

# Motivasjon i en fleksibel arbeidshverdag

*En casestudie fra bank og finans*

Hanna Terland Mehammer og Oda Andrea Norli

**Organisasjon, ledelse og arbeid**

30 studiepoeng

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Vårsemester, 20. mai 2022



# Sammendrag

I denne studien har vi sett på hvordan den fleksible arbeidshverdagen kan påvirke motivasjonen til ansatte i DNB. Bakgrunnen for at vi valgte DNB som case, var fordi de var relativt tidlig ute med å omstille seg etter koronapandemien og iverksatte en 3+2 ordning. I praksis betyr dette at ansatte skal være tre dager på kontoret og kan ha to dager med hjemmekontor per uke. Oppgavens problemstilling lyder som følger: *Hvordan blir DNB-ansatte sin motivasjon påvirket av den fleksible arbeidshverdagen?*

Motivasjon defineres av Ryan og Deci (2000b, s.69) som “*the means to be moved to do something.*” Det vil si at motivasjon er atferdens drivkraft for å utføre en handling. Motivasjon deles gjerne inn i indre, ytre og prososial motivasjon. Den indre motivasjonen er den foretrukne, hvor en utfører handlinger basert på egeninteresse, i den ytre motivasjonen ligger drivkraften utenfor selve handlingen (Ryan og Deci, 2000a), mens med en prososial motivasjon gjør en handlinger til fordel for andre (Kuvaas og Dysvik, 2020). I henhold til Ryan og Deci (1985) sin grunnleggende psykologiske behovsteori, må de tre behovene; autonomi, tilhørighet og kompetanse være tilfredsstilt for å oppleve indre motivasjon. Behovene avgjør hvordan vi presterer og trives på jobb, også i en fleksibel arbeidshverdag. Vi har derfor utarbeidet tre forskningsspørsmål for å besvare oppgavens problemstilling:

1. *Hvordan opplever ansatte autonomi i den fleksible arbeidshverdagen?*
2. *Hvordan opplever ansatte tilhørighet i den fleksible arbeidshverdagen?*
3. *Hvordan opplever ansatte kompetanse i den fleksible arbeidshverdagen?*

I ordet “ansatte” inkluderer vi i denne sammenheng ledere, medarbeidere og HR, som alle er ansatte i DNB. Vi tok utgangspunkt i dette utvalget fordi vi ønsket et mer nyansert bilde av hvilke tiltak som ble iverksatt av HR og ledere, samt hvordan tiltakene opplevdes blant medarbeidere. For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene har vi i tillegg til Deci og Ryan (1985) sitt teoretiske rammeverk, inkludert annen forskning for å belyse de tre psykologiske behovene (Clark, 2000; Julsrud, 2018; Filstad, 2016; Schein, 2010), samt forskning tilknyttet fleksibelt arbeid (Neeley, 2021; Cappelli, 2021), og ledelsesteorier (Kuvaas et al., 2012). Vi gjennomførte 12 kvalitative dybdeintervjuer da vi ønsket ansattes oppfattelser, erfaringer og holdninger. For å få et mer helhetlig bilde av hvordan organisasjonen har tilpasset seg den fleksible arbeidshverdagen, har vi kombinert intervjuene med DNB sine private, offentlige og lukkede dokumenter.

Vi fant at behovet for autonomi i hovedsak ble dekket hos samtlige informanter, da informantene hadde medbestemmelse til når, hvor og hvordan arbeidet kunne gjennomføres. Samtidig fulgte de færreste 3+2 hovedpolicyen til DNB, da mange tilbrakte mest tid på hjemmekontor. Dette var blant annet fordi det enda ikke var på plass tilstrekkelig digitalt utstyr for virtuelle møter på kontoret, samt manglende soner for konsentrasjon og samhandling. Det at mange tilbrakte mest tid på hjemmekontor så vi at påvirket behovet for tilhørighet og kompetanse, da det ble færre fysiske samhandlingsarenaer som er viktig for kompetanseheving og organisasjonskulturer. En utfordring var samhandling og tilhørighet utenfor eget team, men vi så også tilfeller innad i teamene med “de som var på kontoret versus de som var hjemme.” Ikke uventet var behovet for tilhørighet og kompetanse mest utfordrende for nyansatte, da de med lengre ansiennitet hadde etablerte nettverk og tilstrekkelig kompetanse til å løse arbeidsoppgaver hjemmefra. Vi finner at HR-tiltak, som videoer og brukerveiledninger for digitalt verktøy rettet mot den fleksible arbeidshverdagen, måtte videreformidles i praksis fra lederen til det aktuelle teamet. Dette så vi spesielt gjaldt hybride møter som var essensielt for samhandling og kompetansedeling.

Et viktig funn var at den prososiale motivasjonen var til stede hos enkelte, da de valgte å tilbringe tid på kontoret for å sikre sosial tilhørighet, selv om de trivdes best på hjemmekontor. De fleste informantene synes å være indre motivert, som kan tilsi at de tre psykologiske behovene ble dekket. Likevel fant vi tilfeller der behovene ikke var dekket, og i den forbindelse fant vi at lederen fikk en viktigere rolle i å følge opp medarbeideren. Vi fant ingen tegn til ytre motivasjon blant informantene. Samtidig gjør de fleste handlinger en egentlig ikke har interesse av, og en kan derfor ikke bastant utelukke grader av ytre motivasjon. Avslutningsvis vil vi påpeke at de tre behovene ble tilfredsstilt ulikt blant informantene, men var viktige for deres motivasjon i den fleksible arbeidshverdagen.

Studien bidrar med innsikt i hvordan de tre psykologiske grunnleggende behovene av Deci og Ryan (1985) påvirker motivasjonen i en fleksibel arbeidshverdag. Vi mener studien bidrar til å koble opp nyere forskning på feltet “fleksibelt arbeid,” gjennom teoretikere som Neeley (2021), Cappelli (2021), Gratton (2021) Pozen og Samuel (2021) gir i en amerikansk og engelsk kontekst, som også viser seg å være gjeldende i Norge. Denne studien bidrar videre til å belyse praktiske implikasjoner, der vi finner at nyansatte blir mest påvirket av fleksibiliteten, at kontorlandskapet må møte de nye behovene samt at lederen får et økende ansvar på grunn av større fysiske avstander.

# Forord

Denne masteroppgaven er vårt avsluttende prosjekt på masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Veien hit har vært utrolig lærerik, spennende og ikke minst givende. Det at både bacheloroppgaven og nå masteroppgaven har blitt skrevet under koronapandemien, har vært en inspirasjonskilde til denne oppgaven. Vi var tidlig enige om at den “fleksible arbeidshverdagen” var et dagsaktuelt tema, men hvilken vinkling oppgaven ville ta, har vært en langvarig og spennende prosess.

Det er flere vi ønsker å takke. Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår fantastiske veileder, Bjørn Erik Mørk. Din hjelp og veiledning gjennom hele denne perioden har vært enestående. Du har vært tilgjengelig på alle mulige plattformer, til alle døgnets tider, med både gode og konstruktive tilbakemeldinger. Tusen takk for et godt samarbeid!

En stor takk til DNB, som har gitt oss muligheten til å undersøke oppgavens tema, og til vår kontaktperson Anne Line Stampe. Til alle de 12 informantene som har tatt seg tid til intervjuer i en ellers hektisk arbeidshverdag, tusen takk! Uten deres erfaringsdeling ville ikke oppgaven vært mulig å skrive.

Vi vil også takke familie og venner for oppmuntrende ord og optimisme i tider vi selv har følt vært tunge. Det har til tider vært ironisk å skrive om motivasjon. Takk for at dere har satt av tid til å korrekturlese oppgaven. Videre vil vi også takke forelesere og medstudenter for gode faglige diskusjoner, og ikke minst hyggelige kaffepauser.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et godt samarbeid gjennom hele prosessen. Sammen har vi håndtert både opp og nedturer, og det har vært godt å ha hverandre å dele dem med. Ikke bare har vi kommet oss gjennom denne masteroppgaven, men vi har også fullført alle fem studieår sammen. Denne oppgaven er enda et bevis på hva vi kan få til gjennom godt vennskap og tett samarbeid.

God lesing!

Oslo, 30. mai 2022

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Introduksjon</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling og avgrensninger	4
1.3 Case	5
1.4 Leseveiledning	6
<b>2. Teori</b>	<b>7</b>
2.1 Hva er fleksibel arbeidshverdag	7
2.2 Motivasjon	8
2.3 Grunnleggende psykologisk behovsteori	9
2.3.1 Autonomi	9
2.3.1.1 Autonomi som følge av fleksibel arbeidshverdag	10
2.3.1.2 Jobb/familie - grenseteori	10
2.3.1.3 Autonomiparadokset	13
2.3.2 Tilhørighet	17
2.3.2.1 Tilhørighet i en fleksibel arbeidshverdag	17
2.3.2.2 Tillit og kommunikasjon	18
2.3.2.3 Organisasjonskultur og tilhørighet	20
2.3.3 Kompetanse	22
2.3.3.1 Kompetanse i en fleksibel arbeidshverdag	23
2.3.3.2 Læring	23
2.3.3.3 Motivasjonsklima	25
2.4 Ledelse i en fleksibel arbeidshverdag	26
2.5 Analytisk rammeverk	28
<b>3. Metode</b>	<b>30</b>
3.1 Valg av metode	30
3.1.1 Casedesign	31
3.1.2 Tilnærming og design	31
3.2 Datainnsamling	31
3.2.1 Intervju	32
3.2.2 Dokumentstudier	36
3.3 Analyseprosessen	37
3.4 Etske betraktninger	38
3.5 Studiens kvalitet	39
3.5.1 Validitet	39
3.5.2 Pålitelighet	40

3.5.3 Generaliserbarhet	41
<b>4. Funn og analyse</b>	<b>42</b>
4.1 Autonomi	43
4.1.1 “Jeg har tolket reglene på min måte”	43
4.1.2 “Skillet er mer visket ut enn når man kun er på kontoret”	46
4.1.3 “Du er jo egentlig på jobb, men du fører ikke timer”	49
4.2 Tilhørighet	52
4.2.1 “De nye er jo enda mer avhengig av å bygge relasjoner”	52
4.2.2 “Den uformelle kommunikasjonen er gull”	54
4.2.3 “Så lenge alle er i samme båt så er det greit”	57
4.3 Kompetanse	59
4.3.1 “Det er kjempeviktig at folk først og fremst får tid til det”	59
4.3.2 “Tilfeldige møter har en verdi og de får du ikke på Teams”	61
4.3.3 “Jeg tror det er viktig at man har de samme felles ferdighetene...”	64
4.4 Oppsummering av analyse og funn	66
<b>5. Diskusjon</b>	<b>68</b>
5.1 Autonomi i en fleksibel arbeidshverdag	68
5.2 Tilhørighet i en fleksibel arbeidshverdag	73
5.3 Kompetanse i en fleksibel arbeidshverdag	77
<b>6. Avsluttende betraktninger</b>	<b>82</b>
6.1 Hovedfunn	82
6.2 Bidrag og implikasjoner	85
6.3 Begrensninger ved studien	86
6.4 Videre forskning	87
<b>7. Litteraturliste</b>	<b>88</b>

## **Figurer, tabeller og vedlegg**

Figur 1. Fremstilling av oppgavens struktur s. 4
Figur 2. Hybrid modell. Gratton (2021) s. 7
Figur 3. Jobb/familie Grenseteori. Clark (2000) s. 11
Figur 4. Organisasjonskultur. Schein (2010) s. 21
Tabell 1. Oversikt over informantene s. 33
Tabell 2. Utdrag av sitater, koding og tematisering. s. 38
Vedlegg 1. NSD-godkjenning s. 97
Vedlegg 2. Informert samtykke s. 103
Vedlegg 3. Intervjuguide for Medarbeidere s. 107
Vedlegg 4. Intervjuguide for Ledere s. 110
Vedlegg 5. Intervjuguide for HR s. 113

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

12. mars 2020 stengte Norge ned som følge av koronapandemien, og daværende helsedirektør Bjørn Guldvog tok formelt beslutningen om å sette inn “*de mest inngripende tiltakene i Norge i fredstid.*” Dette ble inngripende i arbeidslivet, da hjemmekontor ble pålagt med mindre en hadde en jobb med samfunnskritisk funksjon. HR Norge (2021) påsto at arbeidslivet etter pandemien ville være endret for alltid, og at organisasjoner må forberede seg på det nye kontoret og den nye normalen. Som følge av koronapandemien, har mange organisasjoner derfor blitt tvunget til å endre måten de organiserer arbeidshverdagen på. Etter en tid med påtvunget hjemmekontor, der mange jobbet godt hjemmefra, har mange stilt spørsmål hvorvidt hjemmekontor er kommet for å bli. En fleksibel ordning er for mange en løsning, der ansatte har mulighet til å arbeide både hjemmefra og på kontoret. Tidligere i år ble det gjennomført en undersøkelse av EY i samarbeid med NHO, med 1.000 arbeidstakere i Norge innenfor 23 ulike bransjer (Jordheim, 2022). Undersøkelsen viste at åtte av ti arbeidstakere (under 40 år) forventer fleksibilitet i hvor og når de jobber. I tillegg viste studien at 50 % sannsynligvis ville sluttet i jobben dersom de ikke fikk innvilget fleksibilitet i arbeidshverdagen. Dette viser tydelige forventninger fra arbeidstakere om at organisasjoner som ikke tilbyr fleksibilitet ikke lenger er konkurransedyktige.

Omveltningen som korona medbragte, førte også til strukturelle politiske endringer i arbeidslivet. Fjorårets arbeids- og sosialminister Torbjørn Røe Isaksen sa i et intervju med Aftenposten at “*hjemmekontor skal ikke være et lovløst område*” (Spence, 2022). I dag er hjemmekontor regulert av en forskrift fra 2002, som nå 20 år senere blir endret og trer i kraft 01. juli 2022. Arbeids- og inkluderingsdepartementet hevder at utarbeidelsen av den nye hjemmekontorforskriften er basert på at pandemien har gitt oss en ny “normal,” som inkluderer mer hjemmearbeid og nye måter å bruke kommunikasjonsteknologi på. Den største endringen i forskriften er at Arbeidsmiljøloven nå også vil gjelde på hjemmekontor, hvor det tidligere har vært særregler. Det betyr at de samme reglene for arbeidstid skal gjelde ved hjemmekontor, som ved arbeid på arbeidsplassen. I praksis betyr det i hovedsak at det generelt ikke blir lov til å jobbe på hjemmekontor mellom klokken 21 og 06 mandag til lørdag, og forbud mot hjemmekontor på søndager (Bodahl, 2022). Likevel påpekes det at arbeidstid også er regulert av arbeidstakernes individuelle avtaler og tariffavtaler, som vil påvirke betydningen av

forskriften. Bakgrunnen for endringen er, ifølge direktoratet, å sikre at arbeidstakere har en arbeidstid som ikke medfører unødige helsemessige og sosiale belastninger, som for eksempel redusert kvalitet på fritid og lengre arbeidsperioder, med kortere daglig hvile (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022).

Departementet poengterer at hjemmearbeid som følge av pandemien, har gitt oss en ny “normal” og skaper en usikkerhet for hvordan arbeidslivet vil se ut fremover. Det har blitt igangsatt et omfattende forskningsprosjekt i regi av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) ved OsloMet for å undersøke videre omfang, utviklingstrekk og konsekvenser ved bruk av hjemmekontor og annet fjernarbeid. Ifølge seniorforsker Cathrine Egeland ved AFI vil ikke den nye forskriften innebære store endringer, da tiltakene har kommet for sent. Grensene mellom arbeidstid og fritid er uklare på grunn av teknologi som legger et stort ansvar på arbeidstaker, dersom leder ikke påtar seg ansvaret (sitert i Bodahl, 2022). Evalueringer og behov for tilpasninger knyttet til arbeidstid og andre forhold, vil derfor bli gjort omgående med oppfølging av forskningsarbeidet påpeker departementet (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022).

Videre kan en lese om usikkerhet i hvordan den nye arbeidshverdagen blir. Noen organisasjoner åpner opp for helt fleksible ordninger, eller legger seg på en mellomløsning, mens andre enda ikke har tatt en beslutning. For eksempel kan en lese om Telenor sin “SmidigDag” hvor de har maksimert fleksibiliteten og ansatte selv kan bestemme hvordan arbeidsdagen skal se ut (Telenor, 2022). Dette tillater ansatte å jobbe hjemmefra, med mindre de har arbeidsoppgaver som tilsier at de må møte fysisk på jobb. I denne studien har vi av flere årsaker valgt DNB som case, blant annet fordi DNB er et stort internasjonalt bank- og finanskonsern som var tidlig ute med å utforske nye arbeidsløsninger. De er også et godt eksempel på en kunnskapsintensiv organisasjon, der en ut fra oppgavens natur kan forvente å arbeide fra andre steder enn kontoret. I tillegg ga det oss gode muligheter for å intervju ansatte i ulike roller (medarbeidere, ledere og HR). DNB har i likhet med BDO, Storebrand og andre organisasjoner, valgt å legge seg på en mellomløsning, der det stilles krav til at ansatte i prinsippet skal møte opp på kontoret minst tre dager i uken.

Vi ønsker i denne oppgaven å se nærmere på motivasjon i den fleksible arbeidshverdagen. Ifølge Google Scholar (per 24. mai 2022) får vi 4,9 millioner treff på “motivation.” Grunnen til det enorme omfanget av søketreff, er trolig at alle våre handlinger er påvirket av en type motivasjon. Dette vil også gjelde i en fleksibel arbeidshverdag da den ansatte får mer ansvar



som følge av friheten på hjemmekontor. I tillegg vil tilhørighet og kunnskapsdeling utfordres av større avstander mellom kollegaer. Teoretisk har vi i denne oppgaven derfor valgt å ta utgangspunkt i den grunnleggende psykologiske behovsteorien av Deci & Ryan (1985), hvor behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet må være dekket for å oppleve motivasjon. Per 25. mai er Ryan og Deci sitert 281 000 ganger ifølge Google Scholar, noe som vitner om at dette er en mye brukt og anerkjent teori innenfor motivasjon. Videre har vi kombinert dette rammeverket med litteratur av Tsedal Neeley (2021), som siden 90-tallet har forsket på virtuelt og globalt arbeid, og er en internasjonalt ledende forsker på fleksibelt arbeid. Boken hennes "Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere," tar for seg utfordringer ledere står ovenfor, tillit i et digitalt miljø, samt hvilke utfordringer og muligheter hjemmekontor medbringer. Videre har vi benyttet litteratur av Peter Cappelli, og boken "The future of the office, 2021." Boken tar for seg hvilke organisatoriske utfordringer som har oppstått under covid-19 og hvordan de kan overkommes. Vi har videre tatt med teoretiske bidrag fra Sue C. Clark, og hennes jobb/familie grenseteori, organisasjonskulturer fra Edgar H. Schein, og Cathrine Filstad sitt bidrag om organisasjonslæring og praksisfellesskap. I tillegg inkluderer oppgaven ledelsesteori fra internasjonalt anerkjente forskere som Bård Kuvaas og Robert Buch, samt teori om selvledelse fra Morten Hansen "suveren på jobb" og Tom Karp "Til meg selv."

Vi opplever at det er lite publisert forskning på en fleksibel arbeidshverdag, men er kjent med at det er i et tidlig stadium. Litteraturen er i hovedsak tilknyttet hjemmekontor eller globalt arbeid. Vi erfarer derfor et gap i litteraturen der det er forsket lite på kombinasjonen av hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse på kontoret, spesielt i den norske konteksten. Ettersom motivasjon er elementært for jobbtrivsel, ønsker vi dermed å sette de psykologiske behovene i en ny kontekst, med støtte fra nyere forskning.

## 1.2 Problemstilling og avgrensninger

En fleksibel arbeidshverdag, hvor ansatte i større grad kan bestemme arbeidstid og arbeidssted, har den siste tiden preget arbeidslivet. Flere organisasjoner har startet med tilrettelegging som gjør det interessant og dagsaktuelt å studere tematikken. Vi har i denne oppgaven sett nærmere på hvordan en slik arbeidshverdag oppleves av ansatte i DNB, som har resultert i følgende problemstilling:

*Hvordan blir DNB-ansatte sin motivasjon påvirket av den fleksible arbeidshverdagen?*

I ordet “ansatte” inkluderer vi både ledere, medarbeidere og HR, fordi uavhengig av stilling og ansvarsområde er alle ansatte i DNB. Bakgrunnen for utvalget var at vi ønsket å få et mer nyansert bilde for hvilke tiltak i den fleksible arbeidshverdagen som ble iverksatt av HR og ledere, samt hvordan tiltakene opplevdes blant medarbeidere. I tillegg var vi ute etter alles generelle erfaringer og opplevelser av den fleksible arbeidshverdagen. Med “motivasjon” tar vi utgangspunkt i Ryan og Deci (2000b s. 69) sin definisjon “*the means to be moved to do something.*” Det vil si at motivasjon er atferdens drivkraft for å utføre en handling. For å kunne si noe om hvorvidt de ansatte opplever motivasjon har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. *Hvordan opplever ansatte autonomi i den fleksible arbeidshverdagen?*
2. *Hvordan opplever ansatte tilhørighet i den fleksible arbeidshverdagen?*
3. *Hvordan opplever ansatte kompetanse i den fleksible arbeidshverdagen?*

Autonomi også kalt medbestemmelse, tilhørighet og kompetanse vil bli ytterligere forklart i kapittel 2. Teori.



