiderne egentlig har det. Dette er fordi man for eksempel ikke kan se på kroppsspråk om noen er stresset eller ikke har det bra. Dermed var en av erfaringene de gjorde seg med fjernarbeid under nedstengning, at lederen må være mer

proaktiv for å vise tilstedeværelse overfor sine ansatte. Dette gjøres ved å hyppig ta kontakt med dem digitalt. 5X har erfart at digital tilstedeværelse og oppfølging fungerer godt for raske avklaringer og statussjekk hos sine ansatte, men at man mister mye av de uformelle samtalene og møtene som også bidrar til å bygge relasjoner og tillit. 2X føler selv at sin egen tilstedeværelse er god, men vet at medarbeiderne ikke nødvendigvis opplever det samme. Dette avhenger også av hvor sterk relasjon lederen har til sine medarbeidere. Som et mottiltak for dette har respondenten i større grad vært proaktiv og tar jevnlig kontakt med sine ansatte. Slik tilgjengeliggjør lederen seg selv for å kunne motta spørsmål, men også for å kunne tilby hjelp. Flere av respondentene sier at de forsøker å være til stede digitalt ved å raskt svare på henvendelser de får. Det gjennomføres også jevnlig medarbeidersamtaler, både fysisk og digitalt, som tar for seg både formelle og uformelle temaer. Disse bidrar til å vise tilstedeværelse, utvikling, tillit og sterkere relasjoner.

Den uttrykte tilliten til medarbeiderne fremstår som uendret ved innføringen av hybridkontoret, og den skapes gjennom tydelige forventningsavklaringer og oppfølging i løpet av prosjekter. 4X forteller at selv om den uttrykte tilliten er uendret, så utfordres den “indre tilliten” hos lederen. Dette er fordi man ikke har like god oversikt over fremdrift og arbeidet ved fjernarbeid, som når man fysisk er på kontoret. Respondenten er likevel tydelig på at denne uroen ikke må påvirke den tilliten som gis medarbeiderne, da det kan svekke eksisterende utvikling og selvledelsesevner hos disse. Flertallet av respondentene i bedrift X virker å gi sine ansatte “frihet under ansvar”, men har måttet forsterke oppfølging og statussjekker ved økt digitalt arbeid som følge av den manglende oversikten.

Flere av respondentene forteller at det har oppstått en “trøtthet” i organisasjonskulturen som følge av korona og økt hjemmekontorbruk. 1X påpeker at det er et klart lederansvar å aktivt arbeide med kulturen, samt bidra til trivsel og utvikling på arbeidsplassen. Respondenten er bevisst sin påvirkningskraft på kulturen som leder, og har ofte dette i bakhodet i sin samhandling med kollegaer. Det samme virker å gjelde resten av respondentene. 4X sier også at det er viktig at lederne deltar og engasjerer seg i de kulturbyggende aktivitetene, som sosiale og faglige tilstelninger, da dette kan gjøre at medarbeiderne føler seg sett, inkludert og verdsatt. Både 4X og 5X mener at kultur bygges best på kontoret, da det er enklere å skape en uformell følelse av tilhørighet og involvering der.

“Hvis ikke ledelsen utøver en god kultur, så vil det ikke bli en god kultur nedover i organisasjonen heller.” (Informant 4X)

4.9.2 Funn i bedrift Y

Flere av de samme utfordringene som erfares i bedrift X angående tilstedeværelse i hybridkontoret, ser vi også at forekommer i bedrift Y. Ved økt bruk av fjernarbeid må lederne være mer proaktive for å vise tilstedeværelse, men også ivareta ulike behov hos de ansatte. Dette gjør respondentene blant annet ved å gjennomføre hyppige statusamtaler og uformelle medarbeidersamtaler, delta på sosiale arrangementer, samt gjøre seg tilgjengelig for å bli kontaktet. 2Y informerer om økt bevissthet rundt viktigheten av å jevnlig snakke med alle sine medarbeidere via digitale verktøy, da man i mindre grad kan gå rundt i det fysiske kontoret og vise tilstedeværelse på den måten. 4Y og 5Y har i tillegg erfart at noen ansatte i større grad enn andre har behov for å bli fulgt opp ved bruk av fjernarbeid for å opprettholde motivasjon, tillit og gjennomføringsevne. Noen av respondentene forteller også at visse medarbeidere kan oppleve lederen som mer tilgjengelig og tilstedeværende nå enn før pandemien, da bruk av digitale verktøy er blitt mer utbredt hos alle i bedriften. Dette gjelder spesielt medarbeidere som vanligvis ikke sitter i fysisk nærhet til lederen på kontoret. Det vil med digitale verktøy oppleves som lettere for disse medarbeiderne å ta kontakt med eller bli kontaktet av lederen til enhver tid, sett opp mot hvordan de tidligere opplevde det fysiske på kontoret. Dette er noe som gjør at lederen i snitt kan oppleves som mer tilgjengelig for alle ved fjernarbeid eller gjennom digitale verktøy. Videre fremhever 5Y viktigheten av å opprettholde god tilstedeværelse både fysisk og digitalt. Her påpeker informanten at dette bidrar til sterkere relasjoner, som vil kunne gi synergieffekter som bedre kommunikasjon, åpenhet og tillit.

I likhet med bedrift X påstår informantene at tilliten til medarbeiderne er relativt uendret ved økt bruk av fjernarbeid sammenlignet med før pandemien. Respondentene har likevel et større behov for statusamtaler, da man ikke lenger kan observere fremdrift fysisk i like stor grad. De fleste av respondentene gir inntrykk av at de har tillit til medarbeiderne inntil det motsatte er bevist. 4Y mener at den tilliten lederen viser sine ansatte også gir effekter på deres trivsel og tilliten de viser for hverandre. Tydelig kommunikasjon av forventninger, ansvarsfordeling, myndiggjøring, anerkjennelse og oppfølging er viktig for å opprettholde og bevare tillit i hybridkontoret. Det samme er å gi ansatte en følelse av involvering, selvbestemmelse og påvirkningskraft. Flere av respondentene sier for eksempel at innflytelse på bruken av hybridkontoret er en faktor som kan styrke tillit og kultur. Dette er fordi bedriften har ansatte i mange ulike situasjoner og med ulike behov, som igjen behøver å bli ivaretatt ved bruk av en hybridkontorløsning.

“Ledere må gå foran og være rollemodeller og ambassadører. Jeg tror det starter ... For det første starter enhver kulturendring eller hva jeg skal si starter jo på toppen, også må det på en måte. De må gå foran som gode eksempler, eller «walk the talk» [...].” (Informant 3Y)

Bevisstheten rundt sin rolle som kulturbærer fremstår også som betydelig blant informantene i bedrift Y. De forsøker å være gode forbilder og gå foran i arbeidet med å skape den ønskede kulturen. Flere av respondentene opplever at det er enklere å praktisere denne rollen fysisk på kontoret, men at det med visse tiltak er mulig å gjøre digitalt. Lederne har i større grad involvert seg og lagt til rette for lystbetonte sosiale møter både fysisk og digitalt. Respondent 2Y har for eksempel arrangert digitale kaffemøter for å bygge relasjoner og kultur, og 4Y har igangsatt en tilsvarende sosial møteplass. De erfarer at disse tiltakene har bidratt til å styrke og bygge relasjoner, noe som gir videre effekter for blant annet samarbeid.

5Y påpeker at medarbeidernes behov for å bli sett, hørt og tilhøre et fellesskap er forsterket ved en hybridkontorløsning. Gode prestasjoner må feires, og fellesskapet og kulturen må styrkes. Slike aktiviteter mener respondenten det er vanskelig å gjøre digitalt, og det er derfor viktig at lederen legger til rette for fysiske samlinger med formål å bygge kultur og sterke team. Et virkemiddel informanten tar i bruk for dette er å skape møteplasser utenfor kontorets lokaler. 5Y mener at atmosfæren som for eksempel skogen eller et leirbål tilbyr, kan åpne for andre samtaleemner, styrke motivasjon, relasjoner og utvikling. Informant 3Y og 5Y tydeliggjør at det må investeres tyngre og mer strukturert i kulturbygging nå enn tidligere, samt at det fysiske, relasjonelle og psykologisk trygghet må få mer fokus i en hybrid arbeidshverdag.

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi analysere og drøfte funnene fra resultatkapitlet. Dette gjør vi gjennom å dele opp diskusjonen i fire deler. I de første tre delene drøfter vi funn og kobler det opp mot teori for å besvare forskningsspørsmålene våre. Deretter anvender vi forskningsspørsmålene våre i *Kapittel 5.4 Problemstilling* for å forsøke å besvare problemstillingen. I *Kapittel 4 Resultater* har vi i de ulike kategoriene presentert detaljerte funn, og i diskusjonen løfter vi disse funnkategoriene og detaljene opp på et generelt nivå. Detaljene fra funnkategoriene har

gitt oss et grunnlag for å avdekke fremtredende tendenser, samt gi oss innsikt i kulturen til bedrift X og Y.

5.1 Forskningsspørsmål 1

Vil organisasjonskulturen naturlig tilpasse seg den hybride arbeidshverdagen, eller må den formes aktivt?

I bedriftene vi har undersøkt fremstår det som at både arbeidsmetoder og kultur naturlig har tilpasset seg en hybrid arbeidshverdag. Endringene vi ser i funnene våre kan spores gjennom koronapandemien og frem til denne oppgaven skrives, og fremstår som tilpasninger og reaksjoner på eksterne hendelser. Da myndighetene lettet på koronarestriksjonene både høsten 2021 og våren 2022, ser vi at det har skjedd endringer for å tilpasse seg den nye hverdagen. Våre funn indikerer riktignok ikke en planlagt endring fra øverste ledelse i bedriftene, som ligner endringsprosessen beskrevet av Lewin (1951, referert i Bang, 2015), for å tilpasse organisasjonskulturen til hybridkontoret og fremtidig bruk av denne arbeidsformen. Bedriftene har utarbeidet noen retningslinjer for hvordan man praktisk skal anvende hybridkontoret, men disse retningslinjene virker ikke å drøfte hvordan kulturen vil bli påvirket av den endrede arbeidssituasjonen. Retningslinjene selskap Y har innført har gjort at det har oppstått individuelle tilpasninger på avdelings- og teamnivå, noe informantene ser at har ført til at medarbeidere opplever en følelse av urettferdighet. Derimot ser vi at det kan være hensiktsmessig for ulike hybridkontortilpasninger innad i en bedrift, avhengig av de ulike avdelingene og arbeidsoppgavenes behov. Suksesskriterier for hvordan ansatte skal forholde seg til effekten den endrede arbeidsformen vil ha på kulturen, fremkommer i liten grad. Det eneste bedriftene har spesifisert er at kontoret skal brukes som primær arbeidsplass. På en generell basis er tydelige suksesskriterier noe Warrick (2017) trekker frem som viktig i en god organisasjonskultur. Manglende suksesskriterier i den endringsprosessen bedriftene befinner seg i kan skape et grunnlag for en fremvoksende ukultur knyttet til hvordan fjernarbeidet brukes i en hybrid arbeidshverdag. Dette reflekterer vi over at kan gi rom for at sterkere subkulturer i større grad kan vokse frem i organisasjonene, men denne tematikken er utenfor vår avgrensning av oppgaven.

Måten kontorbruken har endret seg på, med bruk av både fjernarbeid og arbeid fra kontoret, viser at artefaktene knyttet til hvordan arbeid gjøres har endret seg. Det betyr ikke nødvendigvis at grunnleggende antagelser har blitt endret, men at endringer i artefaktene kan

påvirke de underliggende nivåene i kulturen (Bang, 2015). Etter koronanedstengningen i 2020 så vi et skifte i hva som uttrykkes av kulturen. 3Y trakk frem at det menneskelige havnet i fokus hos ledelsen, og det å ta vare på medarbeidere ble prioritert fremfor den operasjonelle evnen. Dette kan ha vært nødvendig i situasjonen, men det kan også ha ført til at ledere og medarbeidere søkte å gjøre det som føltes naturlig og behagelig på kort sikt. Det ser ut til at ledelsen ikke har reflektert over hva som vil være det beste for bedriftene i tiden fremover og aktivt iverksatt tiltak i tråd med dette. Det virker som om det menneskelige aspektet vil være mer fremtredende i et hybridkontor, men man må likevel ikke glemme at bedrifter har operasjonelle mål som skal oppnås. Derfor er det viktig at bedriftene iverksetter tiltak som på mellomlang og lang sikt ikke går på bekostning av det operasjonelle, men at det skjer aktive tilpasninger som gir rom for en bærekraftig kulturell tilpasning og nye behov.

I perioden fra nedstengningen og frem til februar 2022 forsøkte bedriftene i vårt utvalg å tilpasse eksisterende fysiske artefakter til den nye digitale hverdagen, og slik skape nye digitale artefakter (Asatiani et al., 2020). Dette gjorde de tilsynelatende uten å ta for seg hvordan endringen burde blitt gjennomført mest mulig effektiv, eller uten å vurdere hvor hensiktsmessig artefaktene ville fungere digitalt. Et konkret eksempel vi avdekket i intervjuene var et forsøk på å videreføre quiz digitalt, en aktivitet bedriftene før korona gjorde fysisk og anvendte som sosial avkobling for å bygge relasjoner. Det ble relativt raskt avdekket at quizene ikke ga det samme utbyttet digitalt som fysisk, og de ble etter en kortere periode avvirket som digitalt artefakt. Informantene tydeliggjorde videre at det snarere opplevdes som en digital videreføring av en "gammel vane", og at det ikke lenger ble et like betydningsfullt høydepunkt i hverdagen.

Vi så også en proaktiv fremvekst av helt nye digitale artefakter bedre tilpasset hjemmekontorløsningen under korona. Et konkret eksempel på dette var bedrift X sin aktivitetsbingo. Her kommuniserte og dokumenterte medarbeidere via det sosiale mediet Snapchat på en morsom måte at de gjennomførte ulike aktiviteter. Naturlige tilpasninger er viktige for å kunne møte utfordringer som måtte oppstå, men det er også viktig å ha en overordnet plan for hvordan slike endringer og tilpasninger skal gjennomføres. Vi har observert at det under korona har vært en tendens til at bedriftene har drevet 'brannslukking' på utfordringer som har oppstått spontant, og dette tilsynelatende uten at de langsiktige konsekvensene og effektene har blitt vurdert. Dermed har bedriftene gått glipp av hvordan utfordringene kunne blitt løst på en måte som var best mulig tilpasset fremtidens behov.

I fjernarbeid-hverdagen under koronanedstengningen avdekket vi altså at det har oppstått ulike naturlige tilpasninger i bedriftene for å håndtere utfordringer som har oppstått. Selv om ikke alle naturlige tilpasninger vil være hensiktsmessige å ta med seg videre, vil noen av disse med aktive justeringer være hensiktsmessige å ta med seg inn i den nye hybridkontorhverdagen. Eksempelvis igangsatte en avdeling i bedrift Y en digital kaffeprat, som en erstatning og naturlig tilpasning for manglende fysiske møtepunkter. Kaffepraten ble aktivt tilpasset til å ha få deltagere, noe som skulle skape en enklere gruppedynamikk. Kaffepraten bidro også til å skape en følelse av tilhørighet og samvær blant deltagerne. Det ble rullert på innad i avdelingen hvem som skulle delta på møtene, og hvem som skulle ordne innkallingene. Denne tilpassede aktiviteten oppdaget de at var et effektivt tiltak for å ivareta og redusere forringelsen av svakere relasjoner ved fjernarbeid. En aktiv tilpasning av bedrift Y sin kaffeprat til den gjeldende situasjonen er et konkret eksempel på hvordan bedrift Y kan justere naturlige tilpasninger og ta i bruk erfaringer fra koronanedstengningen inn i den nye hybridkontorhverdagen.