Figur. 1 Fremstilling av oppgavens struktur (Egenprodusert)

En fleksibel arbeidshverdag som fenomen kan studeres fra flere innfallsvinkler, men på bakgrunn av oppgavens omfang og tidsfrist har vi gjort flere avgrensninger underveis. Vi har begrenset studien til en case hvor vi kun ser på DNB. Det hadde vært interessant å sammenligne

hvordan andre organisasjoner forholder seg til den fleksible arbeidshverdagen. Dette ville gitt en større overføringsverdi, men på grunn av oppgavens omfang har vi ikke gjort dette. Vi har heller valgt å ha tre forskjellige utvalg; HR, leder og medarbeider for å kunne trekke linjer til hvilke tiltak som har blitt iverksatt og hvordan disse oppleves.

Forskningsspørsmålene for denne studien tar utgangspunkt i Ryan og Deci (1985) sin grunnleggende psykologiske behovsteori som er opplevelsen av autonomi, tilhørighet og kompetanse. Teorien er én av fire underteorier i “Self Determination Theory” (SDT), også kalt selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2004). De tre andre teoriene (Cognitive evaluation theory, Organismic integration theory, Causality orientations theory) ser på samspillet mellom ulike typer motivasjoner, og disse teoriene har vi valgt å ikke ta utgangspunkt i. Vi så denne avgrensingen nødvendig, da SDT-teorien er svært omfattende, og valgte kun den grunnleggende psykologiske behovsteorien, da de tre behovene også er gjennomgående i alle de fire underteoriene.

Arbeidsoppgavene til den enkelte ansatte kan legge føringer for hvor fleksibel en kan være med tanke på arbeidstid og arbeidssted. For eksempel er det områder i DNB hvor sikkerhet kan bli truet dersom en jobber fra hjemmekontor. I denne oppgaven har vi ikke fokusert på dette, da alle informantene vi har vært i kontakt med, kunne utføre arbeidsoppgavene sine uavhengig lokasjon. Vi har også avgrenset utvalget av informanter til kun å gjelde ansatte som jobber på hovedkontoret i Oslo, som er lokalisert i Bjørvika. Forretningsområdene informantene er hentet fra, er anonymisert. Vi har derfor ikke vektlagt kjønn eller kjønnsroller, men vi har valgt å inkludere dette i teorien da forskningsfeltet innenfor kjønnsroller er omfattende.

### **1.3 Case**

DNB er i dag Norges største bank og Skandinavias største finanskonsern med 231 000 bedriftskunder og 2,1 millioner personkunder (DNB Årsrapport, 2021, s. 14). Banken tilbyr finansielle tjenester gjennom mobil, nettbank, kundesenter, eiendomsmegling, bankkontorer og internasjonale kontorer i 14 land. DNB ble tidligere i år kåret til Norges mest attraktive arbeidsgiver av Universum, stemt frem av 10 947 norske studenter. Per 31. mars 2022 har DNB 9530 årsverk, med ansatte lokalisert på 56 ulike kontorer rundt om i hele Norge.

Bakgrunnen for at vi ønsket å benytte DNB som case, er fordi organisasjonen var relativt tidlig ute med å implementere en fleksibel arbeidsløsning for sine ansatte. Før koronapandemien var det omtrent ingen DNB-ansatte som var på hjemmekontor, men som følge av pandemien har erfaringer og forventninger for svært mange ansatte endret seg. DNB iverksatte derfor høsten 2021, en hovedpolicy om 3+2. I praksis betyr dette at ansatte har mulighet til å tilbringe to dager på hjemmekontor og tre dager på kontoret, eller alle dagene på kontoret om det er ønskelig. Løsningen gjelder alle fulltidsansatte så lenge det er praktisk mulig. I arbeidet med den fleksible arbeidshverdagen har DNB iverksatt 111 kurs, med over 50 000 deltakere innen kritiske kompetanseområder som selvledelse, sikkerhet og bruk av digitale samhandlingsverktøy (DNB årsrapport 2021, s. 17). DNB har også utgitt en støtteordning slik at ansatte kan kjøpe kontorstol, kontorpult og pc-skjerm. Det er dermed lagt godt til rette for at de ansatte skal kunne mestre og trives i en fleksibel arbeidshverdag.

## **1.4 Leseveiledning**

Resten av denne oppgaven består av fem hovedkapitler: teori, metode, funn og analyse, diskusjon og til slutt avsluttende betraktninger. Kapittel 2 består av oppgavens teoretiske rammeverk, inkluderende relevant forskning og teori, for å kunne besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. I kapittel 3 vil vi redegjøre for oppgavens forskningsdesign og datainnsamlingsprosess fra start til slutt. Videre vil vi fremlegge etiske betraktninger vi har gjort, reflektere over svakheter i oppgaven, samt gi leseren innblikk i å vurdere oppgavens kvalitet. I kapittel 4 vil vi analysere og fremstille våre empiriske funn tilknyttet dokumentstudier og intervjuer. Funnene blir videre i kapittel 5 drøftet og sett i sammenheng med det teoretiske rammeverket. I kapittel 6 vil vi gjøre avsluttende betraktninger ved å presentere våre hovedfunn og svare på oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling. Til slutt vil vi diskutere bidrag og implikasjoner av våre funn, begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning.

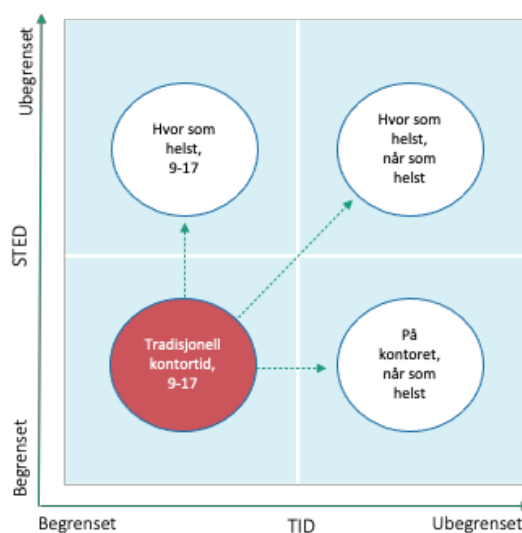
## 2. Teori

I dette kapittelet skal vi presentere studiens teoretiske rammeverk gjennom fem delkapitler. I delkapittel 2.1 vil vi gi en innføring i hva en fleksibel arbeidshverdag er, og i delkapittel 2.2 vil vi beskrive ulike former for motivasjon. Deretter i delkapittel 2.3 vil vi gi en innføring i Ryan og Deci (1985) sin grunnleggende psykologiske behovsteori, samt litteratur som støtter oppunder de psykologiske behovene. Dette delkapittelet består av tre underkapitler som er elementære for å besvare forskningsspørsmålene. I underkapitlet 2.3.1 Autonomi, vil vi se på forskning som forklarer viktigheten av autonomi, samt kompleksiteten forbundet med fleksibilitet i arbeidslivet og hvordan det påvirker jobb-familie balansen. Videre i underkapitlet vil vi inkludere litteratur om selvledelse. I underkapitlet 2.3.2 Tilhørighet, presenterer vi teorier om sosial tilhørighet, etterfulgt av sentrale konsepter som tillit, kommunikasjon, organisasjonskultur og hybride møter. I underkapitlet 2.3.3 Kompetanse, er det en gjennomgang av organisasjonslæring og praksisfellesskap. Deretter i delkapittel 2.4 vil vi gi en innføring i leder sin rolle i en fleksibel arbeidshverdag. Avslutningsvis vil vi i delkapittel 2.5 gi en oppsummering av teorien og presentere det analytiske rammeverket for oppgaven.

### 2.1 Hva er fleksibel arbeidshverdag

En fleksibel arbeidshverdag, også kalt hybrid arbeidshverdag, har fått mye oppmerksomhet den siste tiden som følge av covid-19. Likevel er det ikke et nytt fenomen, da globale organisasjoner har benyttet denne arbeidsformen i over 30 år, hvor ansatte befinner seg i ulike land og tidssoner (Neeley, 2021). En hybrid arbeidshverdag består prinsipielt av de to hovedkomponentene, tid og sted. Gratton (2021) illustrerer dette i en enkel matrisemodell (Figur 2).

Modellen viser fire typer arbeidsformer, fra forpliktet til helt uforpliktet av tid og sted. Ruten nederst til venstre viser den tradisjonelle arbeidshverdagen fra 9-17 med fysisk tilstedeværelse på kontoret. Den øverste ruten til venstre illustrerer ingen begrensninger i lokasjon, men en begrenset tidsramme. Deretter viser ruten nederst til høyre ubegrenset av tid, men ikke sted. Til slutt, den øverste ruten til høyre som viser en “hvor som helst-når som helst” arbeidshverdag, der



Figur 2. Hybrid modell. Gratton 2021

fleksibiliteten maksimeres (Gratton, 2021). Den fleksible 3+2 modellen til DNB befinner seg i utgangspunktet i midten av modellen, da de ansatte i hovedsak skal være på kontoret tre dager i uken, og en er avhengig av å jobbe i kjernetid for å få til samhandling. Det er derfor mange ulike former for en fleksibel arbeidshverdag og en rekke faktorer som vil medvirke i hvorvidt den er vellykket.

## 2.2 Motivasjon

I litteraturen blir motivasjon gjerne inndelt i tre forskjellige typer; indre, ytre og prososial motivasjon. Indre motivasjon er ifølge Ryan og Deci (2000a, s. 56) når utførelsen av en handling er basert på egeninteresse, og gjennomførelsen av aktiviteten er belønning nok i seg selv. I jobbsammenheng kan dette være dersom den ansatte utfører arbeidet fordi en liker arbeidsoppgavene. Hvis en derimot er ytre motivert, vil en gjøre arbeidsoppgavene på grunn av for eksempel penger eller prestisje. Drivkraften i motivasjonen vil derfor være belønning som ligger utenfor selve handlingen. Forskning utført av Kuvaas et al. (2017, sitert i Kuvaas og Dysvik 2020, s. 62) viste at jo høyere ytre motivert de ansatte var, desto høyere var turnoverintensjonen, jo lavere var organisasjonsforpliktelsen, og jo dårligere var jobb-familie balansen. Resultatene viste det motsatte ved indre motivasjon, og funnene tilsier at en derfor bør ha høy indre motivasjon og så lav som mulig ytre motivasjon.

Ifølge Ryan og Deci (2000a, s. 60) er de fleste aktivitetene vi gjør strengt tatt ikke basert på indre, men ytre motivasjon. Dette fordi etter hvert som en blir eldre og må følge samfunnets krav og forventninger, gjør en oppgaver en egentlig ikke har interesse av. Spørsmålet blir dermed hvordan en kan motivere mennesket til å utføre oppgaver uten ytre press. Deci og Ryan (1985) beskriver at dette kan skje gjennom internalisering og integrering av verdier og atferdsregulering. Internalisering er selve prosessen hvor en tar inn andres verdier eller regulering, og integrasjon er videre transformasjon av dette, hvor individet omdanner det til sitt eget og handler i tråd med den eksterne påvirkningen (Ryan og Deci, 2000b, s.71). Jo sterkere disse prosessene er, jo nærmere beveger individet seg den indre motivasjonen.

Prososial motivasjon handler om å gjøre en innsats til fordel for andre eller en opplevelse av forpliktelse til å gjengjelde goder og handlinger (Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 74). Mye av forskningen på prososial motivasjon er basert på sosial utvekslingsteori av Blau (1964, sitert i Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 75), hvor det er en transaksjon i form av et bytteforhold. Den parten

som mottar en fordel, føler en forpliktelse overfor avsender til å gjengjelde fordelene. I den forbindelse ser en i forskning at indre motivasjon enten kan svekke eller styrke effekten av prososial motivasjon (Grant, 2008, sitert i Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 69). Det vil si at dersom en har lav indre motivasjon og prososial motivasjon vil en tilbakebetale, men det vil oppleves som press. Derimot med høy indre motivasjon vil det oppleves mer frivillig, og individet vil gjøre en bedre innsats fordi en ønsker å tilbakebetale. Det betyr at ansatte som blir investert i fra organisasjonen, vil kun yte ekstrarolleatferd dersom individet allerede er indre motivert (Kuvaas og Dysvik, 2020). Det blir derfor viktig å legge til rette for den indre motivasjonen. Motivasjon er videre knyttet til de grunnleggende behovene.

## **2.3 Grunnleggende psykologisk behovsteori**

I denne oppgaven vil vi benytte Ryan og Deci (1985) sin Basic Psychological Needs Theory, oversatt til grunnleggende psykologisk behovsteori som et rammeverk for selve oppgaven. Teorien tar utgangspunkt i at mennesket har tre grunnleggende, medfødte psykologiske behov som må tilfredsstilles for optimal vekst og utvikling (Deci og Ryan, 2017, s. 239). Forskning viser at tilfredsstillelse av de psykologiske behovene vil være nødvendig for opplevelsen av indre motivasjon (Ryan og Deci, 2000b, s. 73). I tverrkulturelle studier ser en at dette er tilfellet da autonomi, kompetanse og tilhørighet er viktigere enn penger og popularitet (Sheldon et al., 2001, sitert i Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 58). De grunnleggende psykologiske behovene er dermed universelle i ulike kulturer. I dette delkapitlet vil vi se på de tre psykologiske grunnleggende behovene, der vi først tar for oss autonomi, etterfulgt av tilhørighet og til slutt kompetanse.

### **2.3.1 Autonomi**

Behovet for autonomi handler om opplevelsen av eierskap, der mennesket innenfor visse rammer kan bestemme selv, ta egne valg, og ikke blir styrt på en bestemt måte av ytre drivkrefter (Deci og Ryan, 2004, s. 8). For å oppnå høy følelse av autonomi er det viktig at individet ikke blir detaljstyrt, da det motsatte av autonomi er kontroll (Deci og Ryan, 2004, s. 235). Riktignok kan en internalisere og integrere andres verdier og atferd, forutsatt at en godtar dem (Deci og Ryan, 2004, s. 8). Autonomi handler derfor ikke om å være uavhengig, løsrevet eller egoistisk, men snarere om følelsen av vilje som kan følge enhver handling, enten avhengig eller uavhengig, kollektivistisk eller individualistisk (Ryan og Deci, 2000a, s. 74).

### 2.3.1.1 Autonomi som følge av fleksibel arbeidshverdag

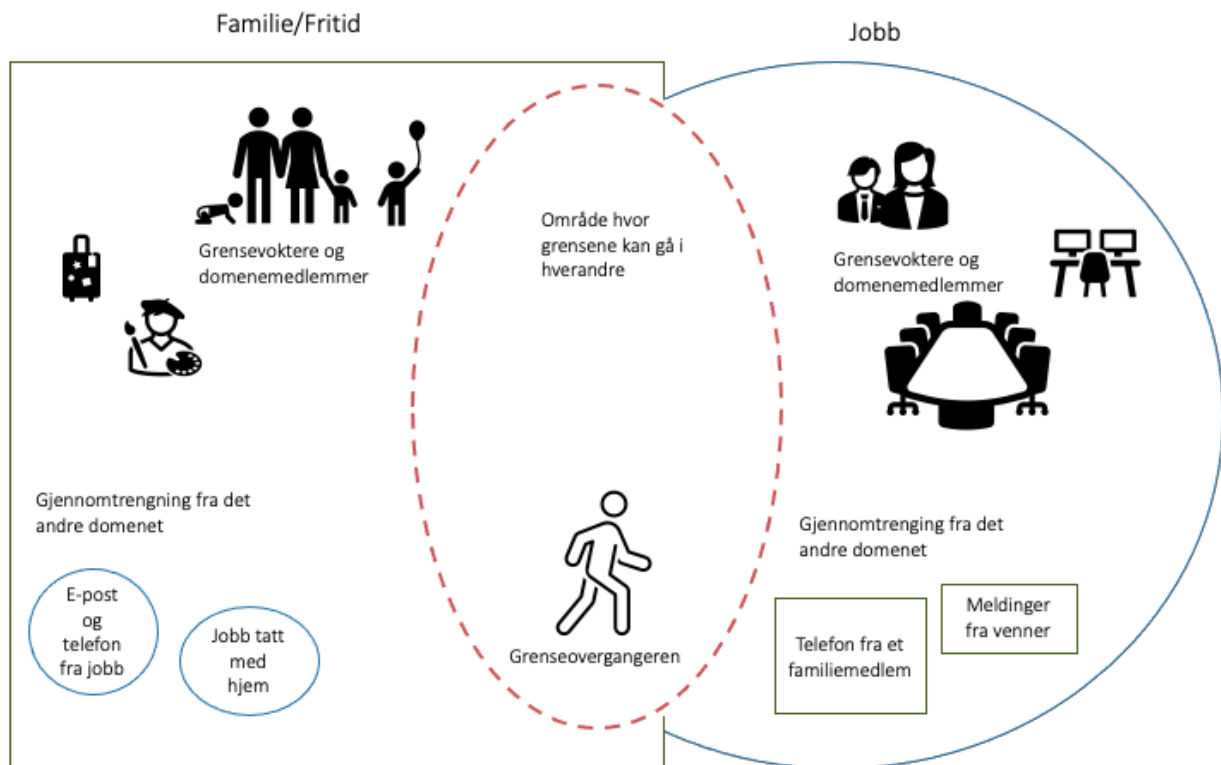
Autonomi er identifisert gjennomgående i studier av fjernarbeid som avgjørende for jobbtilfredshet og ytelse (Neeley, 2021, s. 51). Blant annet har studier funnet at høyere nivåer av jobbtilfredshet forekommer på grunn av fleksibilitet og økt autonomi (Kelliher og Anderson, 2008; Vargas-Llave et al., 2020). Neeley (2021, s. 51) hevder bakgrunnen for selvbestemmelse i form av autonomi er at det signaliserer tillit og pålitelighet som fører til at medarbeideren får mer selvtilit i arbeidet. Dette fører igjen til økt forpliktelse til arbeidet og høyere forpliktelse til organisasjonen, hvor individet vil jobbe hardere for å nå sine mål (Neeley, 2021, s. 52). Ettersom arbeidstakeren selv kan skreddersy sin arbeidsdag, vil det også føre til høyere effektivitet, og bedre balanse mellom fritid og jobb. Fleksibilitet gjør det mulig for den ansatte å spare pendlingstid, ta tak i personlige gjøremål som for eksempel legebesøk eller å trene på mer gunstige tidspunkt (Vargas-Llave et al., 2020, s. 19).

### 2.3.1.2 Jobb/familie - grenseteori

Likevel kan også autonomien skape utfordringer i jobb og familie balansen, da den ansatte får større ansvar for å disponere tiden sin. I 2000 introduserte Clark en teori kalt Work/Family Border Theory eller jobb/familie grenseteori, som beskriver kompleksiteten og hvordan en kan balansere de to domene, jobb og familieliv. Dersom en har en jobb-familie balanse vil det bety at en har et minimum av rollekonflikter mellom domene. Selv om den kalles jobb/familie grenseteori opplever vi at denne er relevant, og velger å se på familie som en samlebetegnelse på "fritid." Teorien til Clark er blant annet basert på Spillover theory og Compensation theory (Staines, 1980, sitert i Clark, 2000). Spillover teorien handler om at dersom du har en dårlig dag på jobb vil dette "spillover," smitte over når du kommer hjem fra jobb. Compensation teori, er for eksempel dersom det går dårlig på hjemmebane, kan det føre til at medarbeideren legger inn mer innsats på jobben for å oppnå tilfredshet. Clark (2000, s. 749) hevder at individet vil bli påvirket av både fritid og jobb, og en kan derfor ikke ignorere at de påvirker hverandre.



Figur 3. illustrerer Clark (2000) sin jobb/familie grenseteori, som viser hvordan de to domene, familie/fritid og jobb kan bli påvirket av hverandre.



Figur 3. Jobb/Familie Grenseteori. Clark (2000, s. 754) (Oversatt)

### Grensen mellom jobb fritid

Grensene mellom jobb og fritid blir påvirket av de fysiske-, tidsmessige-, og psykologiske grensene (Clark, 2000, s. 756). De fysiske grensene kan være veggene på kontoret eller hjemme, og de tidsmessige grensene kan for eksempel være en 08-16 arbeidsdag, eller tidspunktet barnehagen stenger. De psykologiske grensene har individet selv utformet basert på tankemønstre, atferdsmønstre og følelser som er passende for et av domene og ikke det andre. De fysiske og tidsmessige grensene er også med på å utforme de psykiske grensene.