Ved en naturlig tilpasning av kulturen kan det altså oppstå situasjoner eller vaner i en kultur som er eller ikke er hensiktsmessige å ivareta over tid. Derfor bør det foreligge en plan for hvordan man skal håndtere både ønskede og uønskede kulturelle tilpasninger. For å finne de beste løsningene for fremtiden vil det kreve proaktivitet og nytenkning. Som vi ser i Spicer (2020) vil en syklisk prosess med refleksjon, eksperimentering og handling være hensiktsmessig i en kulturell endringsprosess. Våre funn viser ikke tegn til en slik planlagt kulturtilpasning, men våre informanter viser likevel vilje til endring og fornyelse, som gjør at de vil kunne lykkes med å bygge kultur tilpasset hybridkontoret.

For å besvare forskningsspørsmålet ser vi at organisasjonskulturen vil tilpasse seg naturlig til en hverdag hvor hybridkontoret er en dominerende arbeidsform. På en generell basis er det rimelig å anta at organisasjoners deltagere vil søke å tilpasse sin arbeidshverdag slik at den passer de best mulig. Dette så vi også var tilfellet i bedrift X og Y, da de nye retningslinjene for hybridkontoret ble implementert. Dette betyr derimot ikke at de individuelle tilpasningene er i tråd med intensjonen til den øverste ledelsen i bedriftene hvor hybridkontoret implementeres. Det betyr heller ikke at tilpasningene vil være i tråd med den kulturen ledelsen ønsker at skal være fremtredende i organisasjonen. Dermed finnes det et behov for at ledelsen i bedriftene legger en plan for proaktive tilpasninger av organisasjonskulturen på hybridkontoret. Noen av de tilpasningene som naturlig vokser frem vil kunne være hensiktsmessige å ta med seg videre i hybridkontorhverdagen, men andre vil kunne være

mindre passende. Planen for kulturendring bør derfor ta for seg hvordan fremvoksende tilpasninger eller artefakter skal håndteres, ved å enten tilsidesettes eller tas med videre. Organisasjonskulturen bør således til en viss grad formes aktivt, med rom for å videreføre hensiktsmessige naturlige tilpasninger.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Er det nødvendig med bruk av fysiske møteplasser for å ha en god organisasjonskultur?

I både bedrift X og Y ser vi at mindre bruk av de fysiske møteplassene har påvirket og ført til endringer i de utvalgte kulturelementene og -artefaktene oppgaven drøfter. Som nevnt i teorien kan endringer i artefaktene uttrykke endringer i de underliggende nivåene i kulturen. En fremtredende tendens i våre funn er at mindre fysisk samvær har ført til svakere relasjoner og fellesskapsfølelse i bedriftene. Dette har igjen gitt videre effekter på kulturelementene. En av organisasjonskulturens viktigste funksjoner er, som både Bang (2015) og Yukl & Gardner (2020) beskriver, at den skal skape en følelse av tilhørighet, integrering og fellesskap. Gjennom dette skal kulturen tilrettelegge for at synergier kan skapes, slik at bedriften lettere kan nå sine mål. Vi ser at svakere relasjoner og fellesskapsfølelse har påvirket blant annet hvordan samarbeid, kommunikasjon og møtekultur foregår. Når det kommer til samarbeid digitalt fremstår dette å være svekket av den «digitale barrieren» som trekkes frem av informantene. Denne barrieren virker å være et resultat av psykologisk utrygghet, svekkede relasjoner og manglende nettverk. På et fysisk kontor kan man enkelt ta opp spørsmål umiddelbart med personene rundt seg eller kaste seg på diskusjoner, men dette oppleves vanskeligere digitalt. Derfor har begge bedriftene tatt i bruk digitale samarbeidsverktøy, for å skape digitale substitutter for erfaringsutveksling. Det tilrettelegges altså til en viss grad for godt digitalt samarbeid, men for å kunne ta dette i bruk på beste mulige måte krever det sterke relasjoner og en digital kultur for samarbeid og deling. Fokus på samarbeid er også noe Warrick (2017) trekker frem som et kjennetegn på en god kultur. Det vil således være viktig å lykkes med det digitale samarbeidet i et hybridkontor, hvor mye arbeid vil gjøres digitalt.

På samme måte som samarbeid, virker kommunikasjons- og møtekulturen å ha blitt påvirket av mindre bruk av fysiske møteplasser. Økt bruk av digital kommunikasjon og digitale møter har gjort møtene mer formelle og tidseffektive, og ved hjelp av de digitale virkemidlene oppfylles formålet med kommunikasjon og møtene. Det fremstår allikevel som det har skjedd en endring ved at det uformelle og sosiale aspektet ved dem har gått tapt. Dette aspektet er

ifølge flere av informantene og De Paoli (2020), viktig for å styrke og bygge relasjoner, skape engasjement, trivsel og bygge tillit.

Det at de ansatte i mindre grad samles på fysiske møteplasser, som for eksempel kontoret, har også påvirket kulturelementene onboarding, læring og lederskap. Dette er ifølge Warrick (2017) essensielle elementer å få til for å ha en god organisasjonskultur. Selv om alle disse elementene kan gjøres digitalt, fremstår det som at dynamikken som foregår fysisk i et kontorbygg eller kontorlandskap er vanskelig å imitere digitalt. Vi ser særlig at det i en onboardingfase vil være avgjørende å bruke de fysiske møteplassene for å sosialisere de nye ansatte inn i kulturen og fellesskapet. På kontoret flyter også den tause kunnskapen bedre, og læring tillates å foregå relativt organisk. De fysiske møteplassene er også viktig i ledernes arbeid med å ta vare på sine ansatte, og kompensere for de utfordringene de opplever ved virtuelt lederskap. Utfordringene informantene forteller om er i stor grad identiske med utfordringene ved virtuell ledelse som presenteres i teorien. Ledere som evner å ta godt vare på og utvikle sine ansatte er et viktig kjennetegn på god kultur (Warrick, 2017).

Som både Fayard (2021), Rockmann & Pratt (2015) og flere informanter beskriver, fungerer kontoret som et «sosialt anker» og det er der kulturen bygges og opprettholdes gjennom menneskelige interaksjoner. Likevel erfarer begge bedrifter at det er vanskelig å få folk tilbake på kontoret etter korona og utstrakt bruk av fjernarbeid. Denne utfordringen har oppstått som følge av at de ansatte opplever at de får gjort arbeidet sitt på en god måte gjennom fjernarbeid, og nyter av de fordelene en slik fleksibel arbeidshverdag gir. Det kan dermed være et legitimt spørsmål om man i det hele tatt behøver et kontor. Er det noe koronapandemien har bevist, så er det at arbeid i mange bedrifter i stor grad kan gjøres heldigitalt ved hjelp av digitale verktøy og kommunikasjonsplattformer (Appel-Meulenbroek et al., 2022). Dette ser vi også i våre funn. Derimot viser også informantenes erfaringer med utstrakt bruk av fjernarbeid under korona, at dette bidro til en «trøtthet» i kulturen og en «trangere» kommunikasjon enn før korona. Som det understrekes av Warrick (2017), kjennetegnes en god organisasjonskultur av positivitet og åpenhet. Det kan dermed argumenteres for at de fysiske møteplassene, og implisitt kontoret, er viktig for å skape og opprettholde en god kultur. Våre funn indikerer også at de interaksjonene som skjer på de fysiske møteplassene styrker kulturen, fellesskapet, relasjoner, motivasjon og samhold, noe som igjen forenkler og forbedrer det digitale arbeidet.

De fysiske møteplassene vil altså være avgjørende for å bygge relasjoner, fellesskap og kultur, men det vil kreve tiltak for å få ansatte til å ta disse i bruk. Slike tiltak kan innebære

spesifikke dager hvor det er bestemt at ansatte må møte på kontoret, eller bruk av incentiver for å trekke de ansatte til å bruke kontoret. Som våre funn indikerer, må det å komme på kontoret eller delta på fysiske sosiale aktiviteter gi de ansatte merverdi fremfor å benytte fjernarbeid. Andre tiltak kan søke å gjøre det attraktivt for medarbeiderne å være på kontoret, for eksempel gjennom kontorets utforming. Informantene tror at estetisk tilfredsstillende kontorer som tilrettelegger for blant annet samarbeid, kunnskapsdeling, nyskapning og hyppig plasserte møtepunkter er viktig, da det er slik arbeid og interaksjoner som er vanskelig å imitere digitalt. Det vil også være viktig å ha soner for stillearbeid, da det kan være personer som vil være på kontoret kun for det sosiale aspektet, men som også ønsker å utføre konsentrasjonsarbeid. I tillegg til kontorets utforming, kan også aktiviteter og sosiale tiltak på kontoret bidra med å trekke folk dit. Dette kan være gjennom incentiver som en innleid kaffebarrista som lager kaffe til de ansatte, treningsrom eller teknologisk utstyr privatpersoner ikke har tilgang til hjemme. Ledere vil også spille en viktig rolle i å få folk til å bruke de fysiske møteplassene. Dette gjelder både ved at de selv tar det i bruk, men at de også kommuniserer sine forventninger til at sine ansatte tar det i bruk. Tydelig og åpen kommunikasjon om viktigheten av bruk av fysiske møteplasser vil være et viktig verktøy i dette arbeidet. Ledere er, som beskrevet i teorien av blant annet Hennestad (2015) og Warrick (2017), gjennom sine handlinger forbilder for hvilken kultur som er ønsket i organisasjonen. Likevel kan det være interessant å vurdere hvilket ansvar og forventninger som skal tildeles medarbeiderne i bedriften i forhold til å ivareta en god kultur, og således ta i bruk de fysiske møteplassene. Dersom bedriften skaper en felles oppfatning om at ikke alt kulturansvar skal ligge på ledelsen, men at det skal ligge hos alle i organisasjonen, kan kulturarbeidet bli enklere. Det kan også gjøre det lettere å få ansatte til å bruke kontoret, og således dra fordeler av synergiene dette gir.

For å oppsummere diskusjonen av dette forskningsspørsmålet ser vi at bruk av fysiske møteplasser til en viss grad er nødvendig for å ha en god organisasjonskultur. Dette da de i større grad legger til rette for formelle og uformelle menneskelige interaksjoner enn hva det digitale gjør. De fysiske interaksjonene bidrar til å styrke og skape relasjoner, men også bygge kultur og fellesskap i organisasjonen. Dette vil igjen forenkle det digitale arbeidet og de kulturelementene vi har trukket frem. Fjernarbeidet har sine fordeler for de ansatte, og med en hybridkontorløsning vil man dermed kunne anvende disse sammen med de positive effektene bruk av fysiske møteplasser har for organisasjonskulturen.

5.3 Forskningsspørsmål 3

Hvordan kan den praktiske gjennomføringen av hybridkontoret påvirke organisasjonskulturen?

Ut fra presentert teori og innsamlet data om organisasjonskultur, kan det argumenteres for at måten en bedrift praktisk velger å gjennomføre hybridkontoret, er et artefakt i seg selv. Dette er fordi de grunnleggende antagelsene, normer og verdier vil være retningsgivende for hvordan bedrifter handler og fremstår. Bedrifters praktiske anvendelse av en hybridkontorløsning kan enten gjøre at de forsterker eksisterende kultur eller at de motarbeider og undergraver den. Hybridkontoret åpner opp for mange ulike måter å arbeide på, og det finnes ikke en universell løsning som vil fungere godt for alle typer bedrifter. Hver bedrift er dermed nødt til å finne den løsningen som passer best for dem. Dette kan illustreres med to ytterpunkter for hvordan et hybridkontor praktisk kan gjennomføres. Det første ytterpunktet kaller vi en rigid løsning, hvor det er en høy grad av struktur, planlegging og regler. Det andre ytterpunktet kaller vi en lite rigid løsning, hvor det er lavere grad av struktur, planlegging og regler knyttet til hybridkontorløsningen.

Disse ytterpunktene kan sies å reflektere to ulike organisasjonskulturer. Ingen av kulturene er nødvendigvis bedre eller mer riktig enn den andre, og det er derfor viktig at bedriften tilpasser og velger hvordan hybridkontoret praktisk gjennomføres for å fremheve ønskede momenter i sin kultur. Måten struktur eller mangel på struktur kommer frem på synliggjør kulturen og åpner for ulike tolkninger av organisasjonene. En strukturert og rigid gjennomføring kan innebære at ledelsen trekker ansatte tilbake igjen til kontoret med en viss grad av tvang. Dette kan oppleves begrensende for medarbeiderne da de ikke lenger har like stor grad av fleksibilitet i arbeidshverdagen sin. Det kan også gjøre at medarbeiderne ikke føler de blir stolt på av lederne sine, noe som kan skape uheldige effekter. Likevel kan en slik løsning, som noen av informantene påpeker, gjøre at organisasjonen enklere kan drive kulturarbeid, gi tydeligere retningslinjer, og sette klare rammer for å skape en god arbeidslivsbalanse som forhindrer utbrenthet. Selv om det kan være effektivt i kulturarbeidet å få medarbeidere tilbake til kontoret, kan det som sagt også skape en misnøye og en følelse av forminskert tillit dersom de tvinges tilbake. Dette mener våre informanter at kan gjøre arbeidsplassen uattraktiv for noen arbeidstakere, og dermed føre til høyere turn-over. Videre mistenker vi at misnøye og følelser av mistillit kan skape grobunn for en motkultur blant de ansatte.

En lite rigid løsning betyr ikke nødvendigvis at de ansatte har frie tøyler, men at ledelsen utviser de ansatte en stor grad av tillit og frihet under ansvar til å forme egen arbeidshverdag. Det er allikevel snakk om en hybridkontorløsning, noe som innebærer at de ansatte også skal bruke kontoret. Ansatte står derimot relativt fritt til å bestemme under hvilke omstendigheter de bruker kontoret sammenlignet med en rigid løsning. Dette kan gjøre at medarbeiderne føler seg myndiggjort, noe som videre kan fostre motivasjon, kreativitet, effektivitet og lojalitet (Yukl & Gardner, 2020, s.120). Likevel kan en slik løsning ha flere ugunstige konsekvenser, noe våre informanter trekker frem. Eksempelvis kan det føre til at færre medarbeidere bruker kontoret, noe informantene våre så høsten 2021, da koronarestriksjonene lettet og hybridkontoret var den aktuelle arbeidsformen. Hjemmekontoret var for mange blitt svært komfortabelt, og det var vanskelig å få de ansatte tilbake på det fysiske kontoret. Mangelen på bruk av kontoret påvirket igjen kulturen, ved at man fikk færre fysiske interaksjoner som bidro til å styrke og opprettholde den. I slike situasjoner er det viktig at ledere går foran og bruker kontoret, noe som kan påvirke resten av medarbeiderne til å ta det i bruk. Som beskrevet i teorien, har lederne gjennom sine handlinger stor påvirkningskraft på medarbeiderne og kulturen (Hennestad, 2015; Warrick, 2017).

En annen årsak til hvorfor medarbeidere vegrer seg for å bruke kontoret trekkes frem av Rockmann & Pratt (2015). Frykten for at ingen man kjenner eller har behov for å samhandle med vil være på kontoret, gjør at medarbeidere ikke tar kontoret i bruk, noe som igjen skaper en selvforsterkende negativ effekt. Denne utfordringen som vi har funnet i litteraturen mener vi at kan løses ved å for eksempel arrangere aktiviteter som kaffepraten i bedrift Y, som vi drøftet nærmere i *Kapittel 5.1 Forskningsspørsmål 1*. Ved å ta i bruk en slik jevnlig aktivitet vil ansatte ha anledning til å bli bedre kjent og styrke svake relasjoner. Slike tiltak kan føre til at medarbeidere opplever et sterkere behov for og et ønske om å dra på kontoret for å treffe kollegaer fysisk. Synergiene fra disse møtene kan i tillegg bidra til å forenkle digitalt arbeid, som beskrevet i *Kapittel 5.2 Forskningsspørsmål 2*.