Grensene mellom jobb og fritid blir så igjen oppdelt i hvorvidt de er gjennomtrengelige, fleksible og om grensene går over i hverandre (Clark, 2000, s. 757). Gjennomtrengelighet handler om hvorvidt andre kan komme inn fra det andre domene. For eksempel dersom en jobber hjemmefra, og har fysiske grenser som eget kontor i stedet for kjøkkenbenken, vil det fortsatt være mulighet for at barn eller samboer inntre jobbdomenet. Da blir de fysiske, tidsmessige, og psykologiske rammene forstyrret. Flexibilitet handler om hvorvidt grensene kan snevres inn eller utvides (Clark, 2000, s. 757). Dersom en jobber hybrid vil de tidsmessige,

fysiske og psykiske grensene bli påvirket. Clark (2000) hevder at de psykiske grensene blir mer påvirket ettersom det er vanskeligere å logge seg av, som gjør at tanker, ideer og emosjoner strømmer gjennom til det andre domene (Clark, 2000, s. 757). Dersom grensene er både gjennomtrengelige og fleksible, vil grensene gå over i hverandre. For eksempel dersom far mater barnet sitt samtidig som han ringer klienter, eller om han tar Teams-møte i skiløypa.

Forholdet mellom de tre ulike faktorene (tidsmessige, fysiske og psykiske) bestemmer styrken til grensen mellom jobb og fritid. Det vil si at dersom grensen er ugjennomtrengelig og ikke tillater at de går over i hverandre, er grensene sterke. Grenser som er svake vil si at de er gjennomtrengelig, fleksible og lett kan blandes. Dersom det er et stort skille mellom jobben og hjemmet, hevder Clark (2000) at grensen bør være sterke for å fasilitere en jobb-familie balanse. Det vil være motsatt dersom domenene er mer like, da bør grensene være svakere for å fasilitere jobb-familie balanse. For eksempel dersom en har en familiebedrift vil domenene ofte være like, da diskusjonen rundt middagsbordet gjerne handler om jobb (Clark, 2000, s. 758). Grensene kan også være i forskjellig styrke avhengig av hvor sterk et domene er. For eksempel dersom du har fleksitid på jobb, men barnehagen krever at du henter barnet innen klokken 16. Eller motsatt, at arbeidsgiver sier du kan jobbe ekstra arbeidstimer, men hvis noe uventet skjer hjemme kan du ikke dra fra jobb. Det vil si at individet vil ha fordel og oppleve størst jobb-familie balanse dersom de identifiserer seg med det sterkeste domene (Clark, 2000, s. 759).

### *Grenseovergangen*

Grenseovergangen er vedkommende som beveger seg mellom de to domenene, jobb og familie. For grenseovergangen vil balansen mellom jobb-familie balanse bli påvirket av hvilken innflytelse og identifikasjon vedkommende har til de ulike domenene. Innflytelse handler om at den ansatte opplever autonomi til å gjøre endringer i domenet og dens grenser. Identifikasjon handler om at vedkommende verdsetter verdiene og opplever at deres identitet er nært knyttet til deres medlemskap i domenet. Enkelt personer kan også øke sin sentrale deltakelse både på jobb og hjemme for å oppnå bedre balanse. Dette betyr å utvikle relasjoner med andre, bli ekspert på ansvarsområder i jobben og i hjemmet, og gjøre domenene til mer integrerte deler av egen identitet (Clark, 2000, s. 759).

### *Grensevoktere og andre viktige domenemedlemmer*

Grensevoktere er andre enn grenseovergangen som har innflytelse innenfor domenene (Clark, 2000, s. 762). Det kan være sjefen, samboeren, ektefellen, eller venner osv. Dersom grensevokteren bryr seg og støtter grenseovergangen vil dette påvirke positivt på individets balanse i de ulike domenene. Det betyr derfor at ledere bør sjekke inn med sine ansatte og høre om det går bra i familielivet (Clark, 2000, s. 763). I tillegg er det essensielt at grenseovergangen deler informasjon om det andre domenet med grensevokterne, da støtte er mer sannsynlig hvis de forstår og er informert om hendelser i det andre domenet. For eksempel dele utfordringer og oppturer fra jobb med familiemedlemmer, og fortelle kollegaer og sjefen om familien. Dersom det er stor forskjell mellom de to ulike domenene, vil dette gjøre det vanskeligere for grenseovergangen å dele informasjon, som kan føre til at det er vanskelig å opprettholde jobb-familie balanse (Clark, 2000, s. 763). Det er derfor svært mange ulike faktorer som vil påvirke jobb-familie balansen, og ikke nødvendigvis kun individet selv som vokter balansen mellom jobb og fritid, men også ytre krav og sosiale normer.

#### 2.3.1.3 Autonomiparadokset

I forskningslitteraturen kalles utfordringen hvor arbeidstakeren ikke klarer å skille mellom jobb og fritid, og en intensitet i arbeidet oppstår, autonomiparadokset (Kelliher og Anderson, 2010; Mazmanian et al., 2013; Rodríguez-Modroño og López-Igual, 2021). Autonomiparadokset er basert på sosial utvekslingsteori av Blau (1964) som tidligere forklart i kapittel 2.2 Motivasjon. I en fleksibel arbeidshverdag får arbeidstakeren autonomi, som kan føre til bedre balanse mellom jobb og privatliv, som igjen kan føre til jobbtilfredshet. I bytte får arbeidsgiveren fordelene av at den ansatte blir mer produktiv, og et redusert behov for kontor plasser som er kostnadsbesparende (Kelliher og Anderson, 2010, s. 83).

En årsak til at ansatte jobbet mer, fant Kelliher og Anderson (2010, s. 9), var for å motbevise stigma hvor fleksible arbeidere jobbet mindre, ved å intensivere arbeidet. Studien deres viste også at selv om arbeidstakere opplevde å jobbe mer for å overkompensere stigmaet, registrerte arbeidstaker med fleksible arbeidsordninger høyere nivåer av jobbtilfredshet og organisatorisk engasjement, enn sine ikke-fleksible kollegaer. Et nøkkelfunn i deres studie er derfor at dersom fleksibelt arbeid blir en norm, snarere enn unntaket, kan dette bidra til å skape en balanse mellom arbeid og fritid.

En annen utfordring er IKT, som i dag gjør det mulig for arbeidstakeren å være konstant tilgjengelig for sine kollegaer og kunder, som kan forlenge arbeidstiden og øke arbeidspresset. Forskerne Mazmanian, Orlikowski og Yates (2013) undersøkte hvordan mobile enheter påvirket jobb-fritid balansen og fant at den økende tilgjengeligheten gjør at ansatte opplever mer kontroll over egen hverdag, ved at en kan jobbe når og hvor som helst. Samtidig som utvalget belyste utfordringen med at en alltid “er på jobb” da en er konstant tilgjengelig. Informasjonsoverbelastning eller e-post overbelastning er derfor områder som utfordrer jobb-familie balanse. Dette kan skyldes at individet mottar mange unødvendige e-poster, lav tillitskultur, arbeideren er engasjert i for mange prosjekter samtidig, eller mangel på gruppe- eller organisasjonsnormer for å fremme fornuftig bruk av e-post (Mazmanian et al., 2013, s. 1352).

Rodríguez-Modroño og López-Igual (2021, s. 1) hevder at tidligere forskning på området jobb-fritid balanse ikke er tilstrekkelig, da de ikke skiller mellom ulike typer fleksibelt arbeid. Resultatene i undersøkelsen viste at de sporadiske fjernarbeiderne opplevde høyest jobb-kvalitet, og de svært mobile arbeidstakerne hadde dårligst jobb-kvalitet, og dårligere balanse mellom fritid og jobb. Det vil si at de som hadde en mer hybrid løsning opplevde en bedre balanse mellom jobb og fritid. Dette på grunn av at de svært mobile hadde en høyere arbeidsintensitet som ledet til en lavere fleksibilitet, og resulterte i et autonomiparadoks (Rodríguez-Modroño og López-Igual, 2021, s. 9). De hjemmebaserte havnet i midten, med færre problemer med arbeidsintensitet og kvalitet i arbeidet, men i bytte mot lavere utsikter i kompetanseutvikling, lønnsforhøyelse og karriereutsikter.

I litteraturen ser vi også at alder, livsstadier, kjønn, jobberfaring og sivilstatus er faktorer som påvirker balansen mellom fritid og jobb. En studie gjort av Maruyama et al. (2009, s. 84) viste derimot ingen tegn som støttet at jobb-fritid balansen var dårligere hos de som hadde en kortere karriere bak seg. Likevel var det en tydelig forskjell i alder, hvor aldersgruppen 55 + hadde størst sannsynlighet til å rapportere positivt forhold mellom jobb-fritid balanse, som trolig skyldtes bedre lønn, høyere posisjon og ingen småbarn. Studien til Zhang et al. (2020, s. 59) så på ulike livsstadier, hvor det var størst sannsynlighet for at single uten barn fjernarbeidet mer og opplevde mindre konflikter i balansen mellom jobb og fritid, og størst var det blant menn. Studien til Heiden et al. (2021, s. 714) fant at kvinner opplevde mer stress og utmattelse enn menn. Studien viste også at jobb-familie balanse var vanskeligere å opprettholde dersom en hadde barn. Dette samsvarer ikke med studien til Hilbrecht et al. (2021) som fant at kvinner

opplever en bedre jobb-familie balanse. Likevel var det en betydelig skjevfordeling hvor kvinner gjorde mer enn menn, og organiserte dagen sin for å matche skoletid, samt gjerne jobbet på kvelden da barna hadde lagt seg. I Zhang et al. (2020, s. 51) var det tydelig at barn spilte den mest prekære rollen for mer jobb-familie konflikt, og forverret også kjønnsforskjeller i fordeling av husarbeid, men kunne reduseres med barnepass (Zhang et al., 2020, s. 51).

Vargas-Llave et al. (2020) vekter at autonomiparadokset må derfor bli sett i kontekst av situasjonelle faktorer. For eksempel kan det skyldes arbeidstakerens selvpålagte forventninger og ambisjoner, organisasjonskulturen, overvåking, og ledelsesstiler, hvor arbeidsgiver krever permanent tilkobling som kan føre til at arbeidstakerne opplever å måtte være konstant tilgjengelig. Det kan også komme av ulemper med selve hjemmekontoret da det kan by på dårlig internettforbindelser, ugunstige arbeidsplasser, tidsavbrudd som gjør at individet jobber ekstra for å ta igjen tapt tid. I takt med økende grad av fjernarbeid hvor ansatte jobber til ulike tider finner også Giurge og Bohns (2021) at mottaker av e-posten ofte opplever mer stress enn det avsenderen forutså, spesielt dersom e-posten blir sendt utenfor arbeidstid. Løsningen hevder de ligger i at avsender definerer responsforventningene for når mottaker skal svare på e-posten. Samlet sett hevder Vergas-Llave et al. (2020, s. 25) at det verken er mest positive eller negative effekter av fleksibelt arbeid når det kommer til balansen mellom arbeid og privatliv. De mener det heller handler om at en må jobbe med å redusere tilfellet og eventuelt muligheten for paradokset, hvor arbeidstaker, arbeidsgiver samt teammedlemmer bør uttrykke klare forventninger til hverandre i forbindelse med arbeidstid, tilgjengelighet, arbeidsmengde, rapportering, resultatmål og koordinering mellom team. I tillegg bør en styrke den ansatte ved å gi individet kurs i selvledelse og oppmuntre til å koble av jobben (Vargas-Llave et al., 2020, s. 25).

Ettersom ansatte får mer autonomi, som følge av den fleksible arbeidshverdagen, blir selvledelse desto viktigere verktøy for å håndtere det påfølgende ansvaret. Karp (2016, s. 16) definerer selvledelse som *“å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitative gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv.”* Det handler derfor om å benytte personlige strategier for å vokse, og samtidig jobbe med å begrense seg selv. Selvledelse er ikke noe nytt, men har fått oppsving de siste 30 årene, og blitt kritisert for å være en fancy innpakning av mestringsstrategier uten empirisk støtte (Karp, 2016, s. 17). Likevel kan et bevisst forhold til selvledelse medføre til høyere nivåer av selvinnsett, økt bevissthet og en bedre hverdag (Karp, 2016, s. 16).

Ledelsesforsker Morten T. Hansen (2018) presenterer i boken "Suveren på jobb," en studie med 5000 ansatte og ledere i ulike stillinger, og fant at en kan "gjøre mindre, men gjøre det fullt og helt." Funnene i forskningen tilsa at de som presterte best i sin jobb, ikke jobbet mest, men disponerte tiden sin riktig. Det handler derfor ikke om at en skal beskytte livet fra jobben for å få mer fritid, men å ta tak i hvordan en jobber (Hansen, 2018, s. 217). Individet må jobbe med å tilpasse tiden og være selvdisiplinert i individuelt arbeid. Samtidig må en vurdere nøye hvilke samarbeid en inngår, slik at en ikke blir sittende til langt på kveld i telefonmøter og arbeidsgrupper, som fører til at en ikke blir ferdig med sine egne hovedoppgaver (Hansen, 2018, s. 227).

Hansen (2018) belyser også at lidenskap for jobben ikke er utelukkende positivt, men kan ha negativ innvirkning på individet da en ikke klarer å begrense arbeidet. Dette er vist i studiet til Garrad og Chamorro-Premuzic (2016, sitert i Hansen, 2018, s. 227), hvor lidenskap i jobben kan medføre bortprioritering av søvn, pauser, sosialt nærvær og trening bortfaller. Dette kan føre til utbrenthet, en tilstand av fysisk emosjonell eller mental utmattelse med tvil om egen kompetanse og verdien av eget arbeid (Mayo Clinic, 2020, sitert i Hansen, 2018, s. 227). I en artikkel forteller Nerstad (sitert i Balci og Nøra, 2020) at det er viktig å huske at arbeideren opplever hjemmekontor forskjellige med tanke på stress. Lederens rolle blir dermed også viktig i å se medarbeideren, og å forhindre utbrenthet.

Ifølge Karp (2016, s. 128) vil organisering og prioritering redusere stressnivået. Stress reduseres dersom en fokuserer kun på én oppgave av gangen. Det vil også gjøre at en husker og lærer bedre. Hansen (2018, s. 225) vektlegger i sin forskning at en bør fjerne alle unødvendige møter, e-poster og telefonsamtaler, for å redusere arbeidsbelastning. Dersom en konstant sjekker e-postene som kommer, vil dette skape forstyrrelser. En studie av Kruse (2015, sitert i Karp, 2016, s. 129) viser til at produktive mennesker sjekker og svarer på e-poster kun få ganger i løpet av en dag. I tillegg er det en balansegang der en må velge ut hva som er viktig, samtidig som en ikke utsetter viktige oppgaver. Ufornuftig eller irrasjonell utsettelse av oppgaver kalles prokrastinering, og kan føre til stress, dårlig samvittighet og prestasjoner (Karp, 2016, s. 129). Prokrastinering kommer gjerne av at en opplever oppgaven som kjedelig eller veldig omfattende, har manglende impuls kontroll, dårlig selvdisiplin, perfektjonisme eller usunn selvfølelse (Karp, 2016, s. 129). Pozen og Samuel (2021, s. 100) hevder at det er større sannsynlighet for at dette forekommer dersom en jobber hjemmefra, da det er mer forstyrrelser i hjemmet. For å forhindre prokrastinering bør en lage lister for hvordan en skal løse oppgavene,

å sette opp deadlines med belønninger. Samtidig bør en også finne ut hvorfor en eventuelt prokrastinerer.

Vi har i dette underkapittelet gitt en gjennomgang av autonomi og ulike utfordringer og muligheter tilknyttet behovet. I en fleksibel arbeidshverdag blir tilhørigheten utfordret av autonomien, da den fysiske avstanden kan føre til færre daglige spontane samtaler med kollegaer. Vi vil i neste underkapittel videre gjennomgå behovet tilhørighet.

### **2.3.2 Tilhørighet**

Behovet for tilhørighet handler om å føle seg tilkoblet andre mennesker, både ved å ta vare på andre, men også å bli ivaretatt (Deci og Ryan, 2004, s. 7). Vi finner også behovet for tilhørighet i Maslows (1943) behovspyramide, hvor sosiale relasjoner er viktig for å føle seg akseptert. Tilhørighet til en gruppe handler ikke om status i medlemskapet, men trygghet og sikkerhet, hvor individet føler seg verdsatt og akseptert dersom en opplever å bli sett og hørt (Ryan og Deci, 2004, s. 7). Tilliten i sosiale fellesskap er derfor sentralt for å skape psykologisk trygghet som videre er viktig for utvikling og vekst (Deci og Ryan, 2004). For at en skal kunne internalisere og integrere anders verdier eller atferdsregulering er en avhengig av å oppleve tilhørighet (Ryan og Deci, 2000b, s. 73).

#### **2.3.2.1 Tilhørighet i en fleksibel arbeidshverdag**

Nerstad (sitert i Balci og Nøra, 2020) hevder at følelsen av ensomhet kan øke med hjemmekontor, da ikke alle opplever at det å snakke med kollegaer digitalt nødvendigvis tilfredsstillende behovet for tilhørighet. Dery og Hafermalz (2016) mener utfordringen er at fjernarbeidere føler seg usynlig og har vanskeligheter med å etablere sin identitet i teamet. Dette fordi fjernarbeidere kan ha større utfordringer med å opprettholde uformelle forbindelser, som bidrar til å etablere følelsen av tilhørighet. En studie gjort av Golden og Veiga (2005) fant at jobbtilfredsheten økte med hjemmekontor, men ikke utover 15 timer per uke, ettersom dette førte til mangel på sosial tilhørighet. For å skape tilhørighet og få til samhandling i en fleksibelt arbeidshverdag blir også informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) enda viktigere, fordi det muliggjør samhandling og kommunikasjon uten fysisk nærhet (Neeley, 2021). I dette kapittelet vil vi se på hvordan tilhørighet oppstår gjennom tillit, kommunikasjon, kultur, heldigitale og hybride møter, samt hvilke utfordringer og fordeler dette kan medbringe.

### 2.3.2.2 Tillit og kommunikasjon

Tillit ansees som en bærebjelke for samarbeid i organisasjoner (Neeley, 2021). Mayer et al. (1995, s. 712) definerer tillit som viljen til å være sårbar til handlinger utført av en annen part. Tillit inkluderer dermed en form for usikkerhet og risiko, da en eller begge parter står overfor sjansen for et negativt utfall. Mistillit står i kontrast til tillit og handler om negative forventninger til andres atferd. I tillitsrelasjoner har en derfor en forventning til at andres atferd er positivt ladet og vil det beste for gruppen (Neeley, 2021, s. 24). Dersom en ikke har tillit til andre kan dette føre til utfordringer som utestenging, ensomhet og negativt stress (Julsrud, 2018, s. 32).

Tillit deles videre inn i kognitiv og emosjonell tillit (Neeley, 2021, s. 24). Kognitiv tillit handler om troen på at kollegaer er pålitelige og innehar riktig kompetanse for å utføre arbeidsoppgaver. Denne tilliten oppstår raskt, men kan forsterkes eller svekkes avhengig av kollegaers adferd over tid (Neeley, 2021, s. 22-24). Emosjonell tillit er forankret i opplevelsen av positive følelser til en person, og er en mer tidkrevende prosess. Denne tilliten oppstår lettest dersom en har felles verdier og tankesett (Neeley, 2021, s. 24). Neeley (sitert i Mills, 2021, 18:00) hevder den viktigste oppgaven til en leder i en fleksibel arbeidshverdag er å bygge emosjonell tillit, da medarbeideren har behov for å vite at lederen bryr seg. Denne tilliten bygges lettest gjennom gjensidig selvavsløring, som for eksempel ved å dele glimt av hverdagen og personlige interesser. Selvavsløringen bidrar til å styrke tilliten, å skape en følelse av nærhet. Dersom en føler seg forstått av kollegaer og leder vil det være enklere å stole på dem og bygge tillit (Neeley, 2021, s. 31).

Dersom en skal snakke om tillit er en også nødt til å se på kommunikasjon, da dette er selve drivkraften for å opprettholde og styrke tillit i organisasjoner (Julsrud, 2018, s. 110). En felles oppfatning i informasjonsutveksling mellom individer er med på å bygge tillit og å skape en felles oppfatning av omverdenen. Kommunikasjon deles inn i formell og uformell kommunikasjon, hvor den formelle er fastsatt i den ansattes stillings- og arbeidsbeskrivelser, og den uformelle er mer spontan og tilfeldig (Julsrud, 2018, s. 110-111). Den formelle kommunikasjonen bærer preg av å være mer faktaorientert, og den uformelle er i større grad basert på følelser. Emosjonelle tillitsrelasjoner blir dermed utartet i en mer uformell kontekst, mens kognitiv tillit ofte er preget av formell kommunikasjon innad i organisasjonen (Julsrud, 2018, s. 112). Det er henholdsvis den uformelle kommunikasjonen som er med på å skape tillit og tilhørighet.