En lite rigid gjennomføring av hybridkontoret, og medfølgende myndiggjøring av ansatte hvor de selv bestemmer når og hvor de skal arbeide, kan også føre til at det skapes en kultur hvor man alltid er tilgjengelig for å jobbe. Funnene våre viser at tilgjengeligheten medarbeiderne hadde til å jobbe utover fastsatte arbeidstider, førte til at flere medarbeidere i bedrift X og Y gjorde dette. Informantene våre understreker at det har vært en utfordring med at man er tilgjengelig for å gjøre mer arbeid, og at dette har skapt en mer stressende og krevende arbeidssituasjon. Slike arbeidsmiljø beskrives av Warrick (2017) som tegn på

kulturer som over tid vil være lavt-ytende. Informantene tror at tiltak som tydeligere retningslinjer, kommunikasjon av forventinger og regulerende digitale hjelpemidler er nødvendig for å motvirke negative effekter på lang sikt.

I analysen av funnene våre fremstår det også som at den praktiske gjennomføringen av hybridkontoret har skapt utilsiktede effekter, og det virker ikke å være vurdert eller avklart hvordan disse skal håndteres. Et gjentakende aspekt som trekkes frem av flere informanter er at man jobber mer effektivt via fjernarbeid. Det som er uklart er hva denne effektiviteten og frigjorte tiden skal brukes til. Vil den frigjorte tiden føre til at medarbeiderne får tildelt flere arbeidsoppgaver, mer fritid eller vil bedriftenes behov for arbeidskraft reduseres? Hvordan en effekt som dette håndteres av ledelsen i bedriftene vil kunne reflektere og påvirke eksisterende kultur. Det vil kunne kreve at de må ta tydeligere standpunkt ved sine verdier eller revurdere disse dersom de ikke lenger er gunstige for bedriften. Bedrifter kan for eksempel havne i dilemmaer hvor de må sette det menneskelige aspektet opp mot det operasjonelle. Basert på våre funn og presenterte teori, kan det for eksempel være hensiktsmessig å bruke den frigjorte tiden på kontoret for sosiale formål og således bygge kultur. Dette er uansett, som argumentert for, ikke noe man bør tvinge de ansatte til, men heller oppmuntre til og skape en norm for.

Som vi ser kan den praktiske gjennomføringen av hybridkontoret påvirke organisasjonskulturen ved at den forsterker eller bidrar til å endre den. En hybridkontorløsning med for eksempel høy grad av struktur og retningslinjer vil kunne reflektere og forsterke de grunnleggende antagelser, normer og verdier for hvordan bedriften blant annet ser på sine ansatte, arbeidslivsbalanse, tillit og frihet. Har man tidligere hatt en kultur for frihet og fleksibilitet, kan innføringen av en rigid hybridkontorløsning, forminske og forandre disse verdiene og antagelsene. Dette vil igjen påvirke kulturen. For å unngå for radikale endringer som kan føre til uønskede reaksjoner fra arbeidsstyrken, vil det derfor være viktig å finne balansegang. Løsningen bør tillate de positive effektene av hybridkontoret, men likevel ikke gå på bekostning av organisasjonskulturen og fellesskapet. Ledelsen må også ha en plan for hvordan utilsiktede effekter av hybridkontoret bør håndteres i fremtiden.

5.4 Problemstilling

Hva er suksessfaktorene for å ha en god organisasjonskultur tilpasset for hybridkontoret?

Som presentert i teorien kan bedrifter nyte mange fordeler av å ha en god organisasjonskultur. Dermed bør prioritering av kulturarbeid være viktig for ledelsen i enhver organisasjon. Selv om ledelsen alene ikke kan forme kulturen til å være akkurat slik de ønsker, har de en stor påvirkningskraft og makt til å sette en retning for en ønsket kultur. Mye av teorien om organisasjonskultur er utarbeidet med den forutsetning om at de ansatte hovedsakelig er fysisk sammen, men likevel fremstår det som at den fortsatt gjør seg gjeldende ved bruk av en hybridkontorløsning. Basert på våre funn vil en god kultur kunne forenkle utførelsen av blant annet digitale arbeidsoppgaver, samarbeid, læring, onboarding og kommunikasjon. Ved bruk av en hybridkontorløsning fremstår det som at det å ha en god kultur er like viktig som tidligere, om ikke mer viktig, da ansatte treffes mindre fysisk enn ved ordinær kontorbruk. Å treffes mindre fysisk kan vanskeliggjøre kulturarbeidet og svekke ansattes følelse av tilhørighet til bedriften. I arbeidet med denne oppgaven ser det allikevel ut til at det finnes noen retningsgivende suksessfaktorer bedrifter bør være oppmerksomme på for å ha en god organisasjonskultur tilpasset for hybridkontoret. Disse vil vi diskutere og oppsummere under.

For det første vil det være viktig å være mer proaktiv når det gjelder de naturlige tilpasningene som oppstår i kulturen som følge av en hybrid arbeidshverdag. Med en ny måte å arbeide på vil det skje endringer i form av videreføring av gamle artefakter og opprettelser av nye. Dette krever at ledelsen har et større fokus på kulturendringer, og at de aktivt og kontinuerlig må vurdere om naturlige tilpasninger som oppstår i hybridkontoret vil være fordelaktige å ta med seg videre i kulturarbeidet. Slike vurderinger tillater ledelsen å forhindre at kulturen beveger seg i en uønsket og potensielt ødeleggende retning. Gamle arbeidsmåter og aktiviteter vil ikke alltid være like hensiktsmessig og relevante i en ny arbeidsløsning. Våre funn indikerer at ledelsen i bedriftene har utarbeidet noen retningslinjer for hvordan hybridkontorløsningen praktisk skal tas i bruk i etterkant av koronalettelsene februar 2022. Det fremkommer derimot ikke at ledelsen har utarbeidet en plan for hvordan kulturen skal tilpasses den nye løsningen. I dette legger vi eksempelvis at bedriftene ikke har lagt en plan for; hvilke eksisterende artefakter som skal tilpasses den nye løsningen; hvilke artefakter som ikke lenger vil være hensiktsmessige og aktuelle å ta med seg inn i den nye løsningen; hvordan fremvoksende artefakter skal tas stilling til. Om bedriftene har evaluert og funnet ut

av hvordan utilsiktede effekter, som kan oppstå ved bruk av en hybridkontorløsning skal håndteres fremkommer heller ikke. Det vil kreve nytenking, gjennomtenkte tilpasninger og proaktivitet for å sørge for at organisasjonskulturen fortsatt skal reflektere de ønskede normer, verdier og grunnleggende antagelser i fremtiden. Dette er også noe Hollister et al. (2021) og Spicer (2020) trekker frem som en nødvendighet for å få tilpasset bedriften til endringene i omgivelsene og arbeidshverdagen som følge av koronapandemien.

Det at ansatte bruker fysiske møteplasser, og måten de bruker de på, vil også være viktig når man har en hybridkontorløsning. Ved å bruke fysiske møteplasser kan ansatte i bedrifter enklere bygge sterke relasjoner, og gjennom dette fellesskapsfølelse og kultur. Det ser også ut til å skape positive synergier gjennom kulturelementene vi ser på i denne oppgaven. På et kontor, eller ved å delta på sosiale aktiviteter, vil medarbeidere raskt og enkelt ha mulighet til å komme i kontakt med personer både i og utenfor egen avdeling. Dette kan gjøre det enklere å skape nye relasjoner, men også fungere som en arena for diskusjoner, læring, innovasjon og utvikling (Fayard et al., 2021). Funnene våre viser at slike arenaer også kan skapes og brukes digitalt, men at det da kreves et utgangspunkt i eksisterende relasjoner og psykologisk trygghet som er skapt gjennom tidligere fysiske interaksjoner. Ansatte med lengre fartstid i en bedrift vil kanskje enklere ta digitale arenaer i bruk uten kontinuerlig fysisk interaksjon, men nyansatte i en bedrift vil ikke få til dette like enkelt da de ikke har like sterke relasjoner i bedriften. Nyansatte vil i større grad være avhengig av de fysiske møtene for å bygge disse relasjonene og således enklere kunne utnytte de digitale arenaene og hjelpemidlene. I hybridkontoret bør man derfor få en stor del av ansatte til å bruke kontoret, noe våre informanter påpeker at har vært en utfordring.

Våre funn viser at mange ansatte har blitt komfortable med bruk av fjernarbeid fra hjemmekontoret, og terskelen for å reise til og ta i bruk kontoret er forhøyet ved fullstendig valgfrihet over eget arbeidssted. Den verdien og nytten individet opplever at skapes av å være på kontoret må, ifølge våre funn, forsterkes for at ansatte skal bruke det. Utformingen av kontoret og hvordan dette brukes ser dermed ut til å måtte vektlegge andre ting enn tidligere. Sosiale fellessoner, områder for innovasjon, innbydende innredning og engasjerende aktiviteter vil være viktigere enn tidligere for å tiltrekke medarbeidere til kontoret, noe også Fayard et al. (2021) påpeker. Slik kan bedrifter ivareta sosiale behov og tilrettelegge for samarbeid, mens konsentrasjonsarbeid i stor grad kan gjøres via fjernarbeid. Det bør allikevel finnes gode muligheter for å gjøre konsentrasjonsarbeid på kontoret, da ikke alle

medarbeidere har identiske ønsker for hvordan de vil bruke kontoret og fjernarbeid (Appel-Meulenbroek et al., 2022).

Som vi ser fra våre funn, virker bedrifter å være tjent med at de ansatte selv ønsker å komme på kontoret, fremfor å tvinge dem dit. Dette for å ikke undergrave den autonomien og frihet fjernarbeidet gir, som potensielt kan føre til misnøye og mistillit. Det vil allikevel være viktig å ha en viss grad av forutsigbarhet, og sørge for at fellesskapets interesser går foran enkeltindividets. Dette kan forenkles dersom det tydeliggjøres og kommuniseres at det ligger et ansvar hos medarbeidere om at de aktivt må bidra positivt til kulturen og sette fellesskapet først. Videre ser vi fra våre funn at bedriftene ønsker å vektlegge frivillighet og fleksibilitet i hybridkontoret, men at de også ønsker å tydeliggjøre et bestemt antall eller faste dager for når ansatte skal møte på kontoret. Dette fremstår som selvmotsigende, og det ser heller ikke ut til at bedriftene har en klar plan for hvordan dette skal løses. En god håndtering av denne utfordringen vil være viktig for å unngå negative effekter både for den enkelte medarbeider og bedriften som helhet. Generelt sett må kontoret og de fysiske møteplassene tilpasses de utfordringer og muligheter som følger med hybridkontoret for å bygge kultur.

Vi har også sett at den praktiske gjennomføringen av hybridkontoret kan påvirke organisasjonskulturen. Det vil derfor være viktig at den løsningen bedriften velger å bruke gjenspeiler og underbygger kulturen bedriften ønsker. For bedriften vil det også være gunstig å finne en balanse av struktur og fleksibilitet som tilrettelegger for de fordelene fjernarbeid tilbyr, men som også opprettholder en viss grad av struktur. Dette er viktig fordi det kan forenkle kulturarbeidet og sørge for at ansatte tar i bruk de fysiske møteplassene. Struktur vil også tilrettelegge for felles retningslinjer, og kan dermed også skape en følelse av rettferdighet og forutsigbarhet. Den praktiske gjennomføringen som velges, vil skape et inntrykk hos medarbeiderne for hvilken kulturell retning bedriften ønsker. Derfor er det også viktig å sørge for at disse valgene er i tråd med den faktisk ønskede kulturen, samt synergieffektene man ønsker å skape med kulturen. En type praktisk gjennomføring av hybridkontoret vil ikke nødvendigvis være mer riktig enn den andre, men bedriftene må ta bevisste og gjennomtenkte valg som samsvarer med langsiktige strategier. Dersom man ikke gjør dette, kan det oppstå et misforhold mellom den kulturen man ønsker og hva den praktiske gjennomføringen av hybridkontoret legger til rette for. Manglende samsvar mellom disse vil også være forstyrrende for det operasjonelle aspektet og vil kunne by på utfordringer i arbeidshverdagen.

6. Avslutning

I dette kapittelet vil vi presentere oppgavens konklusjon. Vi vil i tillegg til dette redegjøre for forskningens praktiske og teoretiske implikasjoner. Avslutningsvis ønsker vi å komme med forslag og anbefalinger til videre forskning på temaet organisasjonskultur i hybridkontoret.

6.1 Konklusjon

Denne oppgaven ble utarbeidet med det formålet å undersøke om og hvordan organisasjonskultur bør tilpasses hybridkontoret, en arbeidsform som har blitt dagsaktuell i løpet av korona. Vi oppdaget tidlig i prosessen med oppgaven et kunnskapshull i litteraturen om temaet, og ønsket derfor å undersøke dette nærmere. Mye av litteraturen tar kun for seg fjernarbeid uten særlig grad av fysiske interaksjoner sett i kontekst av koronapandemiens nedstengninger. Vi ønsket å ta dette videre, men også undersøke de erfaringene som er gjort etter koronanedstengningen i en hybrid arbeidsform. Målet har vært å besvare problemstillingen og kunne bidra med innsikt om suksessfaktorer for å ha en god organisasjonskultur tilpasset for hybridkontoret.

Hybridkontoret vil ikke se likt ut for alle bedrifter, og man er nødt til å finne en unik tilpasning basert på bedriftens karakteristikk og behov. Det fremstår allikevel, etter arbeidet med denne oppgaven, som at det finnes noen generelle og retningsgivende suksessfaktorer for å ha en god organisasjonskultur tilpasset for hybridkontoret. Det første vil være å ha en proaktiv plan for kulturendringer, både de som ledelsen aktivt ønsker å implementere og de naturlig fremvoksende tilpasningene som oppstår i hybridkontoret. Slik vil ledere ha anledning til å reflektere over de endringer som oppstår, og kan således sørge for at endringene som skjer gjenspeiler og forsterker den ønskede kulturen. Den andre suksessfaktoren er at det er nødvendig for bedrifter å tilrettelegge for bruk av fysiske møteplasser hvor medarbeidere kan treffe hverandre. Slike møteplasser er viktige arenaer for kulturbygging og kulturutvikling, men hvordan møteplassene utformes og organiseres vil ikke nødvendigvis være likt for alle bedrifter. Til slutt er det viktig å være oppmerksom på at den praktiske gjennomføringen av hybridkontoret vil kunne påvirke organisasjonskulturen. Det vil derfor være viktig å finne den balansen som gir rom for de fordelene hybridkontoret tilbyr, men som ikke går på bekostning av organisasjonskulturen. Måten hybridkontoret tas i bruk på bør også samsvare med den ønskede kulturen og strategiene bedriften har for fremtiden.

6.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Denne oppgaven bidrar med praktisk kunnskap som bedrifter kan anvende i utarbeidelsen av en plan for hvordan de skal anvende hybridkontoret. Dette gjelder de kulturelle aspektene av en arbeidshverdag, men også den praktiske gjennomføringen av hybridkontoret. Våre presenterte suksessfaktorer og anbefalinger kan gi bedrifter et bedre kunnskapsgrunnlag for å skape en mer fordelaktig arbeidssituasjon for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

Anbefalingene vil være relevante uavhengig av om de bruker en hybridkontorløsning fra før eller vurderer å ta dette i bruk.