Kommunikasjon blir igjen oppdelt i “rich” og “lean” media (Daft og Lengel 1986). Rich media er ansikt til ansikt interaksjoner eller Teams-møter der en har på lyd og kamera, og kommuniserer i sanntid. Lean media derimot er asynkron kommunikasjon, hvor en ikke får øyeblikkelig respons slik som e-poster, meldinger eller dokumenter. Både lean og rich media er viktig, men har ulike funksjoner. Rich media er mer effektiv i situasjoner preget av tvetydighet og av diskusjon, mens lean media vil være effektiv i mer tydelige situasjoner. Det er enklere å bygge tillit med rich media framfor lean, da det er nærmere ansikt til ansikt kommunikasjon (Julsrud, 2018, s. 126-127). Dette fordi tillit bygges best ved personlig tilstedeværelse og nærhet, som gjør det lettere å vurdere andres tillitsverdighet gjennom væremåte, språk og generell adferd (Julsrud 2018, s. 123). Ordene som blir sagt i en samtale er kun en liten del av kommunikasjonen og utgjør bare 7%, der de resterende 93% formidles gjennom kroppsspråket og hvordan setninger og ord uttrykkes (Erlie, 2015, s. 75). For virtuelle team kan det derfor være mer utfordrende å skape tillit fordi de uformelle dagligdagse interaksjonene reduseres (Neeley, 2021, s. 21). De uformelle samtalene ved kaffemaskinen hvor en deler både personlig og profesjonell informasjon med hverandre blir mindre av. Neeley (2021) poengterer derfor at det er viktig å skape både de uformelle og formelle rammene digitalt.

Det blir dermed avgjørende å mestre de heldigitale og hybride møtene, som både kan være formelle og uformelle i sin karakter, avhengig av møteinnholdet. For eksempel avdelingsmøter eller en-til-en samtaler. På den ene siden kan digitale møter skape tilhørighet til kollegaer, det er miljømessige og tidsbesparende i henhold til reisevei, og en kan lettere koble på eksperter og gjester i andre geografiske områder. På den andre siden kan det virke negativt dersom det spiser opp dagen og drar ut energi, eller at en opplever å ikke bli inkludert (Pozen og Samuel, 2021, s. 143). Edmondson og Daley (2020) finner at digitale møter kan utfordre den psykologiske tryggheten da det er vanskeligere å oppdage sosiale signaler og ikke-verbal kommunikasjon. De mener det er viktig å benytte de ulike funksjonene den digitale plattformen innehar som håndheving, virtuelle grupperom, ja/nei og anonyme avstemninger. Disse funksjonene kan skape psykologisk trygghet da hensikten er å gjøre kommunikasjonen tydeligere. Like viktig som å benytte funksjonene, er det at alle i teamet mestrer de, da det kan lede til større engasjement (Edmondson og Daley, 2020).

Som følge av heldigitale og hybride møter, har det dukket opp uttrykk som, “Tech exhaustion,” (teknologiutmattelse) og “Zoom-tretthet,” som oppstår når en utfører kommunikasjonsaktiviteter digitalt, men unnlater naturlige pauser (Neeley, 2021, s. 63). Slike

pauser er for eksempel tiden en bruker for å komme seg til møterommet, hente kaffe eller småprate med kollegaer. Professor Bailenson (sitert i Ramachandran, 2021) har undersøkt de psykologiske konsekvensene av dette, og finner at en årsak til fenomenet er store mengder med øyekontakt på nært hold, eller at en blir kritisk til eget selvbilde fordi en konstant ser seg selv på skjermen. En bør derfor redusere størrelsen på zoom-vinduet for å minimere størrelsen på ansikter, samt ta vekk muligheten for å se seg selv. En bør også ha kameraet lengre unna slik at en kan bevege seg mer, og skru av videoen for nonverbale pauser. Derimot finner (Ellis et al., 2022, s. 3) at dersom møtedeltakere velger å skru av kameraet, kan det være vanskelig for andre møtedeltakere å lese rommet, som kan medføre feilkommunikasjon. Likevel blir mengden avgjørende for “Zoom tretthet” ifølge Bailenson (2021).

Pozen og Samuel (2021, s. 143) hevder at det derfor er viktig å vurdere nødvendigheten av det digitale møtet, eller om det holder med e-post utveksling. Videre bør det være en planlegging i forkant, god møtestruktur og en møteleder. Med andre ord ikke veldig ulikt fysiske møter, men i tillegg må en ha teknisk utstyr, godt internettsignal, kameraer, pc-er og mikrofoner. Neeley (sitert i Mills, 2021, 18:59) presiserer også at alle deltakere, uavhengig av lokasjon også må ha med egen pc og se i kameraet. Neeley (sitert i Mills, 2021, 19:00) hevder at før møte offisielt starter bør lederen snakke uformelt med både de som er fysisk til stede, og de som deltar digitalt. Dette for at de digitale deltakerne skal føle seg sett og hørt. Det er derfor flere faktorer som må være på plass for å få til god samhandling i hybride og heldigitale møter, slik at både formell og uformell kommunikasjon kan ta plass og gi rom for å etablere emosjonell og kognitiv tillit, samt bygge kultur.

### 2.3.2.3 Organisasjonskultur og tilhørighet

Cappelli (2021, s. 57) hevder at kultur læres best ved å observere andres atferd, og at det er utfordrende å ta lærdom i kulturen dersom en sjeldent ser andre personer. Videre forklarer Cappelli at nyansatte i virtuelle team vil ha en større utfordring, da muligheten for å observere andre fysisk på kontoret blir mindre av. Organisasjonskulturer kan bidra til å skape tillit, samhold, samarbeid, og fungere som et styringsvirkemiddel som angir hva som er passende atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 98). Edgar H. Schein (2010, sitert i Filstad, 2016, s. 251) beskriver organisasjonskultur som:

*“En gruppes kultur kan defineres som de mønstre av delte grunnleggende antagelser lært av gruppen når de løser sine problemer. Dette er et resultat av ekstern tilpasning og intern integrasjon, som fungerer så godt at den blir vurdert som gyldig, og derfor blir overført til nye medlemmer som den korrekte måten å oppfatte, tenke og føle i relasjon til problemer.”*

Ifølge Schein (2010) består organisasjonskultur av tre nivåer som kommer til syne gjennom; artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Artefaktene er det mest synlige nivået i organisasjonskulturen og kan sees gjennom medlemmenes felles språk, kontorlandskap, kleskoder og ritualer. Verdier er bevisste og definerer organisasjonens sosiale prinsipper, mål og normer og sier noe om hva som er ønskelig og verdsatt i organisasjonen. Grunnleggende antagelser er derimot det medlemmene innenfor en kultur tror på

som virkelighet, og danner grunnlaget for hva medlemmene oppfatter, tenker og føler. Disse antagelsene er som regel ubevisste, usynlige og ikke diskuterte og derfor vanskelige å endre. De grunnleggende antagelsene er da hvordan ting faktisk er og gjøres av medlemmene, og kan være i konflikt med organisasjonens ønskede verdier. Organisasjonskulturen er dermed både synlige uttrykk som vi kan se og høre, men også de dypt forankrede, ubevisste og grunnleggende antagelser, som ikke kommer til syne på overflaten. I en organisasjon kan kulturen betraktes som en helhet, eller som flere ulike grupperinger (Martin, 2001, sitert i Julsrud, 2018).

En utfordring i den fleksible arbeidshverdagen, beskriver Neeley (2021, s. 138), er at det kan oppstå subgrupper hvor en har “oss versus dem mentalitet.” I litteraturen ser vi at subgrupper og subkulturer benyttes om hverandre og forklarer samme tilfellet. Mennesket har tendens til å utvikle felles holdninger og forståelsesmåter når de er mye sammen (Bang, 2020, s. 29). Det er i hovedsak tre betingelser for at subkulturer dannes; hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika, som for eksempel alder, kjønn og utdanning (Trice og Beyer, 1993, sitert i Bang, 2020, s. 29). Polzer (et al., 2006) finner også at geografisk



Figur 4. Organisasjonskultur bestående av tre nivåer. Schein (2010) (Oversatt)

lokasjon kan føre til at det dannes subgrupper i organisasjoner, og føre til “de som er fysisk til stede, og de som ikke er det.” Dette kan sees i lys av studier utført av Kraut et al. (2002, sitert i Julsrud, 2018, s. 124), som finner at jo større avstand det er mellom partene, jo mindre frekvens er det i interaksjoner mellom dem. Neeley (2021, s. 138) mener at subgrupper i seg selv er uunngåelig, men utfordringen blir dersom det oppstår konflikter eller at samarbeid og koordinering uteblir. Dette ser vi eksempel i studien av Duxbury og Neufeld (1999), som viste at kollegaer nølte mer med å ringe de som arbeidet hjemmefra for å løse problemer for å ikke virke påtrengende, og valgte heller derfor å få hjelp fra andre medarbeidere som var fysisk på kontoret. Neeley (2021, s. 141) hevder videre at lederen har en sentral rolle i å motvirke subkulturen og heller bidra til å utnytte hverandres erfaringer og personligheter for å styrke teamet. Ledere bør derfor vektlegge gruppeidentitet ved å minne teamet på at de alle “står under samme paraply.”

Subgrupper kan igjen føre til at det blir dannet siloer mellom ulike avdelinger, som er skadelig for samhandling og organisasjonens mål. En studie av Yang et al. (2022) viste at fjernarbeid i selskapet Microsoft de seks første månedene av covid-19 pandemien i 2020, førte til mindre samarbeid og siloer. Forskerne fant en nedgang i synkron og en økning i asynkron kommunikasjon blant de ansatte, som videre gjorde det vanskeligere å tilegne og dele ny informasjon på tvers av nettverk (Yang et al., 2022, s. 43). Tidligere forskning tyder på at disse endringene i samarbeidsmønstre kan redusere kvaliteten på arbeidernes produksjonsutbytte og forhindre kunnskapsoverføring (Reagans og McEvily, 2003, sitert i Yang et al., 2022, s. 49).

I dette underkapittelet har vi nå sett på hvordan litteraturen og teorier belyser tilhørighet, gjennom tillit, kommunikasjon og organisasjonskultur. Disse temaene blir videre sentrale i neste delkapittel da tilhørighet er viktig for læring og kompetansedeling.

### **2.3.3 Kompetanse**

Behovet for tilstrekkelig kompetanse er iboende hos mennesket, og refererer til opplevd mestring og kapasitet. Deci og Ryan (2004, s. 7) definerer kompetansebehovet som: “*feeling effective in one’s ongoing interactions with the social environment and experiencing opportunities to exercise and express one’s capacities.*” Ved å bevare kompetanse, samtidig som en utvikler ny, medfører dette kontinuerlig læring. Kompetanse er altså i den sammenheng ikke en ferdighet eller evne, men heller en følelse av selvtilit i handlinger (Deci og Ryan, 2004, s. 7). Dersom utfordringer er for krevende kan derimot følelsen av å være kompetent avta, og

derav ha en motsatt effekt (Deci og Ryan, 2004, s. 7). En studie gjennomført av Dysvik et al. (2013, sitert i Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 71) finner at følelsen av kompetanse ikke vil øke den indre motivasjonen med mindre den er ledsaget av en følelse av autonomi. Dermed må individet ikke bare oppleve kompetanse, de må også oppleve at atferden deres er selvbestemt dersom indre motivasjon skal opprettholdes eller forsterkes.

#### 2.3.3.1 Kompetanse i en fleksibel arbeidshverdag

I den fleksible arbeidshverdagen, som preges av mer hjemmekontor, er mye av læringen og kompetanseoverføringen flyttet fra kontorlandskapene til hjemmekontoret. Lai (2013, s. 46) definerer kompetanse som: *“de samlede kunnskaper, ferdigheter evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.”* Betydningen av kompetanse er dermed relativ i henhold til oppgavene som utføres. En kan dermed risikere å gå fra kompetent til inkompetent, hvis en ikke følger med i utviklingen. Ved at mange sitter på hjemmekontor blir det færre læringsarenaer, og nye utfordringer for å utvikle kompetanse. I dette underkapittelet vil vi derfor se nærmere på hvordan kompetanse utvikles gjennom organisatorisk læring, praksisfellesskap, uformell og formell læring, samt lederens rolle som tilrettelegger for gode læringsarenaer.

#### 2.3.3.2 Læring

I litteraturen skilles det mellom to hovedperspektiver innenfor organisasjonslæring; tilegnelsesperspektivet, hvor en ser på læring som en individuell prosess, og deltakerperspektivet, hvor en mener læring oppstår gjennom deltakelse og praksis (Sfard 1998, sitert i Filstad 2016, s. 21). Filstad (2016) forklarer at de to perspektivene har ulike tilnærminger som har betydning for hvordan vi forstår organisasjonslæring. Innenfor tilegnelsesperspektivet vil kunnskapen og kompetansen forstås som noe individet eier og har, mens innenfor deltakerperspektivet er det forankret i handlinger og i sosiale relasjoner. De to perspektivene har blitt kritisert ved at de ikke i tilstrekkelig grad tar hensyn til hverandre. Det individuelle perspektivet blir kritisert for å ignorere de ytre rammene, som det sosiale miljøet og menneskelige interaksjoner. Deltakerperspektivet derimot blir kritisert for å glemme individet, fordi læring blir forstått som sosialt og kulturelt konstruert (Filstad, 2016, s. 22).

Videre er det vanlig å dele læring i formell og uformell læring (Filstad, 2016, s.186). Formell læring på arbeidsplassen kjennetegnes med et bestemt læringsrammeverk, et organisert læringsopplegg og tilstedeværelse av en ekspert eller en lærer. Dette er typisk i form av

arrangerte interne kurs og seminarer på arbeidsplassen. Motsatt har den uformelle læringen udefinerte mål, og inkluderer all form for tilfeldig og ubevisst læring. Den uformelle læringen er relatert til arbeidsplassen og gjenspeiles i diskusjoner, samtaler med kollegaer, observering eller praktisering sammen med kollegaer og andre på arbeidsplassen. Videre finner Filstad (2016, s. 271-275) at leders rolle er avgjørende som tilrettelegger for kunnskapsdeling og utvikling, men at lederen også bør anse de ansatte som kunnskapsmedarbeidere ved å gi ansvaret til den enkelte. Læringen og kompetanseutviklingen blir dermed dynamisk, fremfor at medarbeiderne kun tilegner seg kunnskap som de blir pålagt. Likevel er det å lære og det å bli kompetent som oftest et resultat av den uformelle læringen i relasjoner med kollegaer, og ikke gjennom standardiserte prosesser eller formalisert læring (Filstad 2016, s. 58).

En måte å se på uformell læring er gjennom praksisfellesskap. Tradisjonelt har kunnskap blitt sett på som uavhengig av sosial og kulturell kontekst. Praksisbaserte perspektiver fikk gjennomslag på 90-tallet innenfor studier av blant annet vitenskap, teknologi, profesjoner og arbeidsliv (Mørk, 2020). Wenger et al. (2002) definerer praksisfellesskap som *“en gruppe mennesker som deler en bekymring, et sett av problemer eller entusiasme for et tema, og som utvikler kunnskap og ekspertise på dette temaet gjennom felles sosial praksis og samhandling.”* Læringen i et praksisfellesskap foregår dermed mellom deltakere i en sosial kontekst som individet er en del av. Arbeidstakeren kan være medlem av flere fellesskap, men den ansattes sosiale identitet og tilhørighet er avgjørende for hvilke fellesskap den enkelte tilhører eller ønsker å tilhøre (Filstad, 2016, s. 32-33).

I et praksisfellesskap er det de erfarne deltakerne som er eksperter og viderefører deres kompetanse til nyansatte. Filstad (2016) eksemplifiserer dette og forklarer at når en organisasjon tar inn en ny medarbeider, vil selve utviklingen av kompetanse for å utføre gitte arbeidsoppgaver, oppstå i sosiale relasjoner med kollegaer. Den nye medarbeideren er derfor avhengig av tilgang til ulike praksisfellesskap som innehar kompetansen medarbeideren behøver (Filstad, 2016, s. 87-88). En organisasjon kan tilrettelegge for formelle praksisfellesskap for å åpne opp for kunnskapsdeling mellom ulike nivåer og fagområder, men det er imidlertid hovedsakelig forankret i det uformelle og kan ikke kontrolleres (Wenger et al., 2002). En viktig studie om praksisfellesskap er av Orr (1990) og senere studert av Brown og Duguid (1991), hvor de fant at måten en lærer på skiller seg fra de formelle arbeidsbeskrivelsene. Studien til Orr (1990) fant at kopimaskinreparatører i løpet av arbeidshverdagen delte erfaringer og historier om situasjoner hvor de ga råd til hverandre, som

bidro til å binde individene sammen. I og med at oppgaveløsingen i hovedsak bestod av detaljerte rutinebeskrivelser og prosedyrer, antok ledelsen at de ansatte i stor grad kunne arbeide uavhengig av hverandre. Det viste seg imidlertid at kontakten arbeiderne hadde i løpet av arbeidshverdagen var viktig for oppgaveløsning og kompetanseheving (Mørk, 2020).

En anerkjent teori om organisatorisk læring, utviklet av Crossan et al. (1999) baseres på hvordan læring foregår fra individ til gruppe til organisasjon. Prosessen kan forstås som at læring på individ og gruppenivå fremmes oppover i systemet og dermed blir en del av organisasjonen som helhet. Denne prosessen omtales som en “feed forward prosess” og står i motsetning til en “feed back-prosess,” hvor læringen går nedover i systemet fra organisasjonen og til slutt påvirker gruppen og individene. Prosessen er dynamisk ved at både individene og organisasjonen former hverandre, og har videre sammenheng med hvordan vi kan forstå organisatorisk læring. Det er dermed avgjørende for organisasjonens utvikling at det tilrettelegges for at nye ideer kan oppstå på individ og gruppenivå (Crossan et al., 1999).

### 2.3.3.3 Motivasjonsklima

For å utvikle menneskene i organisasjonen må det være et miljø for det. I litteraturen beskrives dette som motivasjonsklima og består av et mestringsklima og et prestasjonsklima. Motivasjonsklima bestemmer hvordan individet blir evaluert, hva en skal oppnå, hvordan en skal forholde seg til andre og arbeidsoppgavene (Ames, 1984 sitert i Buch et al., 2017). Et mestringsklima fokuserer på læringsmuligheter og samarbeid hvor en prøver å gjøre sitt ytterste (Pensgaard og Roberts, 2002, sitert i Buch et al., 2017). I motsats til dette, vekker et prestasjonsklima kun sluttresultater, preget av sosiale sammenligninger og mellommenneskelig rivalisering (Jaakkola et al., 2015 sitert i Buch et al., 2017). Buch et al. (2017) finner en positiv sammenheng mellom opplevd mestringsklima og høy indre motivasjon, dersom individet opplever et lavprestasjonsklima. De finner derfor at det å introdusere et prestasjonsklima i tillegg til et mestringsklima kan undergrave den indre motivasjonen.

I dette underkapittelet har vi presentert behovet for kompetanse gjennom formell og uformell læring, praksisfellesskap, organisasjonslæring samt motivasjonsklima. Kompetanse er det siste av de tre psykologiske grunnleggende behovene som Deci og Ryan (1985) presenterer. Et sentralt element innenfor medbestemmelsesteorien er også lederens evne til å påvirke den indre motivasjonen til medarbeiderne (Buch et al., 2014). I neste delkapittel vil vi derfor se på lederens rolle i en fleksibel arbeidshverdag.

## 2.4 Ledelse i en fleksibel arbeidshverdag

Neeley (2021) referer til Frei og Morriss (2020) for å beskrive ledelse i en fleksibel arbeidshverdag; *“It’s about empowering other people as a result of your presence, and about making sure that the impact of your leadership continues into your absence.”* Det handler derfor ikke om lederens inspirerende taler eller naturlige instinkt, men å bygge tillit og styrke sine medarbeidere med ens tilstedeværelse, og sørge for at virkningen fortsetter i lederens fravær. Denne definisjonen for lederskapet passer inn i en fleksibel arbeidshverdag, hvor mange befinner seg på hjemmekontor og ikke er til stede fysisk innenfor ledernes rekkevidde.

En litteraturgjennomgang, som omfattet 80 fagfeltvurderte artikler utført av Contreras et al. (2020, s. 6) fra perioden 2000-2020, hevder at fjernledelse er en trend som er kommet for å bli. Dette fordi god fjernledelse kan gi fordeler som økt produktivitet, redusert ressursbruk samt at den ansatte kan oppleve høyere jobbtilfredshet. Likevel krever fjernledelse mer enn den tradisjonelle lederrollen, da en effektiv fjernleder må kunne kommunisere tydeligere, vite hvordan en skal bruke teknologiske medier, inspirere til endring og utvikle tillit virtuelt. Det handler derfor i stor grad om at fjernlederen må kunne beherske teknologien i tillegg til å kunne se den enkelte medarbeideren.

### *Leder-medarbeider-relasjoner*

En ledelsesteori, som tar for seg relasjonen mellom leder og ansatt, er leader-member exchange (LMX) oversatt leder-medarbeider-relasjon, som ble introdusert i 1975 av Dansereau et al. Teorien har sitt utspring fra Bass (1985) og Burns (1978) sin teori om transaksjon-og transformasjonsledelse. Disse teoriene tar utgangspunkt i verdibasert ledelse som et transaksjonelt bytteforhold eller lederen som motiverer medarbeiderne utover egeninteresse, idealisert innflytelse, inspirasjon, intellektuell stimulering eller individuelle hensyn. LMX teorien ser derimot på det dyadiske forholdet mellom leder og medarbeider, der relasjonen står sterkt. Teorien tar videre utgangspunkt i at ledere favoriserer medarbeidere basert på den enkelte sin kompetanse, dyktighet og pålitelighet. I 2012 ble teorien videreutviklet av Kuvaas et al. hvor de delte relasjonen opp i et økonomisk bytteforhold (ELMX) og et sosialt bytteforhold (SLMX), og argumenterte for at ledere kan ha et høykvalitet-forhold til alle ansatte, og ikke bare enkelte. Hensikten var å undersøke forholdene med ulike kvaliteter, snarere enn ulike kvalitetsnivåer, og finne ut hvilken type relasjon som fungerte best i praksis.



### *SLMX og ELMX*

Et SLMX-forhold er preget av en langsiktig investering hvor utveksling mellom leder og medarbeider er basert på en gjensidig forpliktelse, hvor den ansatte opplever å bli tatt vare på (Kuvaas et al., 2012, s. 757). Dette har utspring fra Blau (1964) sin tidligere nevnte sosiale utvekslingsteori, hvor den ene parten stoler på at den andre parten vil gjengjelde en utført tjeneste. Et eksempel på dette vil være dersom sjefen sier at en kan jobbe hjemmefra alle syv dager, uten forbehold. Den ansatte vil da føle på en større forpliktelse og gjengjelde goden ved for eksempel å øke intensiteten i arbeidet. Et ELMX-forhold derimot er preget av mer kortsiktige transaksjoner som er motivert av egeninteresse og involverer ikke sosial utvekslingsteori (Kuvaas et al., 2012, s. 757). Den ansatte vil derfor ikke gi noe tilbake enn akkurat det som er uttrykt. For eksempel dersom lederen sier at en kan jobbe hjemmefra neste uke, men bare hvis salgstallene øker. Ifølge teorien vil den ansatte øke salgstallene sine i bytte mot hjemmekontor, men avslutte dagen presis kl. 1600. Et økonomisk LMX-forhold er dermed mer formelt og instrumentelt, og basert på mindre mellommenneskelig tillit til at den andre vil gjengjelde fremtidige forpliktelser.

En litteraturgjennomgang utført av Andersen et al. (2020, s. 7) viser som forventet positiv sammenheng mellom SLMX i kombinasjon av jobbprestasjon, organisasjonstilhørighet, lavere turnoverintensjoner, kunnskapsdeling, indre motivasjon, tilhørighet, kompetanse og autonomi. Et viktigere funn i studien er at det er større sannsynlighet for at et ELMX-forhold vil ha negativ innvirkning på de samme tilfellene nevnt ovenfor. En annen studie gjort av Aleksić et al. (2017, s. 673), viser også at en SLMX-relasjon mellom ansatt og leder reduserer sannsynligheten for familie-jobb konflikt. ELMX-ledelse derimot har vist seg å ha en sammenheng med passiv lederatferd, da manglende tilstedeværelse fra leder kan oppleves formelt og transaksjonelt (Buch et al., 2014). En annen studie har også vist at personer som er svært indre motivert vil være mindre påvirket av fordelene med et sosialt LMX-forhold, mens personer som er mindre indre motiverte vil tjene mer på et sosialt LMX-forhold (Buch et al., 2015, s. 728). Dette fordi en leder med en SLMX-tilnærming i større grad vil følge opp medarbeideren (Buch et al., 2014, s. 728). I tillegg vil ansatte med høy indre motivasjon håndtere bedre negative påvirkninger av et økonomisk LMX-forhold, mens personer som er lavt indre motiverte vil være mer følsomme for den negative påvirkningen. Oppsummert kan en si at lederen derfor bør tone ned formelle relasjoner, bli kjent med medarbeiderne, og stole på dem da gjensidig tillit er en forutsetning for indre motiverte medarbeidere.

## 2.5 Analytisk rammeverk

I dette kapittelet har vi sett på i Ryan og Deci (1985) sin grunnleggende psykologiske behovsteori i kombinasjon med andre teoretiske bidrag, for å underbygge viktigheten av; autonomi, tilhørighet og kompetanse i en fleksibel arbeidshverdag. Vi startet innledningsvis med en innføring i hva en fleksibel arbeidshverdag (Gratton, 2021), samt presentere ulike typer for motivasjon (Ryan og Deci, 1985; Kuvaas og Dysvik, 2020).

Det første forskningsspørsmålet i studien tar for seg hvordan autonomien oppleves i en fleksibel arbeidshverdag. Med økende fleksibilitet får ansatte mer autonomi til å velge lokasjon og tidsramme for å utføre arbeidsoppgaver. Grensene mellom jobb og fritid kan bli mer uklare, og vi så det derfor hensiktsmessig å redegjøre for Clark (2000) sin jobb/familie-grenseteori. Vi har også beskrevet autonomiparadokset (Kelliher og Anderson, 2010; Mazmanian et al., 2013; Rodríguez-Modroño og López-Igual, 2021), som videre forklarer hvordan for mye autonomi kan skape en intensitet og forlengelse av arbeidstiden. Ettersom ansatte får mer autonomi som følge av den fleksible arbeidshverdagen blir selvledelse et desto viktigere verktøy for å håndtere det påfølgende ansvaret. Vi har derfor inkludert teoretiske bidrag om selvledelse av Hansen (2018), Karp (2016) og Pozen og Samuel (2021).

Neste forskningsspørsmål tar for seg opplevelsen av tilhørighet, hvor vi har inkludert sentrale undertemaer for å forklare det grunnleggende behovet. Vi har valgt å inkludere teori om tillit da det er en viktig bærebjelke for tilhørighet og samarbeid (Neeley, 2021). For å skape tilhørighet kan vi heller ikke unnlate teori om kommunikasjon, da det sies å være selve kjernen i enhver tillitsrelasjon (Julsrud 2018). I den fleksible arbeidshverdagen, der avstanden øker blir det viktig med god kommunikasjon digitalt, gjennom “rich media” (Daft og Lengel 1986). Vi har derfor inkludert litteratur om hybride og heldigitale møter (Cappelli, 2021; Pozen og Samuel, 2021; Neeley, 2021). Vi har valgt å belyse teori om organisasjonskultur for å forstå hvordan grunnleggende antakelser, verdier og artefakter er med på å skape forståelsen av tilhørighet (Schein, 2010). Innenfor organisasjonskulturen kan det også oppstå subkulturer og siloer, som kan virke negativt for samarbeid og kompetanseutveksling (Neeley, 2021; Bang, 2020; Julsrud 2018; Yang et al., 2022).

I det siste forskningsspørsmålet som tar for seg hvordan kompetanse oppleves i den fleksible arbeidshverdagen, har vi belyst teori om organisasjonslæring (Crossan et al., 1999) og

praksisfellesskap (Filstad 2016). Vi har valgt å se på uformell og formell læring (Filstad, 2016) som også er nær tilknyttet til uformell og formell kommunikasjon (Julrud, 2018) presentert i kapittel 2.3.2 Tilhørighet. Videre er det viktig at det ligger til grunn et godt motivasjonsklima for å skape en arena for læring (Buch et al., 2017). Vi avslutter teorikapittelet med å fremlegge lederens rolle for å tilrettelegge for motivasjon gjennom SLMX-ledelse (Kuvaas et al., 2012; Buch et al., 2014), samt rollen som fjernleder (Neeley, 2021; Contreras et al., 2020).

Teorien vi har presentert i dette kapittelet vil videre bidra til å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Dette vil senere presenteres gjennom funn og analyse i kapittel 4, og diskuteres videre i kapittel 5.

## 3. Metode

Framgangsmåten i arbeidet med denne studien forklares gjennom de metodiske valgene som er tatt i løpet av prosessen. Det finnes en rekke ulike tilnæringer innenfor metode avhengig av hvilke svar en søker, og vi vil i dette kapitlet presentere den anvendte metoden vi har benyttet i prosessen for å besvare vår problemstilling. Kapitlet er inndelt i fem delkapitler 3.1 Valg av metode, 3.2 Datainnsamling, 3.3 Analyseprosessen, 3.4 Etske betraktninger og 3.5 Studiens kvalitet.

### 3.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en går frem for å innhente informasjon, og deretter hvordan en analyserer dette. Metoden fungerer som et verktøy for å undersøke om våre antagelser samsvarer med virkeligheten eller ikke (Jacobsen, 2015, s. 424). Metoden hjelper oss til å samle inn de nødvendige dataene og den informasjonen vi trenger i undersøkelsen for å besvare oppgavens problemstilling (Dalland, 2017, s. 52). Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning er det derfor viktig å velge de metodene som passer riktig formål, for å sikre at en finner de svarene oppgaven søker.

Aksel Tjora (2017, s. 28) viser til to hovedretninger innenfor samfunnsforskning; kvalitativ og kvantitativ metode. Et røft skille er at *“Kvalitative metoder framhever innsikt, mens de kvantitative fremhever oversikt, eller at kvalitativ forskning søker forståelse, mens kvantitativ søker forklaring.”* Uavhengig av formålet er både kvalitativ og kvantitativ metode bidragsyttere på hver sin måte innen samfunnsforskning. Kvantitativ metode har fordelen av å gi data av målbare enheter, og benyttes for å teste hypoteser om virkeligheten, mens kvalitativ metode har fordelen av å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2017, s. 52). En kvalitativ strategi søker dybdekunnskap og en helhetlig forståelse og tar ofte utgangspunkt i én eller flere teoretiske tradisjoner (Tjora, 2017, s. 32). Med bakgrunn i vår problemstilling som omhandler hvordan DNB-ansatte opplever den fleksible arbeidshverdagen, søker vi en dypere forståelse, fremfor målbare enheter. Vi så det derfor hensiktsmessig å innhente dyptgående beskrivende informasjon og innsikt gjennom ansattes oppfattelser, erfaringer og holdninger. Vi har derfor valgt å benytte en kvalitativ metode, som gir oss denne innsikten.

### **3.1.1 Casedesign**

Vi har i denne studien innhentet empiri fra organisasjonen DNB gjennom dokumenter og informanter i organisasjonen. Det skilles i litteraturen mellom to strategier for å avgrense et prosjekt, som tas på bakgrunn av problemstillingen; casestudier og kriterieutvalg (Tjora, 2017, s. 40). Hovedregelen er at casedesign benyttes for å generere kunnskap om selve caset, avhengig av en eksisterende avgrensning, mens kriterieutvalg benyttes for å studere erfaringer og opplevelser knyttet til deltakerne, uavhengig av eksisterende avgrensninger (Tjora, 2017, s. 41). Det falt seg naturlig å velge et design som tillater informantene å dele sin kunnskap om temaet, der vi på forhånd satt en grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer. I vårt prosjekt har det vært vesentlig for å besvare problemstillingen, at informantene som ble inkludert hadde erfaring med en fleksibel arbeidshverdag.

### **3.1.2 Tilnærming og design**

Innenfor samfunnsvitenskapen skilles det mellom ulike tilnærminger for å finne svar på studiens problemstilling, der kvalitativ forskning preges av både deduktive og induktive tilnærminger. En induktiv fremgangsmåte er empiridrevet, der det utvikles teoretiske perspektiver på grunnlag av analysen av dataen. Den deduktive tilnærmingen er teori og hypotesedrevet, og preges av at analysen av dataen tar utgangspunkt i teoretiske perspektiver (Thagaard, 2018, s. 184). Vi startet prosessen med noen antakelser om hvilke teorier vi ønsket å benytte i studien, og leste oss opp på ulike temaer. Likevel så vi i etterkant av datainnsamlingen at det var hensiktsmessig å tillegge andre teoretiske perspektiver. Tjora (2017, s. 18) beskriver dette i en SDI-modell, en stegvis-deduktiv induktiv metode, hvor en kvalitetssikrer metoden ved å hoppe frem og tilbake mellom de ulike tilnærmingene. Ettersom det er nokså lite forskning på fleksibel arbeidshverdag, var det derfor også vanskelig å innhente det teoretiske grunnlaget før datainnsamlingen. Vi har derfor benyttet en abduktiv tilnærming, som tillater en kombinasjon av både induktiv og deduktiv tilnærming.

## **3.2 Datainnsamling**

Den opprinnelige planen var å gjennomføre observasjoner i januar 2022. Dette var for å observere temaer og problemstillinger som kunne dukke opp i en fleksibel arbeidshverdag, og derav utarbeide intervjuguider. Tjora (2017, s. 53) hevder at observasjoner ofte forteller mer om arbeidspraksisen, enn hva den ansatte selv forteller. Likevel ble vi nødt til å legge planen om observasjoner fra oss, da omikron-viruset kom til Norge, og det nok en gang ble påbud om

hjemmekontor. I dette delkapittelet vil vi derfor vise til hvordan vi har gjennomført intervjuer, samt dokumentstudier.

### 3.2.1 Intervju

Ut ifra den kvalitative metoden og aduktive tilnærmingen, valgte vi å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer som hovedmetode for datainnsamling. Med vårt fokus var det nærliggende å sikte inn på et fenomenologisk perspektiv som tar utgangspunkt i hvordan fenomener og situasjoner oppleves fra et førstepersonsperspektiv (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 45). Ved en fenomenologisk tilnærming, er formålet å *“gi en presis beskrivelse av aktørenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisonter.”* (Johannessen et al., 2016, s. 78). Dybdeintervjuet er basert på det fenomenologiske perspektivet, hvor en får frem personlige egenskaper, meninger, holdninger og erfaringer sett fra informantens ståsted (Tjora, 2017, s. 113).

Et kjennetegn ved casestudier er at utvalget er naturlig avgrenset til en enhet (Tjora, 2017, s. 131). Informantene er derfor utvalgt på bakgrunn av at de kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Det var gjennom vår kontaktperson i DNB at vi fikk tilgang til våre to første informanter, som videre ga tips om nye mulige deltakere. En slik fremgangsmåte kalles i litteraturen for *“snøballmetoden,”* der utvalget blir større og større etter hvert som snøballen ruller (Tjora, 2017, s. 135). En potensiell ulempe er at nøkkelpersonen kan lede forskerne inn i et bestemt nettverk, og ha kontroll over hvem som deltar, som videre kan true anonymiteten til deltakerne (Tjora, 2017, s. 136). For å redusere sjansen for dette, benyttet vi flere nøkkelpersoner slik at vi også fikk informanter fra ulike avdelinger i DNB. Måten vi kontaktet nye informanter var å sende ut en innbydelse til å delta i prosjektet via e-post. Vi opplevde sjeldent å måtte purre på deltakere, og de fleste av informantene takket enten ja eller nei, innen få dager.

Grunnet oppgavens omfang og tidsfrist endte vi opp med 12 informanter. I vanlige intervjuundersøkelser vil antall informanter ligge på rundt 15+/-10 som ofte skyldes en kombinasjon av tid og ressurser (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 148). Vi opplevde ikke metning på informasjon og valgte derfor også å benytte dokumentstudier for å supplere til intervjuene. De 12 informantene er kategorisert i tre utvalg; medarbeider, leder og HR (se Tabell 1.). Vi ønsket å intervju ansatte fra ulike forretningsområder i DNB, samt ulike

arbeidsoppgaver og ansvarsroller. Dette for å få variasjon i funnene. Totalt intervjuet vi fire medarbeidere, fire ledere og fire som arbeidet med HR-relaterte oppgaver. Informantene er anonymisert, men ansiennitet blir vektlagt. Vi intervjuet totalt to medarbeidere som var ansatt under koronapandemien, og disse refererer vi til som nyansatte. Resterende av utvalget hadde lengre ansiennitet, ved å ha jobbet i DNB i seks år eller mer. Alle intervjuene ble holdt i perioden februar og mars 2022, og funnene representerer derfor et stillbilde av denne perioden, og vi ser ikke bort ifra at svarene ville vært annerledes dersom vi utførte dem på et annet tidspunkt. Dette fordi virkningen av pandemien kontinuerlig har endret seg, og at DNB ikke har rukket å iverksette tiltak for å møte den nye fleksible arbeidshverdagen.

Utvalg	
1. Medarbeidere	Medarbeidere i DNB. Informantene har gitt oss svar på hvordan de har opplevd leder/HR- tiltak, samt deres generelle erfaringer ved en fleksibel arbeidshverdag.
2. Ledere	Ledere i DNB. Dette er personer som har gitt oss innsikt i hvordan ledelsen har arbeidet med tiltak rettet mot fleksibelt arbeid. I tillegg har vi etterspurt hvordan de har opplevd lederrollen og generelle erfaringer ved den fleksible arbeidshverdagen.
3. HR	HR i DNB. Dette er ansatte med HR-relaterte oppgaver tilknyttet fleksibelt arbeid. De har gitt oss innsikt i hvilke HR-aktiviteter og tiltak som har blitt utviklet, samt deres vurdering av dem. I tillegg har vi sett på deres generelle erfaringer ved den fleksible arbeidshverdagen.

Tabell 1. Oversikt over informantene. (Egenprodusert)

Før vi gikk i gang med intervjuene, utformet vi intervjuguider til hvert av de tre utvalgene. Vi gjennomførte totalt 3 intervjurunder, hvor vi for hver runde spisset intervjuguiden ytterligere. Bakgrunnen for dette var å avdekke hvilke temaer som opptok DNB-ansatte mest innenfor den fleksible arbeidshverdagen og snevre problemstillingen, samt forskningsspørsmålene. Uavhengig av hvilken intervjurunde vi var på, var intervjuguiden oppbygd som et semistrukturert intervju. Et semistrukturert intervju innebærer at en utarbeider en liste med sentrale temaer og formulerte spørsmål som kan tilpasses underveis, og gi rom for naturlig flyt i samtalen (Hay, 2010, s. 150). Denne tilnærmingen til spørsmålsstilling ga mulighet for at nye temaer som ikke var planlagt, kunne dukke opp under intervjuet, som var elementært i forbindelse med den abduktive tilnærmingen. Ulempen er dersom digresjonene ikke er relevant

for oppgaven, og en må derfor som intervjuer styre samtalen uten å hindre informanten i for stor grad (Tjora, 2017, s. 114).

Selve intervjuguiden utarbeidet vi i tre faser etterfulgt av Tjora (2017, s. 145-146) sin fremgangsmåte; oppvarming, refleksjon og til slutt avrunding. I oppvarmingsdelen startet vi med å introdusere oss selv, formålet med oppgaven, temaet, og oppklarte rettighetene til informanten i henhold til databehandlingen. Deretter stilte vi enkle oppvarmingsspørsmål rettet mot arbeidstittel, ansiennitet, ansvar osv. Refleksjonsdelen av intervjuet tok for seg spesifikke temaer innenfor den fleksible arbeidshverdagen. Her gikk vi i dybden på de ulike temaene ved å stille oppfølgingsspørsmål og ba informanten komme med eksempler (Tjora 2017, s. 146).

Oppfølgingsspørsmålene ble elementært for utarbeidningen av intervjuguiden til de ulike intervjurundene, analysen, samt å finne hvilke temaer som opptok DNB-ansatte mest. Vi utfordret dermed informanten med å konkretisere hver opplevelse, i ulike situasjoner tilknyttet den fleksible arbeidshverdagen for å få frem deres holdninger, tanker og meninger. For å stille gode oppfølgingsspørsmål fulgte vi Holstein og Gubrium (2003, s. 68) sine råd om å være oppmerksom på kroppsspråk, lytte aktivt og tillate stillhet før vi gikk videre til neste spørsmål. Avslutningsvis hadde vi åpne spørsmål for at informanten kunne fremlegge informasjon som ikke hadde kommet frem under refleksjonsspørsmålene. Vi spurte også informantene om de kjente til flere som ville vært relevant for undersøkelsen basert på snøballmetoden. Til slutt spurte vi informanten om vi kunne ta kontakt med dem igjen i forbindelse med sitatsjekk og eventuelt et andregangintervju, og deretter takket for intervjuet.