Vår oppgave har ikke som formål å utarbeide nye teorier, da temaet er relativt nytt og ikke undersøkt over tid. I litteratursøket avdekket vi at det er skrevet mye om hjemmekontor i en kontekst av korona, men lite om videreføringen av fjernarbeid inn i en hybrid arbeidsløsning. Det er således et behov for mer kunnskap innen feltet, og vi har sett at det er blitt igangsatt flere forskningsprosjekter under arbeidet med denne oppgaven. Våre funn kan ved videre studier av organisasjonskultur i en hybridkontorkontekst potensielt anvendes til utforming av nye hypoteser og teorier, eller modifisering av eksisterende teori. Funnene kan også bidra til diskursen, ved at de belyser bedrifters erfaringer relatert til organisasjonskultur på hybridkontoret.

6.3 Anbefalinger til videre forskning

I denne oppgaven har vi presentert noen anbefalinger for hva som kan være suksessfaktorer for å ha en god kultur i hybridkontoret. Oppgaven begrenser seg til å se på kulturen på et overordnet organisatorisk nivå, og går ikke nærmere inn på subkulturer. I funnene våre indikeres det blant annet at man ved bruk av fjernarbeid i betydelig grad forholder seg til og kommuniserer med de samme menneskene, og at svake relasjoner derfor blir ytterligere svekket. Dette kan videre skape en fragmentering av kulturen på tvers av bedriften, og videre gi grobunn til subkulturer. Vi mener derfor det ville være interessant å studere om, og i så fall hvordan, subkulturer kan vokse frem og påvirke den overordnede organisasjonskulturen ved bruk av hybridkontorløsninger.

Vår studie er gjennomført på et tidspunkt hvor bedriftene ikke har fått anvendt hybridkontoret over lengre tid. Dermed har de ikke fått opparbeidet seg mange erfaringer med en slik løsning. Vi mener derfor at det kan være interessant å undersøke oppgavens problemstilling over en

lengre periode. Her ser vi for oss et større utvalg som tar for seg både ledere og medarbeidere i flere bedrifter og bransjer. Dette mener vi at kan avdekke interessante fenomen som kan brukes til å skape ny eller videreutvikle eksisterende teori. Slik kan det også undersøkes om våre funn fortsatt gjør seg gjeldende i fremtiden, eller om de er sterkt påvirket eller farget av erfaringene informantene våre har gjort seg i etterkant av koronanedstengningen ved slutten av 2021 og til starten av 2022.

Litteraturliste

- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. & Ravid, D. (2021). *What employees are saying about the future of remote work*. Tilgjengelig fra: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work> (lest 15.10.2021).
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M. & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81 (June 2022): 101784. doi: 10.1016/j.jenvp.2022.101784.
- Asatiani, A., Hämäläinen, J., Penttinen, E. & Rossi, M. (2020). Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information Systems Journal*, 31 (1): 62-93. doi: 10.1111/isj.12293.
- Bang, H. (2015). *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods*. 5. utg. Oxford: Oxford University Press.
- De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi & finans*, 36 (3): 226-239. doi: 10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06.
- Dystebakken, K. A. (2021) *Hybridkontor? Dette må du tenke på!* Tilgjengelig fra: <https://www.simploer.no/blogg/hybridkontor-dette-ma-du-tenke-pa/> (lest 02.05.22).
- Fayard, A., Weeks, J. & Khan, M. (2021). Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review*. 2021 (March-April): 1-11. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office> (lest 27.01.2022).
- Hennestad, B. W. (2015). *Kulturbevisst ledelse: Fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hollister, R., Tecosky, K., Watkins, M. & Wolpert, C. (2021). Why Every Executive Should Be Focusing on Culture Change Now. *MIT Sloan Management Review*, 63 (1): 1-6. Tilgjengelig fra: <https://sloanreview.mit.edu/article/why-every-executive-should-be-focusing-on-culture-change-now/> (lest 19.11.2021).

Howard-Grenville, J. (2020). How to Sustain Your Organization's Culture When Everyone Is Remote. *MIT Sloan Management Review*, 62 (1): 1-4. Tilgjengelig fra:

<https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-sustain-your-organizations-culture-when-everyone-is-remote/> (lest: 19.11.2021).

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

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work. *Journal of Management Studies*, 58 (1): 249-253. doi: 10.1111/joms.12648.

Mikhailova, O. (2021). *Quality evaluation and ethics*. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (forelesning 01.12.2021).

Mjelde, M. E. & Nesheim, T. (2015). Ledelse i ulike kontekster. *Magma*, 2: 62-72.

Tilgjengelig fra: <https://old.magma.no/ledelse-i-ulike-kontekster> (lest: 18.11.2021).

O'Neill, T. A., Hambley, L. A. & Chatellier, G. S. (2014). Cyberslacking, engagement, and personality in distributed work environments. *Computers in Human Behavior*, 40 (November 2014): 152-160. doi: 10.1016/j.chb.2014.08.005.

Regjeringen. (2022a). *Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen*.

Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/> (lest 01.05.22).

Regjeringen. (2022b). *Nye regler for hjemmekontor*. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-regler-for-hjemmekontor/id2904727/> (lest 02.04.2022).

Remen, A. C. (2021, 26. Oktober). Hybridkontor innføres hos mange: - Faren er at jobb og fritid skli sammen. *NRK*. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/norge/hybridkontor-innfores-hos-mange--faren-er-at-jobb-og-fritid-sklir-sammen-1.15694630?fbclid=IwAR30npXlrYmVyiikMRmN5VdeAp1DF7gdWrOF85OuwvblDiDsu9SS-nqSCXU> (lest 05.11.2021).

Rockmann, K. W. & Pratt, M. G. (2015). Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences of distributed work. *Academy of Management Discoveries*, 1 (2): 150-164. doi: 10.5465/amd.2014.0016.

Sagberg, I. (2020). Organisasjonskultur. I: *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/organisasjonskultur> (lest 27.01.22).

Scott, W. R. & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing. Rational, Natural, and Open Systems Perspectives*. International Student Edition. New York: Routledge.

Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57 (8): 1737-1740. doi: 10.1111/joms.12625.

Sreejesh, S., Mohapatra, S. & Anusree, M. R. (2014). *Business Research Methods: An Applied orientation*. 1. utg. Cham: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-00539-3.

SNL (2021). Kontoret. I: *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/kontor> (lest: 17.04.2022).

Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*, 61 (4): 1-10. Tilgjengelig fra: <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/> (lest 27.01.2022).

Svendsen, H. L. (2021, 30. Juni). Advarer om konsekvensene av hjemmekontoret: - De store taperne under korona. *Nettavisen*. Tilgjengelig fra: <https://www.nettavisen.no/okonomi/advarer-om-konsekvensene-av-hjemmekontoret-de-store-taperne-under-korona/s/12-95-3424148447> (lest 05.11.2021).

Tekna (2021). *Råd og tips – fjernarbeid*. Tilgjengelig fra: <https://www.tekna.no/lonn-og-arbeidsvilkar/rettigheter/fjernarbeid/> (lest 01.05.22).

Thunberg, S. & Arnell, L. (2021). Pioneering the use of technologies in qualitative research – A research review of the use of digital interviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 1-12. doi: 10.1080/13645579.2021.1935565.

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60 (3): 395-404. doi: 10.1016/j.bushor.2017.01.011.

Yukl, G. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations*. 9. utg. Essex: Pearson.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

INNLEDNING

Vi starter intervjuet med å takke for informantenes deltagelse. Videre presenterer vi oss selv og masteroppgavens tema. Det skal også innledningsvis opplyses om og innhentes samtykke til å starte opptak av samtalen, samt vise til informasjonen i samtykkeskjemaet som omhandler datahåndtering og personvern.

INNLEDENDE SPØRSMÅL

Vi kan jo begynne med å stille noen generelle spørsmål om deg og din stilling i bedrift X/Y.

- Hva heter du, og hva er din stilling i bedrift X/Y?
 - o Hva innebærer denne stillingen?
 - o Har du personalansvar?
- Hvor lenge har du jobbet i bedrift X/Y?