Etter at vi hadde utarbeidet intervjuguiden, utførte vi et pilotintervju hver. Kvale og Brinkmann (2015, s. 151) viser til at det er vanlig å bruke pilotintervju ved konstruksjon av en intervjuguide. Hensikten var å se hvor lang tid intervjuet tok, om informanten forstod spørsmålene, og se hvilke forbedringer vi kunne gjøre. Vi intervjuet en samboer og en venninne, hvor kriteriet var at de begge hadde en fleksibel arbeidshverdag. Begge informantene falt under utvalget medarbeidere, og de to andre utvalgene, HR og leder ble dermed ikke inkludert. Dette fordi intervjuguiden for utvalget medarbeider var fundamentet for de andre intervjuguidene, samt at vi ønsket å teste oss selv som intervjuere. Bakgrunnen for at vi valgte å ikke utføre piloten internt i DNB, var at vi ville møte informantene mer forberedt med gode spørsmål og temaer.



Utformingen av pilotintervjuet var basert på ulike temaer som vi antok ville treffe den fleksible arbeidshverdagen; autonomi, tilhørighet, jobb-fritid-balanse, kommunikasjon og relasjon med leder. Begge intervjuene ble gjort fysisk i våre egne hjem, noe som skapte en trygg atmosfære for informantene. Avslutningsvis spurte vi om deres opplevelse av intervjuet og fikk konstruktive tilbakemeldinger og tips til justeringer. Det at vi begge har en relasjon til informantene gjorde at vi trolig fikk flere tilbakemeldinger, da vi antar at det er lettere å gi kritikk til de en kjenner. Vi benyttet lydopptak slik at vi begge kunne høre på intervjuene i etterkant. Dette bidro til at vi ble mer klar over egen framtoning, hvordan vi stilte spørsmålene, og kunne gi hverandre tilbakemeldinger. Etter denne pilotrunden gikk vi tilbake til intervjuguiden og justerte på en del av spørsmålene, samt la til temaet kompetanse.

I intervjurunde to ble informanter fra hvert av de tre utvalgene intervjuet; HR, leder og medarbeider. Vi deltok begge på alle intervjuene for å få en førstehåndsberetning fra informantene og se til at alle spørsmålene ble stilt. Det var også gunstig for å sikre at begge kunne stille oppfølgingsspørsmål for ytterligere utdypning av svar fra informantene. For at det skulle bli en naturlig spørsmålsstilling hvor begge var delaktige delte vi opp spørsmålene på forhånd, slik at vi ikke overkjørte informanten med at vi snakket i munnen på hverandre.

Intervjuene varierte mellom fysiske og digitale intervjuer, og de hadde en lengde på 45-70 minutter. Det sies at ansikt-til ansikt intervjuer gir bedre mulighet til å tolke utsagn (Thagaard, 2018, s. 111). Det fysiske intervjuet tok sted på et møterom på DNB sitt hovedkontor i Bjørvika, og de to digitale intervjuene gjennomførte vi over plattformen Microsoft Teams. Det var viktig for oss å kunne tilby digitale intervjuer, da flere av informantene befant seg på hjemmekontor. Ifølge Tjora (2017, s. 121) kan det være en fordel å la intervjupersonene bestemme sted for intervjuet, da det kan bidra til å skape en mer avslappet stemning. Utfordringen derimot med digitale intervjuer er at det reduserer observasjoner av informantens gestikuleringer og ulike ansiktsuttrykk (Tjora, 2017, s. 175). En av oss fulgte derfor alltid nøye med på informanten, for å kunne notere stemningen og de visuelle ledetrådene.

Vi tok lydopptak på telefonen, og på den måten kunne vi kun konsentrere oss om informantens besvarelser. En utfordring med lydopptak kan være at informanten begrenser deling av informasjon, da en kan føle på en mindre fortrolighet (Tjora, 2017, s. 168). Likevel oppfattet vi at informantene fort glemte at vi tok lydopptak, og pratet fritt. Opptakene var også med for å sikre riktig forståelse og gjengjeldelse av hva informantene sa, slik at vi kunne transkribere og

senere kode materialet, samt gjengi sitater i analysen. Transkribere er en prosess der en oversetter talespråk til lydsspråk, hvor det sosiale samspillet, stemmeleie og kroppsspråk ikke fremstår i oversettelsen (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 205). Vi transkriberte ordrett hvor ingen detaljer ble utelatt, i tråd med Tjora sin anbefaling (2017, s. 174). Dette var viktig da vi ikke eksakt visste hvilke temaer vi var ute etter.

Etter gjennomføringen av de tre intervjuene og ferdig transkripsjon, reviderte vi intervjuguidene for å se hvilke spørsmål som kunne fjernes og legges til. Vi endret intervjuguiden for utvalget HR, mens for de andre utvalgene ble det kun gjennomført småjusteringer. Deretter gjennomførte vi intervjurunde tre som var tilsvarende intervjurunde to, med resterende av de ni informantene. I denne runden hadde vi et fysisk intervju og åtte digitale, over plattformen Teams.

### **3.2.2 Dokumentstudier**

Myers (2019, s. 188-189) definerer begrepet dokumentanalyse som *“alt som kan bli lagret som en digital fil på en datamaskin.”* Dokumentanalyse er dermed alle slags skriftlige kilder, samt fotografier, filmer og videoer. Ifølge Myers (2019, s. 196) er dokumentanalyser nyttig for å supplere til intervjuer og annet feltarbeid, da det kan gi tilgang til viktige detaljer, og fungere som et verktøy til å kryssjekke funn med andre kilder. I den forbindelse valgte vi å bruke dokumentanalyse for å få et mer helhetlig overblikk over hvordan DNB har tilpasset seg den fleksible arbeidshverdagen. Payne og Payne (2004, sitert i Myers, 2019, s. 188-189) finner at dokumenter kan klassifiseres i tre kategorier; personlige, private og offentlige. Personlige dokumenter er for eksempel brev, dagbøker og notater. Private dokumenter er gjerne produsert av organisasjoner for intern bruk, budsjetter og personaljournaler. Offentlige dokumenter er for eksempel årsrapporter og artikler i aviser. Videre skilles det mellom publiserte dokumenter, som er tilgjengelige for alle, og lukkede dokumenter, som krever adgang (Thagaard, 2018, s. 118).

I denne studien har vi benyttet private dokumenter, offentlige dokumenter og lukkede dokumenter. Både de private og lukkede dokumentene har vi fått fra informanter, men mesteparten har vi fått tilgang til fordi en av studentene i denne oppgaven har DNB som arbeidsgiver. Vi har dermed benyttet intranettet til DNB som inneholder blant annet: videoer laget i forbindelse med hvordan ansatte skal mestre den fleksible arbeidshverdagen, opplæringsvideoer for digitale verktøy, samt artikler og innlegg skrevet av ansatte. Dette har

vært verdifullt da det har gitt oss mye innsikt i tiltak som har blitt gjennomført, og som skal bli iverksatt. Vi etterspurte også om vi kunne benytte ulike interne HMS undersøkelser om den fleksible arbeidshverdagen, men dette fikk vi dessverre ikke tilgang til. De offentlige dokumentene vi har brukt er blant annet DNB sin årsoppgave fra 2021 og DNB nyheter. Vi har også benyttet eksterne kilder som avisartikler og intervjuer av organisasjonen. Dette har bidratt til å se hva andre kilder vektlegger, samt hvordan organisasjonen har uttalt seg om den fleksible arbeidshverdagen.

### **3.3 Analyseprosessen**

For å kode datamaterialet benyttet vi en tematisk analyse forklart av Braun og Clarke (2006, s. 79). Som tidligere nevnt har vi en abduktiv tilnærming, og vi vurderte derfor tematisk analyse som en passende metode, da den ikke er teoridrevet. Den tematiske analysen av Braun og Clarke (2006) legger ikke føringer for hva en skal se etter, men er en fremgangsmåte for hvordan en kan analysere innholdet. Det er totalt seks steg, hvor en først gjør seg kjent med dataene, deretter genererer innledende koder, for så å søke etter temaer, en gjennomgang av aktuelle temaer, definerer og navngir temaene og avslutningsvis, produserer selve rapporten (Braun og Clarke, 2006, s. 87-93).

Vi startet med å transkribere lydopptakene hver for oss, og leste gjennom hverandres transkripsjoner. På denne måten sikret vi at begge til enhver tid hadde god oversikt over datamaterialet. I henhold til Johannessen et al. (2016, s. 173) er det vanlig ved en fenomenologisk tilnærming å analysere meningsinnholdet, da en er opptatt av å forstå den dypere meningen bak informantenes utsagn og erfaringer. Vi valgte derfor å nærlese datamaterialet, som vil si å kode ut fra informantenes meninger (se Tabell 2.). For å kvalitetssikre kodene, gjorde vi denne prosessen hver for oss, før vi sammenlignet og slo dem sammen. Totalt endte vi opp med 16 koder som varierte noe fra de ulike utvalgene, ettersom informantene ga oss forskjellig innsikt ut ifra deres arbeidsroller og ansvarsoppgaver. For å finne temaene skrev vi alle de 16 kodene opp på Post-it lapper i ulike farger basert på de forskjellige utvalgene, og hang lappene på veggen. På den måten så vi tydelig sammenhenger i kodene og satt igjen med temaene; autonomi, tilhørighet og kompetanse. Vi hadde i utgangspunktet tenkt å ha en induktiv tilnærming, men ut ifra hva funnene våre tilsa, endte vi opp med de opprinnelige temaene vi først hadde undersøkt.

Informant	Sitat	Nærkode	Tema
HR 2	<i>“Jeg trives godt med å jobbe mye hjemme, men da er jeg mindre tilgjengelig for å ta imot nye kollegaer. Jeg kan flyte mye mer på mitt nettverk, mens de nye er jo enda mer avhengig av å bygge relasjoner. Samtidig er det også ulike behov knyttet til de ulike aldersgruppene. Så det er det å ha fokus på de ulike behovene og finne en god balanse for å ivareta dem.”</i>	Liker best hjemmekontor, men er bekymret for nyansatte som er avhengig av å bygge nettverk - må finne en balanse	Tilhørighet
Medarbeider 3	<i>“DNB har gjort det veldig sånn at det er opp til hvert enkelt område, så hos oss har det vært litt sånn kom og gå som du vil og så oppfordrer de at vi kommer på torsdager for det er hyggelig å se hverandre, men det er ingen som kommer til å gjøre noe hvis du ikke dukker opp på et år.”</i>	Oppfatter DNB som liberal når det kommer 3+2. Oppfordrer i avdelingen at det er hyggelig hvis folk kommer på torsdager	Autonomi

Tabell 2. Utdrag av sitater, koding og tematisering (Egenprodusert).

Datamaterialet fra dokumentanalysen er satt sammen med temaene fra transkripsjonene for å systematisere funnene, og se sammenhenger mellom dokumentene og intervjuene. Vi fant imidlertid de aller fleste dokumentene i etterkant av intervjuene. Dette har sammenheng med at flere av informantene vi intervjuet, linket oss opp til diverse artikler, på intranettet til DNB og andre interne kilder underveis. Dokumentene er dermed ikke tematisk analysert på samme måte som intervjuene, men senere satt i sammenheng med de ulike temaene i oppgaven.

### 3.4 Etiske betraktninger

Forskningsetikk handler om grunnleggende moralnormer og forholdet til de etiske betraktningene tillit, respekt og konfidensialitet (Tjora, 2017, s. 46). Innenfor kvalitative studier kan det oppstå etiske utfordringer grunnet nærhet mellom forsker og informant, og det er derfor viktig med bevisstgjøring av de etiske betraktningene for å verne privatlivet til deltakerne (Askheim et al., 2008, s. 164). Dette har vært viktig for oss i relasjon til vår kontaktperson i DNB, samt ovenfor informantene vi har intervjuet.

Før vi startet med datainnsamlingen, meldte vi inn studiet til Norsk Senter for forskningsdata (NSD) og fikk dette godkjent. Vi har fulgt etiske retningslinjer for behandling av

personopplysninger (se Vedlegg 1.). All persondata i dette prosjektet er konfidensiell og alle informanter har blitt anonymisert, hvor alder, navn, bosted, kjønn, arbeidsstilling, og dialekt m.m. er fjernet. Det eneste vi utelater er ansiennitet som forklart i 3.2 Datainnsamling. Vi har lagret opptak og transkripsjoner på en kryptert server, og slettet lydopptakene i etterkant av transkripsjonene. Alle informantene ble i forkant av intervjuene tildelt et samtykkeskjema med informasjon om temaet og oppgavens formål, samt frivillig deltagelse (se Vedlegg 2.). I tråd med NSD sine anbefalinger, kunne informantene når som helst velge å avslutte intervjuet, trekke seg som informant eller be om at intervjuene ikke ble brukt.

### **3.5 Studiens kvalitet**

I denne studien har vi tatt metodiske valg som har påvirket oppgavens retning, og vi vil i dette kapitlet redegjøre for svakhetene i studiet og hvilke grep vi har gjort for å redusere feilkildene. Innenfor kvalitativ metode er det diskutert blant forskere hvilke begreper som brukes til å forklare studiens kvalitet. Tjora (2017) benytter begrepene “pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet,” mens Thagaard (2018) benytter begrepene “reliabilitet, validitet og overførbarhet.” I denne studien vil vi se begrepene i likhet med hverandre og de vurderes på samme måte.

#### **3.5.1 Validitet**

Studios validitet, knyttes til gyldigheten av resultatene og hvordan disse blir tolket av forskeren (Thagaard, 2018, s. 181). Validitet handler om hvorvidt metoden er egnet til å undersøke det den var ment å undersøke, og om det er en logisk sammenheng mellom studiets utforming og funn (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 276). Ved å tydeliggjøre den anvendte metoden og valg som er tatt underveis i prosessen kan gyldigheten styrkes, da leseren får mulighet til å gjøre sine egne vurderinger (Tjora, 2017, s. 234). Vi har derfor vedlagt de tre intervjuguidene for de ulike utvalgene, slik at leseren selv kan avgjøre hvorvidt vi har utarbeidet riktig spørsmål i henhold til tematikken (se Vedlegg 3., 4. og 5.). I tillegg til at vi har revidert intervjuguiden vil også det semistrukturerte intervjuet gi en fleksibilitet, som har medført at vi ikke har stilt alle informantene de samme spørsmålene. Dette har ført til skjevheter i datamaterialet, og kan ha svekket gyldigheten. Vi har derfor hatt et kritisk blikk for å unngå bastante tolkninger, drøftet sitatene, samt gjennomført sitatsjekker der vi har vært usikre. Samtidig kan dokumentstudiet styrke datagrunnlaget fra intervjuene, da det har ført til at vi har fått et mer helhetlig bilde av den fleksible arbeidshverdagen. Tjora (2017, s. 234) hevder også at tidligere forskning og

eksisterende teorier bidrar til å styrke studiens gyldighet. Vi har derfor hatt et bevisst forhold til å kun benytte forskning fra tidsskrifter og eksisterende teorier og anerkjente teoretikere.

### **3.5.2 Pålitelighet**

Pålitelighet eller reliabilitet regnes som et kriterium for å sikre kvalitet, og refererer til spørsmålet om en annen kan anvende samme metode å reprodusere resultatene (Thagaard, 2018, s. 187). Høy grad av pålitelighet innebærer en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater, og som ikke er styrt av personlige, politiske eller andre faktorer (Tjora, 2017, s. 264).

Som tidligere nevnt har en av studentene i denne oppgaven kjennskap til DNB, ved å inneha en intern stilling. Dette kan ha påvirket påliteligheten, da andre ville hatt vanskeligheter med og gjenta samme metode. For eksempel at studenten har tilgang til intranettet til DNB, hvor vi har innhentet data til dokumentstudiet. En insider vil også ha større sannsynlighet for å få mer informasjon ut fra informantene, da medlemskap gir automatisk høyere grad av tillit og åpenhet hos deltakerne (Dwyer og Buckle 2009, s. 58). Vi fikk blant annet interne dokumenter fra informanter, som trolig ikke en utenfra DNB hadde fått tilgang til. I henhold til Thagaard (2018, s. 119) handler det om å ha et kritisk blikk til hvem som gir tilgang til dokumentene, hvordan dokumentene er blitt til, og hvilke motiver som ligger til grunn. Vi har derfor vært oppmerksom på innholdet i disse dokumentene, men også vært kritiske til de eksterne dokumentene.

I tillegg kan insiders tilknytning til intervjupersonene medføre at en ignorerer visse resultater, som videre kan påvirke nøytraliteten i undersøkelsen (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 108). Vi har dermed ikke intervjuet personer innsideren har nære relasjoner til. Ved at én av oss ikke er insider, balanserer antakelig tolkningene mer. I intervjuene prøvde vi også å redusere intervju effekter ved å være bevisst på vår egen opptreden, og ikke stille ledende spørsmål til informanten. En vanlig feilkilde er at intervjueren og den som intervjues påvirkes av hverandre (Jacobsen, 2015, s. 242). Dette er vanskelig å kontrollere, men vi har forsøkt å være bevisst på egen væremåte, og øvd på dette gjennom pilotintervjuene, samt at vi har gitt hverandre kontinuerlig tilbakemeldinger i etterkant av intervjuene.

Videre for å sikre påliteligheten tok vi lydopptak og transkriberte intervjuene for å sikre at alle svarene fremstilles så nøyaktig som mulig. Det er imidlertid en utfordring, da ordrett talespråk kan gå tapt i prosessen til skriftlig tekst (Thagaard, 2018, s. 206). Sitatene blir fremlagt i

analysedelen for å synliggjøre stemmen til informanten og styrke påliteligheten, slik Tjora anbefaler (2017, s. 237). Alle intervjuene ble kodet i etterkant hver for oss, før de ble slått sammen. Ifølge Thagaard (2018, s. 188) kan det styrke reliabiliteten dersom flere forskere samarbeider og diskuterer beslutninger underveis i prosessen. I tillegg har vi vært veldig åpne i hva vi skulle finne av funn, da vi utgangspunkt siktet på en induktiv tilnærming. Vi har sammen i prosessen reflektert og diskutert alle vurderinger. Underveis har vi også hatt et tett samarbeid med vår veileder og diskutert alternative metoder, samt forståelsen av teorier og våre funn. Likevel vil våre subjektive meninger påvirke hvordan resultatene har blitt framlagt, og dermed svekket påliteligheten.

### **3.5.3 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet handler om forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt (Tjora 2017, s. 231). Det vil være vanskelig å påstå at funnene er generaliserbare basert på empiri, da vi kun har intervjuet 12 informanter som er anonymisert, som gjør at leseren selv ikke kan vurdere generaliserbarheten. I tillegg benyttet vi snøballmetoden som ifølge Tjora (2017, s. 244) svekker generaliserbarheten ettersom utvalget består av mennesker som av ulike grunner gjør seg tilgjengelig. Vi opplevde likevel at informantene vi intervjuet, ikke hadde spesifikke motiver og opplevdes oppriktige. I henhold til Thagaard (2018, s. 195) vil studiet kunne ha en overførbarhet dersom funnene beskriver forskjellige nyanser av samme grunnprinsipp. Resultatene i studien kan til dels generaliseres gjennom teori, da vi ser at funnene tilknyttet opplevelsen av den fleksible arbeidshverdagen kan støttes av tidligere forskning. Målet har i hovedsak vært å formidle informantenes stemme og knytte teori opp mot funn. Vi anser at funnene har en verdi for DNB og håper resultatene kan være relevant for tilsvarende organisasjoner.

## 4. Funn og analyse

*“Vi i er i ferd med å klargjøre konsernfelles kriterier for hvilke roller og funksjoner som kan utføre arbeid utenfor kontoret. Ansatte som får mulighet til å jobbe utenfor kontoret, skal som hovedregel være minimum tre dager på kontoret per uke. En felles fysisk arena betyr mye for både samhandling og kulturbygging, og vi har sett at tilhørigheten til DNB og kollegaene reduseres hvis man kun jobber utenfor kontoret over lengre tid. Vi ønsker derfor å tilrettelegge for en hybrid arbeidshverdag, og ingen kan kun jobbe hjemmefra. [...] Vi har en sentralt fastsatt policy for DNB. Denne er utarbeidet etter god involvering på tvers av konsernet og i tett samhandling med tillitsvalgte og vernesiden. Leder skal imidlertid søke å finne løsninger som fremmer samhandling, kultur- og kompetansebygging, og som ivaretar både den enkelte medarbeider, teamet og DNB i samsvar med den fastsatte policyen.” (Intervju av divisjonsdirektør for HR i DNB, Britt Alsos, kilde: Anda og Otterdal, 2021)*

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan DNB-ansatte sin motivasjon oppleves i den fleksible arbeidshverdagen. I sitatet over forklarer divisjonsdirektør for HR i DNB, Britt Alsos bakgrunnen for 3+2 hovedpolicyen, hvor formålet er å møte ansattes behov, samt sikre en fysisk samhandlingsarena for å bygge kultur og kompetanse. I dette kapittelet vil vi presentere og analysere våre funn basert på forskningsspørsmålene og hovedtemaene; autonomi, tilhørighet og kompetanse. Funnene vi har kommet frem til er gjennom (12) dybdeintervjuer av medarbeidere, ledere og HR, samt interne dokumenter og DNB sin kommunikasjon utad. Heretter vil alle informantene bli kalt Medarbeider 1-4, Leder 1-4 og HR 1-4, for å sikre deres anonymitet. Vi ønsker å påpeke at ingen av delkapitlene er gjensidige utelukkende deler, og at det vil derfor være temaer som er delvis overlappende. I delkapittelet 4.1 vil vi presentere funnene tilknyttet autonomi, basert på medbestemmelse etter hovedregelen 3+2, autonomiparadokset og tilgjengelighet. I påfølgende delkapittel 4.2 tar vi for oss funn innenfor tilhørighet med undertemaer som lang ansiennitet versus nyansatte, subgrupper og uformell kommunikasjon. Videre vil vi delkapittel 4.3 presentere funnene tilknyttet kompetansedeling og kompetanseutvikling, samt den digitale kompetansen som kreves i en fleksibel arbeidshverdag. Til slutt i delkapittel 4.4 vil vi oppsummere hovedpoengene fra analysedelen.



## 4.1 Autonomi

*“Hadde du sagt det for 3 år siden at vi kunne ha hjemmekontor så hadde ingen trodd at det var mulig, så det er jo en veldig sånn modenhets reise som har skjedd. Jeg tror rollen snur litt, fra arbeidsgiveren sier at “dette kan vi tilby deg” og nå er det på en måte litt mer sånn som arbeidstaker “hva kan dere tilby meg.” (HR 4)*

*“Å si nei til hybride arbeidsmåter blir som om vi skulle sagt nei til å ta i bruk e-post på slutten av 1990-tallet og fortsatt sverget til faksmaskinen.” (Intervju av divisjonsdirektør for HR i DNB, Britt Alsos, Kilde: Stoksvik, 2021)*

Sitatet fra HR 4 og dokumentanalysen av et intervju med divisjonsdirektør for HR, Britt Alsos i DNB, illustrerer et tydelig skifte, hvor tanken på hjemmekontor tidligere har vært utenkelig for de fleste DNB-ansatte. Som følge av koronapandemien stiller arbeidstakere nå nye krav og forventninger. I denne delen vil vi ta for oss hvordan de ansatte opplever autonomien i en fleksibel arbeidshverdag, med kombinasjon av hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse på kontoret.

### 4.1.1 “Jeg har tolket reglene på min måte”

Medarbeider 4 var bare én halv dag på kontoret i løpet av en uke og mente at hen hadde ingen retningslinjer å forholde seg til:

*“Jeg føler at vi i DNB har vært veldig liberale, hvert fall hos oss. DNB konsernet er jo som en verden, og så er det enkelte land som er autoritære. Og så har du andre land som er veldig liberale, og det er helt avhengig av hva slags arbeidsoppgaver man har, så dette er veldig sammensatt. Det er liksom ikke sånn at “DNB gjør det sånn,” det blir litt enkelt å si. Det har vært litt opp til hver enkelt leder føler jeg.” (Medarbeider 4)*

Det informanten beskriver er forenlig med de interne dokumentene til DNB, ved at ikke alle områder i DNB kan ha den samme fleksibiliteten, fordi det avhenger av arbeidsoppgavene en har. Slik informanten påpeker blir det derfor vanskelig å si “DNB gjør det sånn.” Blant våre informanter var det ingen som hadde arbeidsoppgaver som ikke også kunne utføres via hjemmekontor.

Ifølge de interne kanalene i DNB er det opp til lederen å finne den beste tilnærmingen for 3+2 ordningen. Dette ser vi også i dokumentstudiet hvor Alsos forteller til Finansforbundet at en hybrid arbeidshverdag passer godt til leder- og medarbeiderprinsippet: “Gi slipp og grip muligheter” (Blöndal, 2021). HR 1 hevder at reaksjonene på 3+2 derimot har vært preget av at ledere ofte ønsker å få folk tilbake på kontoret, mens medarbeiderne i større grad ønsker

selvbestemmelse som ikke betyr kun hjemmekontor, men muligheten for å ta vurderingen selv når de skal på kontoret og når de skal jobbe hjemme. Blant lederne vi intervjuet var ikke dette tilfellet. Leder 2 fortalte at hen hadde en mistanke om at utformingen av 3+2 handlet om at ledere ikke ønsket å miste kontrollen. Informanten mente at en kunne lede uansett lokasjon og at hen selv ble demotivert av å detaljstyre sine medarbeidere. Blant de andre lederne så vi tilsvarende responser. Leder 1 sa:

*“Jeg får litt sånn tvangstrøye om noen sier at du skal være på kontoret når jeg vet at jeg jobber like bra hjemme. Jeg har tolket reglene på min måte slik at summen blir 3 dager på kontoret og 2 dager hjemme, også er det ulikt fra uke til uke [...] Medarbeiderne styrer sin egen hverdag, men vi har fast at vi møtes fysisk på kontoret en dag i uken.” (Leder 1)*

Første del av sitatet tolker vi som at 3+2 policyen ikke gir informanten tilstrekkelig med autonomi, da det blir beskrevet som en “tvangstrøye” hvis noen skal fortelle når hen skal være på kontoret. Det er tydelig at informanten ga autonomien videre til sine medarbeidere ettersom de kun behøvde å møtes fysisk én dag i uken. Dette ser vi også er tilfellet hos Leder 4 som fortalte at målet i avdelingen er 3+2, men at dette ikke er påtvunget, og oppfattet også at dette var slik konsernsjef i DNB Kjerstin Braathen hadde formidlet det. Leder 4 fortalte:

*“Jeg synes det er viktigere at folk leverer og får jobbet enn at de presser seg til å være på kontoret et visst antall dager, og jeg har folk som bor langt unna og som har små barn. Og ja jeg har hele spekteret av ansatte fra 24 til 60 år. Folk har veldig forskjellige behov og det er veldig individuelt hvordan man jobber best [...] Jeg synes selv at jeg fungerer veldig godt på hjemmekontor og har alltid stolt på mine egne ansatte. Så jeg jobber mye med tilrettelegging og å se hva det enkelte individet trenger.” (Leder 4)*

Det er tydelig at lederen legger opp til en fleksibilitet utenom 3+2 og vekter tillit og medarbeiderne sine forskjellige behov. Informanten påpeker også videre i intervjuet at hen kunne tenke seg å være 100% på hjemmekontor, men at dette ikke lar seg gjøre på grunn av rollen som leder. Gjennomgående blant Leder 1, 2, og 4 ser vi at de har tillit til medarbeiderne, og at lederen selv ønsker muligheten for autonomi, både for egen del og for sine medarbeidere. Blant lederutvalget skilte Leder 3 seg mest ut:

*“Jeg er tre dager på kontoret og to dager hjemme. Det er i henhold til det som er besluttet for alle ansatte. Men alle kan være fem dager i Bjørvika. Det enkelte miljø må se om man må være mer på jobb, men man skal ikke være mindre i utgangspunktet for man ønsker å teste ut dette. Som hvor mye vil det beslaglegge areal og treffer vi hverandre nok? Hvis alle miljøer gjør som de vil så får du ikke en ordentlig test på dette.” (Leder 3)*

I dette sitatet forklarer Leder 3 at hen følger 3+2 policyen slavisk og videre i intervjuet fortalte hen at prinsippet også gjaldt medarbeiderne. Leder 3 har et godt poeng at dersom en ikke følger 3+2 får en ikke testet det godt nok ut. Det tyder på at medarbeiderne til informanten ikke vil ha like høy grad av autonomi i form av medbestemmelse slik som de andre lederne har beskrevet. Likevel var det flere av informantene i HR-utvalget og medarbeidere som fulgte 3+2 løsningen og opplevde tilstrekkelig med autonomi. Medarbeider 2 fortalte: *“jeg tror ikke ansatte skal velge helt selv, fordi da tror jeg det er mange som kun blir hjemme. Det er fint at en da finner en balanse.”* Videre i intervjuet fortalte informanten eksplisitt at hen opplevde autonomi fra leder og trivdes godt med den fleksible løsningen. Medarbeider 3 hadde i likhet med Medarbeider 2 som mål å følge 3+2. Medarbeider 3 opplevde det slik:

*“DNB har gjort det veldig sånn at det er opp til hvert enkelt område, så hos oss har det vært litt sånn kom og gå så som du vil og så oppfordrer de til at vi kommer på torsdager for det er hyggelig å se hverandre, men det er ingen som kommer til å gjøre noe hvis du ikke dukker opp på et år.” (Medarbeider 3)*

Sitatet til informanten viser tydelig at de har mye autonomi, og at avdelingen egentlig ikke følger policyen. Informanten fortalte videre i intervjuet at dette var hen glad for, da det hadde vært irriterende dersom noen skulle bestemme over hen. Det tyder dermed på at selv om informanten velger å dra på kontoret er det fortsatt viktig å ha autonomien til å bestemme selv hvorvidt en drar på kontoret eller velger hjemmekontor. Det er derfor en forskjell mellom Medarbeider 2 og 3, hvor 3 vektet fleksibiliteten mer enn 2. Videre i intervjuet fortalte også Medarbeider 3 at mange mente at lederne deres burde “pushe mer” på at en faktisk skal møtes, og at ordningen er for fleksibel. Lignende tendenser kan sees hos Medarbeider 1:

*“Jeg opplever min leder som veldig konfliktsky og redd for å ta et standpunkt og få folk til å komme tilbake på kontoret. Samtidig kan jeg forstå at det er vanskelig å være leder og på en måte nærmest tvinge folk til å komme på kontoret. [...] så ja jeg skulle ønske lederne var litt mer tøffe og sto litt i kritikken fra de som ønsker kun å være hjemme [...] Jeg er som regel på kontoret fire dager i uken og så tar jeg den ene dagen hjemme. Det er jo veldig deilig med hjemmekontor, men brutalt ærlig bruker jeg den ene dagen for å trene i lunsjen dra på posten og litt andre ting som du ikke rekker i løpet av dagen.” (Medarbeider 1)*

I første del av sitatet uttrykker Medarbeider 1 en tydelig misnøye med at lederen ikke oppfordrer kollegaer til å komme tilbake til kontoret. Slik vi forstår sitatet opplever informanten autonomi med den ene dagen på hjemmekontor, men vi tolker det slik at hen ser det kun i eget favør og ikke de positive elementene av hva fleksibiliteten bringer i et arbeidsliv. Medarbeider 1 fortalte

også videre i intervjuet at hen ønsket alle tilbake på kontoret fremfor en fleksibel løsning, da informanten mente at det var problematisk for tilhørigheten. Dette var det kun Medarbeider 1 som mente blant alle informantene vi intervjuet, da resten ønsket en fleksibel løsning. Det var også flere av informantene vi snakket med som var færre dager på kontoret enn hva policyen tilsa, men som regel hadde en fastsatt kontordag i uken. Disse informantene beskrev at de opplevde policyen mer som en føring og ikke en regel. HR 1 som kun var én dag på kontoret sa: *“Jeg tenker at noe av det vi har lært i pandemi det er at folk er så utrolig forskjellige. Så jeg synes folk skal i stor grad bestemme selv, men har forståelse for hvorfor man ønsker tilstedeværelse iblant.”*

Våre funn tyder på at selv om 3+2 er hovedregelen, har de fleste informantene ulike tilnærminger og holdninger til hvordan den skal følges. Vi ser også at lederen og avdelingene i DNB setter føringene. Samlet sett ser vi at alle informantene opplevde høy grad av autonomi i forbindelse med medbestemmelse av hvor mange dager de kunne være hjemme og på kontoret.

#### **4.1.2 “Skillet er mer visket ut enn når man kun er på kontoret”**

Det var flere av informantene som fortalte at de hadde fått et rikere liv på grunn av den fleksible arbeidshverdagen. Dette illustrerer Medarbeider 4 i sitt sitat:

*“Det er jo fleksibiliteten da. Jeg har jo hytte og nå kan vi dra på hytta på torsdag kveld uten å kjøre i kø, også kan du sitte der til tirsdag når køen er borte og samtidig få gjort akkurat det samme som du gjorde på kontoret. Det blir jo et annet liv da, et rikere liv. Jeg hadde det fint fra før også, men det er klart at når du kan dra på hytta på torsdag og ned på tirsdag, altså det sier seg selv. Det å gå på ski rett etter at jeg har logget av klokka 1600. Det er fett ass!” (Medarbeider 4)*

Informanten forteller her hvordan fleksibiliteten gjør at en kan være mer effektiv i hverdagen, som resulterer i muligheten for hyttekontor og å komme seg rett ut i skiløypa etter jobb. Det var også mange av informantene som fortalte at det fjernet mye stress for de med små barn. I tillegg var alle informantene enig om at det reduserte reisevei og tid på kollektivtransport. Det kan derfor tyde på at den fleksible arbeidshverdagen medbringer en autonomi, hvor informantene opplever mer kontroll over egen hverdag. Likevel ga autonomien utfordringer da mange av informantene opplevde det vanskelig å skille mellom jobb og fritid på hjemmekontor. Medarbeider 1 og 2 sa:

*“Jeg liker ikke å jobbe hjemmefra fordi du får ikke det naturlige skillet ved at du pakker sammen og bruker 20 til 30 minutter på vei hjem og kobler av jobben. Og når du kommer*

*hjem er du klar for at nå er det trening, nå er det middag, nå er det kveldstid, nå er det fritid, men når du jobber hjemmefra så er det ikke så lett å pakke sammen klokken 16.00 fordi du skal jo bare flytte deg over til stuen.” (Medarbeider 1)*

*“Det er litt uklart skille på hjemmekontor, da pc-en er lett tilgjengelig. Så jeg vil nok si at det skillet er mer visket ut enn når man kun er på kontoret. Da får man en mer klar start og slutt på arbeidsdagen. Også litt med den work-life- balance at den glir litt mer inn i hverandre at man konstant er litt på jobb i hodet når jeg er på hjemmekontor. Så det merker jeg at jeg blir litt mer sliten av kanskje. Og det gjelder også i helgene at jeg fort tar opp pc-en, og det er jo litt utenfor arbeidstid. Også tror jeg dette går litt utover motivasjonen min.” (Medarbeider 2)*

Begge informantene beskriver vanskeligheten av å logge av på hjemmekontor som følge av et manglende fysisk skille mellom jobb og fritid, noe en naturlig får når en drar fra jobb. Medarbeider 1 har også av den grunn benyttet seg minimalt av hjemmekontor. I sitatet til Medarbeider 2 nevner hen å slite med å logge seg av både i hverdagen og i helgene, og at det har begynt å gå utover motivasjonen for arbeidet. Det kom videre frem i intervjuet at informant 2 ikke trivdes så godt i jobben sin på grunn av arbeidsoppgavene. Dette var også tilfellet for Medarbeider 1, da hen skulle bytte avdeling om noen måneder på grunn av ønske om nye arbeidsoppgaver, dårlig relasjon til sjefen og manglende tilhørighet til teamet. Vi antar derfor at dette trolig også vil ha en negativ innvirkning på skille mellom jobb og fritid.

Fra dokumentstudiene fant vi en artikkel fra NRK hvor DNB sitt Bedriftssenter ble intervjuet, og en av deltakerne uttrykte at i deres avdeling var de veldig bevisste på at folk skulle ha de samme rutinene hjemme som på kontoret (Remen, 2021). Dette ser vi også i DNB sin årsrapport (2021, s.117) hvor det står at det har blitt igangsatt totalt 111 kurs innenfor blant annet kompetanseområder som selvløsløse, sikkerhet i en hybrid arbeidshverdag og bruk av digitale samhandlingsverktøy. Det samstemmer med de interne kommunikasjonsplattformene i DNB. I et av intervjuene, påpekte HR 2 som jobbet direkte med hvordan autonomien påvirket de ansatte, at hen hadde sett en tydelig økning i press og stress tilknyttet jobb-fritid balanse. Hen mente at dette skyldtes at de ansatte jobbet mer fra hjemmekontor, og ikke klarte å skille mellom jobb og fritid, som førte til at intensiteten i arbeidet derfor økte. I dokumentene er det viet oppmerksomhet rundt skillet mellom jobb og fritid, men intervjuene viser at dette skillet er utfordrende i praksis.

Det var heller ingen av informantene som mente at de jobbet mindre på grunn av hjemmekontor, men kunne oppleve forstyrrelser. Medarbeider 3 fortalte:

*“Det kan hende jeg begynner litt senere dersom det er noe veldig spennende på God morgen Norge eller jeg hører på radioen og så er det plutselig noe der som jeg vil høre på. Men jeg blir ikke sittende på mobilen å scrolle noe særlig, det er mer at jeg svarer på meldinger, men det er jo vanskelig å legge bort mobilen hjemme så den distraherer. På jobb blir det mer sånn hvis jeg plutselig hører at han ene har vært på yoga og da må jo jeg høre hvordan det fungerer og da var jeg jo egentlig midt i noe. Men det er jo hyggelig da.” (Medarbeider 3)*

Slik informanten beskrev opplevde hen å bli forstyrret av tv, radio og meldinger på hjemmekontor og kollegaer på kontoret. Likevel påpekte informantene senere i intervjuet, at det ikke gikk mye ut over arbeidet. Dette fortalte også Medarbeider 2: *“Jeg har jo samboer så hvis hen er hjemme så blir det jo ofte litt distraksjoner. Det er også ikke minst å kunne sove litt lenger.”* Det tyder derfor på at det er distraksjoner uavhengig av hvor en sitter, og at autonomien fleksibelt arbeid medbringer ikke fører til at en jobber mindre på hjemmekontor.

Samtidig var det også flere av informantene som trivdes godt med at jobb og fritid fløt i hverandre. Dette illustrerer Medarbeider 3 sitt sitat:

*“Jeg er ikke sånn kjempe rutinemenneske så jeg synes det er deilig å for eksempel jobbe til 2 og så dra å trene, så jeg får gjort det før alle andre er ferdig på jobb og så kan jeg heller sitte litt på kvelden og det er jo beleilig fordi jeg bor alene og har ikke unger eller noe, så jeg kan jo styre dagen min helt selv. Så jeg har nok litt sånn flytende grenser mellom jobb og fritid og trives veldig godt med det. Jeg føler ikke at jeg har jobbet for mye eller hatt for mye fritid.” (Medarbeider 3)*

Sitatet er et tydelig eksempel på personlige preferanser, hvor jeg er ikke et “rutinemenneske” har mye å si for om en trives med fleksibiliteten som tilbys. Informanten var også innforstått med at dette handlet om at hen ikke hadde noen andre å forholde seg til, som gjorde det lettere at jobb og fritid fløt i hverandre. Samtidig uttrykte også Leder 4 som har barn, at hen klarte å balansere jobb og fritid i større grad og trivdes med å jobbe på kvelden: *“... jeg synes det gjør meg mindre stresset, enn å vite at i morgen så må jeg gjøre det i tillegg. Selv om fritid og jobb skilir inn i hverandre er det fortsatt lettere å balansere.”* Sitatet illustrerer autonomi i form av kontroll over stress, da hen selv kan bestemme når hen vil jobbe. Det tyder derfor på at opplevelsen av det at jobb og fritid skilir inn i hverandre påvirker informantene ulikt, og at det er trolig flere faktorer som spiller inn.

### 4.1.3 “Du er jo egentlig på jobb, men du fører ikke timer”

Vi spurte informantene hvor lenge de jobbet i løpet av en arbeidshverdag og hvilke tider på døgnet de var tilgjengelige. Dette var for å se om de opplevde at fleksibiliteten påvirket om de jobbet mer eller mindre. Det var ingen av informantene som hevdet at de hadde jobbet mindre. Medarbeider 2 fortalte:

*“Ja det varierer veldig, men jeg prøver jo åtte timer hver dag. Også er det jo litt med den friheten, så kan man fort ta seg en time lunsj istedenfor én halvtime og da føler man jo at man må jobbe én halvtime ekstra også blir det kanskje litt lengre når jeg først er i gang.” (Medarbeider 2)*

Sitatet viser at informanten jobbet veldig variert, men at målet var å holde seg til en åtte timers arbeidsdag. Det kan tenkes at den fleksible arbeidshverdagen gjør det vanskeligere å disponere tiden, da dette også var en av informantene som opplevde det utfordrende å skille mellom jobb og fritid. Blant lederne var det ingen av informantene som jobbet mindre enn åtte timers arbeidshverdager, noe som trolig skyldes deres forventninger til deres stillinger. Imidlertid viste våre funn at flere av lederne passet på at medarbeiderne ikke jobbet mer enn åtte timers arbeidsdag, men hadde en forventning om selvledelse som et påfølgende ansvar. Leder 1 fortalte at medarbeiderne hadde helt frie tøyler til å styre egen arbeidsdag: *“ja, helt fleksibelt, jeg stoler 100% på at de gjør det inntil noe annet skjer så styrer de tiden selv og det har fungert veldig godt.”*

HR 4 opplevde dagene som veldig varierende og mente at det skyldtes at det var mange møter i løpet av en arbeidshverdag, slik at hen var nødt til å ta igjen arbeid på kvelden. Informanten fortalte at dette var selvvalgt, men innså at dette ikke var helsemessig over lengre perioder. Samtidig så vi også andre årsaker til å ikke logge seg av etter normal arbeidstid. Medarbeider 4 sa: *“Det er mest fordi jeg synes det jeg jobber med er drit gøy! Om jeg hadde jobbet i Excel hadde jeg nok vært litt bedre på å logge av klokka 1600.”* I tillegg hadde flere av informantene hjemmekontor ved kjøkkenbordet, og måtte derfor naturlig logge seg av når middagen skulle lages. Andre opplevde at henting i barnehagen gjorde at de måtte avslutte arbeidet til et visst tidspunkt, men logget seg ofte på igjen om kvelden. Som vi kan se beskriver informantene ulike grunner til hvorfor en ikke opprettholdt en åtte timers arbeidshverdag. En fellesnevner er trolig at pc-en er lett tilgjengelig hjemme.

Det kom også frem i flere av intervjuene at mange av informantene var tilgjengelige på formelle kommunikasjonsplattformer utover normal arbeidstid, og valgte konsekvent å ikke skru av varslinger. Medarbeider 1 fortalte:

*“Pc-en er tilgjengelig og hvis du får en mail så er det så lett å bare logge seg på igjen og da drar arbeidsdagen seg ut i sånn syv- åtte tiden. Du er jo egentlig på jobb, men du fører ikke timer. Så det synes jeg har vært vanskelig med at du får ikke det naturlige skillet mellom jobb og fritid, det har liksom gått litt over i hverandre egentlig. [...] Jeg kunne helt sikkert slått av varslinger, men for meg blir jeg nesten mer stressa for da lurer jeg på om det kommer noe viktig. (Medarbeider 1)*

Sitatet over indikerer at Medarbeider 1 er tilgjengelig etter ordinær arbeidstid, selv om hen var en av få informanter som faktisk logget av klokken 1600 og for det meste jobbet fysisk på kontoret. Samtidig opplevde vi en misnøye hos informanten hvor den konstante tilgjengeligheten påvirket balansen mellom jobb og fritid. Likevel er det tydelig at informanten opplevde kontroll over å få gjort unna arbeid, og at dette bidro til å redusere stress. Samme tilfelle ser vi hos flere av informantene, blant annet Leder 4:

*“Jeg har alltid vært veldig dårlig på å skille jobb og fritid. En av de tilbakemeldingene jeg får er at jeg alltid er på, fordi jeg svarer på e-post hele døgnet. Det har jeg jo hørt og lært ikke er så ideelt. Men det betyr jo at jeg aldri har 1000 mail backlog som andre ledere har. Det skjønner jeg heller ikke fordi jeg blir mye mer stressa av å ha uleste e-poster enn å lese de på kvelden. Jeg synes jo egentlig hybrid hverdag gjør at folk har lettere akseptert min måte å jobbe på.” (Leder 4)*

Det er tydelig at Leder 4 opplevde at den fleksible arbeidshverdagen har ført til mer aksept for å jobbe når en vil på døgnet, og at informanten trivdes med dette. Medarbeider 3 og Leder 2 opplevde heller ikke dette som et problem, og var stort sett tilgjengelig på telefon etter normal arbeidstid. Medarbeider 3 sa: *“Jeg er kanskje i en generasjon som er tilgjengelig hele tiden, så om jeg får en melding på Teams eller på Instagram så sjekker jeg den med en gang.”* Ut ifra hva informanten forklarer kan det tyde på at det å være tilgjengelig på jobb ikke er noe forskjell fra å være tilgjengelig på sosiale medier. Vi lever i dag i en verden hvor en på grunn av digitaliseringen stort sett er tilgjengelige på telefon og PC, med mindre en er en av dem som aktivt setter på “ikke forstyr”. Medarbeider 3 påpekte videre at hen trolig ikke opplevde det som et problem på grunn av livssituasjon og en mindre stressende jobb. Dette er i likhet med hva Leder 2 fortalte: *“Hadde jeg hatt 30 stykker som bombarderte meg med spørsmål til alle døgnets tider så hadde jeg skrudd av varslinger, så det er lett å si da jeg jobber i et lite og trivelig team.”* Medarbeider 2 derimot fortalte at det var mye e-poster etter arbeidstid og opplevde dette som slitsomt, men turte ikke å skru av varslinger, i frykt for å gå glipp av viktig



informasjon. Informanten fremhevet også et ønske om at DNB bør ta mer ansvar for den kulturelle delen av tilgjengelighet, og at det eksplisitt bør uttrykkes at en må logge seg av, og slutte å sende e-poster etter et visst klokkeslett. HR 2 påpekte den samme ukulturen:

*“Jeg opplever generelt at mange i DNB og i egen enhet jobber mye og jeg tenker at det blir fort en ukultur. Man er tilgjengelig og sjekker mailer og det er mange som lukker pc-en, men de er fortsatt på mobilen og da blir utfordringen å skille jobb og privatliv. Det er mange som tenker, jeg tar bare én sms eller bare én mail og så svarer jeg kort, slik at jeg får gjort unna det. Jeg tror det er mye mental helse i det og en ukultur og jeg tenker at organisasjonen kunne vært flinkere til å si noe om. Man kan jo også sette på timeren slik at mailen går ut klokka 08 i morgen.” (HR 2)*

I dokumentstudiene ser vi eksempler på at dette har blitt uttrykt av blant annet Divisjonsdirektør for Forbrukerteknologi, Yngvar Ugland. Han forteller at ledere må unngå fellen med å vurdere ansatte og deres tilgjengelighet etter arbeidstid, da de må kunne være hjemme uten å jobbe (Loe, 2021). Flere av lederne var tydelig på dette med sine medarbeidere selv om de hadde fleksibilitet til å jobbe utenfor kjernetid: Leder 3: *“Hvis jeg sender meldinger på kvelden så skal ikke de svare før neste morgen det har vi veldig sånn regel på.”* Eller Leder 2: *“Vi sender ikke noe i helgene og ikke noe som ikke haster på kvelden, det har vi faktisk snakket om.”* Likevel kommer det frem av Leder 1, at hen forsøkte å logge av å ikke sende e-poster til sine medarbeidere på kvelden, men det hendte innimellom at de fikk én e-post eller to. Informanten mente heller at en måtte ha et bevisst forhold til hvem en sendte e-post til, da noen blir stresset og andre ikke:

*“Jeg klarer ikke å ikke svare, og den terskelen er jo lavere nå, vi har disse verktøyene og det er så lett å sende en melding på kvelden til mine medarbeidere å bare få det unna. Og det er også sånne ting som det er viktig å være bevisst på. Man er jo veldig forskjellig alle sammen og noen blir jo veldig stresset om det kommer inn for mye, mens andre synes det er greit.” (Leder 1)*

Sitatene ovenfor illustrerer at selv om en lukker pc-en, er de ansatte fortsatt tilgjengelig på telefon. Det trenger ikke nødvendigvis å kun komme av den fleksible arbeidshverdagen, men en kultur i DNB hvor mange jobber sent. Samtidig kan funnene indikere at hjemmekontor gjør at grensene for når ansatte er tilgjengelige skyves ytterligere. Autonomien og fleksibiliteten den fleksible arbeidshverdagen medbringer, gjør det dermed utfordrende å logge av.

### *Oppsummering delkapittel 4.1*

Innledningsvis ser vi at informantene opplever autonomi, da de i stor grad kan bestemme selv hvorvidt de vil løse arbeidsoppgavene hjemme eller på kontoret. Vi finner at samtlige opplever å ha fått et rikere liv på grunn av fleksibiliteten, men at det kan være utfordrende å skille jobb og fritid. Det er ikke alle som opplever tilgjengeligheten utfordrende, og de trives derfor med det uklare skillet mellom jobb og fritid. Lederne vi intervjuet fortalte at de bevisst ikke kontaktet medarbeiderne etter kjernetid, og så til at dem ikke jobbet mer enn åtte timer. Videre ser vi i dokumentanalysen at DNB fronter viktigheten av jobb-fritid balanse gjennom interne og åpne dokumenter, men at enkelte ønsket en mer uttrykt norm i forbindelse med tilgjengelighet. Tilgjengeligheten har trolig økt, hvor flere er pålogget og besvarer e-poster utover arbeidstid. I neste kapittel vil vi se på hvordan denne fleksibiliteten påvirker tilhørigheten til både i de enkelte teamene og DNB som organisasjon.

## **4.2 Tilhørighet**

I en fleksibel arbeidshverdag er fysisk avstand et uunngåelig aspekt, og den sosiale tilhørigheten kan bli satt på prøve. Vi vil i dette delkapitlet ta for oss funnene tilknyttet opplevelsen av tilhørighet i en fleksibel arbeidshverdag.

### **4.2.1 “De nye er jo enda mer avhengig av å bygge relasjoner”**

Flere av informantene uttrykte en bekymring for at nyansatte ikke opplevde sosial tilhørighet i den fleksible arbeidshverdagen. HR 2 forklarte situasjonen slik:

*“Jeg trives godt med å jobbe mye hjemme, men da er jeg mindre tilgjengelig for å ta imot nye kollegaer. Jeg kan flyte mye mer på mitt nettverk, mens de nye er jo enda mer avhengig av å bygge relasjoner. Samtidig er det også ulike behov knyttet til de ulike aldersgruppene. Så det er det å ha fokus på de ulike behovene og finne en god balanse for å ivareta dem” (HR 2).*

Informant HR 2 har et viktig poeng om at de ulike aldersgruppene og de med ulik ansiennitet i banken har ulike behov som må bli ivaretatt og balansert. Det må derfor både være mulighet for at de med lengre ansiennitet kan være på hjemmekontor, og samtidig møte nyansatte sitt behov for å bygge nettverk. Dette ser vi også i dokumentstudiet hvor Alsos forteller til Dagens Næringsliv at nyansatte i DNB generelt opplever det mer utfordrende med hjemmekontor, og at det kreves mer av ledere og medarbeidere for å integrere de nyansatte (Meisingset et al., 2021). Dette samsvarer med våre funn. Fra utvalget var det to medarbeidere som hadde oppstart under covid-19. Medarbeider 1 beskrev situasjonen på denne måten:

*“... Det er litt synd fordi det blir veldig vanskelig å bli kjent med dem når du ikke ser de på kontoret. [...] Vi er cirka 10 i teamet og jeg har nok møtt alle fordi vi hadde sommeravslutning, så jeg har nok møtt alle kollegaene. Men det er nok to til tre av dem som jeg ikke har sett de tre siste månedene. Det sier noe om hvor ofte folk er på kontoret, til og med de dagene som er obligatoriske er fremdeles frivillig så de kommer ikke da engang.” (Medarbeider 1)*

Sitatet til Medarbeider 1 viser problematikken som HR 2 beskrev, om at det var vanskelig å bli kjent og å føle på tilhørighet da flesteparten av teamet tilbringer arbeidsdagen på hjemmekontor. Informanten beskrev videre at dersom lederen hadde vært mer tydelig på å følge 3+2 policyen ville det vært lettere å bygge kultur og skape relasjoner til kollegaer. Medarbeider 3 derimot, som også hadde oppstart under covid-19, forklarte i intervjuet at hen opplevde at tilhørigheten ble bygget digitalt, og at dette skyldtes et bra onboardingsprogram med god støtte fra lederen og med fokus på å bli kjent med de andre i teamet. Leder 4 fortalte tilsvarende at i avdelingen var det utviklet et eget “covid- onboarding program:”

*“Vi lagde ganske tidlig en covid onboardingsprosess, som vi har fått veldig mye gode tilbakemeldinger på. Det er viktig at man får en god onboarding og man må legge nok energi og krefter ned i prosessen hvis man ønsker at man skal få gode og lojale ansatte. Det er jo bevist at hvis man får en dårlig onboarding så er det veldig lett å slutte, så det tar jeg ganske seriøst og prøver å tilrettelegge så mye som mulig for hybrid. For det er veldig trist å komme på kontoret og så er det ingen der. Og ikke bare eksterne ansettelser, men også interne. Det er veldig viktig at en ikke føler at en blir sittende alene, men at en føler på tilhørighet.” (Leder 4)*

Leder 4 forklarer i dette sitatet viktigheten av å bruke ressurser på å ta imot både eksterne og interne nyansatte på en god måte for at de skal oppleve tilhørighet fra et tidlig stadium. Slik informanten påpekte er tilhørighet helt nødvendig for å sørge for gode og lojale ansatte, samt redusere sjansen for tidlig turnover. Flere av informantene som var ledere eller jobbet for HR ga også uttrykk for at de aktivt jobbet med å ta vare på nyansatte, og så viktigheten av at de følte på en sterk tilhørighet. HR 4 sa at en god grunn til å være mer på kontoret var for å bli kjent med de nye: *“Jeg ønsker å komme inn på kontoret for å onboarde nye i teamet, for å møtes og bli kjent med dem.”*

Våre funn viser at tilhørighet er en utfordring spesielt for nyansatte som startet under pandemien eller senere. Samtidig må en finne balanse mellom behovene til de nyansatte og til dem som ønsker å være på hjemmekontor. Videre ser vi at ledere, HR og andre medarbeidere har oppmerksomhet rundt det å ta imot nye, og at et godt onboardingsprogram er viktig for at den nyansatte raskt opplever tilhørighet til teamet.

#### 4.2.2 “Den uformelle kommunikasjonen er gull”

Samtlige av våre informanter snakket om hvor viktig den uformelle kommunikasjonen var for å opprettholde det sosiale samholdet i en fleksibel arbeidshverdag. Leder 2 sa: “*Den uformelle kommunikasjonen er gull, og ikke bare å snakke om jobb er viktig.*” Leder 4 fortalte om hvor viktig jevnlig en-til-en samtaler var, der både medarbeider og leder delte uformelle og private temaer sammen:

*“Dette med en-til-en samtaler har vært viktig. Jeg har vært veldig åpen på det at det er et tilbud; hvis dere vil ha en prat så er jeg der. [...] Altså vi har skravlet mest om på en måte private ting da. Så er det noen som sier sånn en gang i uka er litt mye kan vi heller ta det annenhver uke. Sånn at man hele tiden jobber med å justere og ikke tenke at man har funnet fasiten på hva som fungerer best. Og at de også opplever at jeg kan gjøre de endringene som de føler trengs for at vi skal få en bra hverdag.” (Leder 4)*

Leder 4 forklarer i sitatet at det er opp til hver enkelt ansatt om de ønsker å benytte seg av tilbudet, men at det uansett er der for å åpne opp for uformelle samtaler. Dette ser vi også i dokumentstudiet hvor DNB Nyheter publiserte en artikkel som tar for seg viktigheten av at ledere bruker mer tid på å bli kjent med sine kollegaer. En-til-en samtaler er dermed en måte å etablere et forum for å snakke mer løst og sørge for at den uformelle praten finner sted, når de impulsive samtalene blir færre (Giske, 2021). I intervjuet påpekte Leder 3 at lederansvaret hadde økt gjennom korona:

*“Jeg tror at lederansvaret har økt. Du treffer ikke tilfeldigvis folk lenger så du må ta initiativ til å følge folka dine og det er ikke alle ledere med personalansvar som synes det er så fantastisk å snakke med folk. Jeg elsker det å snakke, men det er ikke for alle at det ligger så lett for å si “ja hvordan er det med deg i dag” osv. De kan kanskje spørre, men vil ikke ha svaret og hvis du er leder så må du faktisk steppe opp på det området når folk sitter hjemme. Du må ringe, du må snakke med dem og høre hvordan det går. “Hva trenger du, får du det du skal av meg som leder, har du det greit, skal vi møtes i morgen, skal vi gå en walk and talk et annet sted.” Altså du må være skikkelig aktiv som leder når folk sitter hjemme hele tiden. Det er ikke så krevende med hybrid da må du bare ha faste møteplasser når vi er i Bjørvika.” (Leder 3)*

En av informantene som savnet oppfølging fra sin leder var Medarbeider 2:

*“Jeg tror kanskje jeg kunne ha tenkt meg litt mer oppfølging. Hver gang jeg møter lederen min så er det ofte spesifikt om en arbeidsoppgave eller noe som skal avklares. Så jeg ønsker litt mer å prate om hvordan man har det og hvordan det går på jobben, det kunne vært fint.” (Medarbeider 2)*

Slik vi tolker sitatet til informanten har uformelle samtaler stor verdi og oppleves som viktig. Det tyder på at informanten ønsker mer oppfølging og ikke kun snakk om arbeidsoppgaver som

skal løses. Medarbeider 2 fortalte videre i intervjuet at den uformelle praten, som tidligere fant sted på kontorene i form av småprat, ikke lenger var eksisterende dersom hun satt på hjemmekontor. Informanten fortalte at hen derfor oppsøkte kontoret for å prate med andre kollegaer.

Blant lederne vi intervjuet var det tydelig at de hadde igangsatt uformelle aktiviteter også innad i teamene på Teams, blant annet morgenkaffe, fredagskaffe, digital yoga og Kahooter. Leder 1 og 4 illustrerer dette i følgende sitater:

*“Vi har mye humor, vi tøyser og tuller. Vi har en chat som handler om jobb og oppgaver og så har vi en chat der vi tuller og tøyser. Vi har og hatt fast fredagskaffe der vi prater og har hatt en sånn kahoot for å skape litt sånn moro på tampen av uka.” (Leder 1)*

*“Så har vi lagt inn en sånn “coffee friday” hver eneste fredag, så vi har tre kvarter som går på rundgang at vi gjør en gøy og hyggelig aktivitet hver fredag da, enten quiz eller annen aktivitet som man finner på.” (Leder 4)*

Det var mange uformelle aktiviteter de ansatte kunne være med på. Våre funn tyder på at noen opplevde at det kunne bli i overkant mye. HR 2 sa: *“Jeg er ikke med på noen av dem snapchat gruppene, så det er mer de foraene vi har på seksjonen som omhandler fag eller ting som skjer jeg er med på.”* Det ble også sagt av Medarbeider 1 at en utfordring med uformelle aktiviteter digitalt, var at mange meldte seg ut og sa: *“Folk er passive på Teams, de kjenner ikke på ansvarsfølelsen for å faktisk bidra med samtaler og diskusjoner. Altså de bare melder seg ut. Jeg tror det er enklere for folk å ta en passiv rolle når de deltar digitalt.”*

Mye av den uformelle kommunikasjonen var også å finne på kontorene til DNB, ved kaffemaskinen, under lunsjen og middager etter jobb. Likevel var det mange av informantene som befant seg mye på hjemmekontor, som kan skyldes at alle informantene vi spurte opplevde å kunne utføre alle arbeidsoppgavene hjemme. Medarbeider 4 opplevde derimot både å ha bedre utstyr og å være mer effektiv hjemme: *“Ja, jeg tror nok at jeg kan sitte på kontoret og gjøre nesten det samme, men jeg har bedre forhold hjemme når jeg sitter og redigerer. Når jeg jobber med kreativt arbeid, er jeg mer effektiv hjemme.”*

De aller fleste informantene synes de jobbet mest effektivt hjemme dersom de skulle konsentrere seg eller ha mange Teams-møter, men understreket at de fikk energi av å møte kollegaer fysisk. HR 4 fortalte:

*“Jeg var på kontoret i går og det ga meg masse. Jeg får jo energi av det ikke sant, men samtidig så blir det sånn jeg har ikke produsert noen ting i dag, men det er veldig sånn relasjons med nettverksbygging og diskuterer ting og sånn “snuble flaks” plutselig kom jeg over de personene jeg hadde ikke snublet over på hjemmekontor.” (HR 4)*

Sitatet tyder på at en i stor grad opplever at de uformelle samtalene skaper tilhørighet mellom kollegaer, men at det går på bekostning av muligheten til å konsentrere seg. Det virker som at en møtes på kontoret for sosiale interaksjoner, og blir hjemme for å konsentrere seg. HR 2 påpekte dette: *“Jeg tror at mindsettet nå er at vi er mindre effektive når vi møtes for da investerer vi i fellesskap og tilhørighet og jobbe sammen og gi hverandre tilbakemeldinger. Og så er vi hjemme dersom vi skal jobbe mer effektivt.”*

Det var flere av informantene som pekte på at en årsak til at de jobbet hjemmefra var at de manglet stillesoner og soner for Teams-møter. Samtidig informerte HR 3 at det jobbes med å legge til rette for dette:

*“I 7 etg. så har i prøvd oss med ulike soneinndelinger, som stillesoner, Teams-soner og sosiale soner. Også