OVERGANGSSPØRSMÅL

Nå har vi vært igjennom en periode med nedstengning og åpning av samfunnet, hvor ansatte har måtte arbeidet hjemmefra, men også i perioder ha kunne vært på kontoret. Så vi tenkte derfor å spørre litt om dette med hybridkontor og hvordan og om din bedrift bruker dette.

- Har dere en hybridkontorløsning i dag, og kan du fortelle litt om hvordan dere løser dette?
 - o Hvor mange dager er dere på kontor og hjemme?
 - o Bestemmer man selv når man vil sitte hjemme og på kontor, eller er dette noe som bestemmes av ledelsen?
 - o Brukte dere hjemmekontor før korona?
- Foreligger det noe skriftlig regelverk dere må forholde dere til vedrørende hjemmekontor/hybridkontor?
- Er det noen planer for fast bruk av hybridkontor i tiden fremover?

NØKKELSPØRSMÅL

Dette intervjuet vil i stor grad omhandle organisasjonskultur og vi ønsker derfor å stille spørsmål om ulike aspekter og elementer i organisasjonskulturer.

Bruk og utforming av kontoret:

Nå lurer vi på hvordan deres fysiske kontorer er utformet og skal spørre litt om endringer relatert til kontorets utforming. Da refererer vi for eksempel til åpne landskap, lukkede kontorer og fellesområder.

- Hvordan var kontoret utformet før korona?
- Hvordan er kontoret utformet nå og hvordan bruker dere det?
 - o Endring med tanke på hvilket arbeid som gjøres hjemme og på kontoret i lys av korona? F.eks. ulike arbeidsoppgaver, møtevirksomhet eller andre arrangementer.
 - Er fordelingen av arbeidsoppgaver hjemme/kontor bestemt av noen eller fritt valg?
- Opplever du at kontoret er bevisst utformet med tanke på å endre/fremheve ulike deler av kulturen?
- Vil kontorets utforming endres i fremtiden? Hvorfor?

Sosiale aktiviteter, interaksjon, fellesskap og onboarding:

Se for deg at din bedrift bruker en modell hvor du 3 dager i uken bruker kontorlokalene, og at du 2 dager i uken jobber hjemmefra.

- Opplever du at de uformelle sosiale møtene er viktige og givende for fellesskapsfølelse, trivsel og motivasjon i din jobb?
- Hvordan kan man legge til rette for de sosiale møtene nå som ansatte treffes mindre fysisk enn man gjorde før korona?
 - o Hva kan gjøres digitalt og hva kan gjøres på kontoret?
- Har dere noen sosiale aktiviteter i og utenfor jobbsituasjonen i bedriften? For eksempel fellesmøter, felles trening, måltider, fredagspils, fester, quiz, osv.
 - o Deltar du selv på slike sosiale happenings - både fysisk og digitalt?
 - Hvordan opplever du disse arrangementene?
 - o Opplever du at de digitale "aktivitetene" gir deg like mye som de fysiske?
 - Hvordan kan det i så fall bedres?

- Stiller du krav eller har du forventninger til at dine medarbeidere skal delta, og eventuelt hvorfor?
- Er det forskjell på deltagelse blant ansatte på sosiale aktiviteter som foregår i arbeidstiden og utenfor arbeidstiden?
- Har dere fått noen nyansatte under Korona?
 - Hvordan introduseres og inkluderes de i kulturen?

Deltakelse og kommunikasjon:

- Opplever du at møtekulturen og møtedynamikken har endret seg siden før korona?
 - Digitale møter?
 - Hva tror du er årsaken til det?
- Kommuniserer dere annerledes digitalt, enn når dere treffes på kontoret?
 - Sjargong, hyppighet, formål
 - Hvilken effekt har dette på relasjonene mellom medarbeiderne
- Opplever du i dag at du kommuniserer med de samme som før nedstengningen?
 - Hva bestemmer hvem du kommuniserer med?

Samarbeid og læring:

Da dere er en kunnskapsbedrift antar vi at læring og samarbeid på tvers av ansatte og avdelinger er viktig – kalt deling av taus kunnskap (uformelt).

- Hvordan tilrettelegger du som leder for samarbeid og læring blant dine medarbeidere?
 - Digitalt vs. Fysisk – ulike uttrykk? -> ulik kultur?
 - Hva slags kultur har dere for samarbeid og for å hjelpe hverandre?
- Opplever du at det er enklere eller vanskeligere å samarbeide og be om hjelp når du sitter på hjemmekontor enn om du hadde vært på kontoret?
 - Hvis det oppleves som vanskelig, hvordan kan man gjøre dette enklere over nett?

Ledelse:

- Hvordan følger du opp dine medarbeidere og viser tilstedeværelse som leder?
 - Hvordan er du tilstedeværende på kontoret og digitalt?
 - Mer eller mindre tilgjengelig og involvert enn før korona?
- Hvordan sørger du for at dine medarbeidere gjør sitt arbeid, og hvordan anerkjenner du godt arbeid?

- Har din tillit til dine medarbeidere endret seg i og med at du ikke fysisk ser de hver dag?
- Hvordan uttrykkes denne tilliten?
- Hvilke refleksjoner har du om egen påvirkningskraft som leder på organisasjonskulturen?
 - Har denne bevisstheten blitt forsterket av bruken av hjemmekontor?
- Hvordan kommuniserer du forventninger til dine medarbeidere? Har dette endret seg? (hybridkontor/org.kultur)
- Hvordan kommuniserer dine ledere sine forventninger til deg/dine medarbeidere? Har det vært en endring her? (hybridkontor/org.kultur)

Endring:

- Hvilke holdninger har de ansatte i organisasjonen til endring?
 - Er det ulike holdninger til endring blant ulike ansatte?
- Hvordan håndterer du som leder endringsmotstand?

Tanker om fremtiden når det gjelder organisasjonskultur:

- Hva tenker du det er viktig å legge vekt på i arbeidet med organisasjonskultur ved bruk av en hybridkontorløsning?

Tanker om fremtiden når det gjelder hybridkontor:

- Hvilke positive effekter tror du kan komme av at bedrifter tar i bruk en hybridkontorløsning?
- Tror du hybridkontor vil være den beste løsningen for fremtiden, eller tror du at man kun kommer til å være på kontoret?

AVSLUTNING

Da har vi egentlig vært gjennom det vi lurer på og er klare for å avslutte.

- Er det noe annet du ønsker å tilføre?
- Er det noe du lurer på eller ønsker å avklare?

Takke for informantens tid og deltagelse, samt opplyse om at det transkriberte intervjuet vil ettersendes for godkjenning.

Vedlegg 2: Kodekategorier

Tabell 2: Oversikt over kodekategoriene

HOVEDKATEGORI	UNDERKATEGORI
Hybridkontor	Bruk av hybridkontor Arbeidsoppgavefordeling Hybridkontordefinisjon Hybridkontor-fremtiden
Hjemmekontor	Lærdommer fra korona Hjemmekontor-fortid
Kontorets utforming	Utforming av lokaler Bruk av lokaler Fremtidige behov i utforming av lokalet
Sosiale aktiviteter	Planlagte aktiviteter (digitale og fysiske) Uplanlagte aktiviteter (digitale og fysiske)
(Felleskapsfølelse)	
Onboarding	Onboarding-tiltak Onboarding-lærdom Turn-over
Møtekultur	Digitale møter Fysiske møter Møtedynamikk Møtetypefordeling
Kommunikasjon	Digital kommunikasjon Fysisk kommunikasjon Hvem kommuniserer sammen
Læring	Uformell læring (taus kunnskap) Læringsplattformer Spørre om hjelp Annet
Samarbeid	Hvor Hvordan Hvorfor

Lederskap	Lederrolle Lederansvar og oppgaver
(Endring)	
Organisasjonskultur	Artefakter Normer Verdier Grunnleggende antagelser
(Annet)	
(Sitater)	



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway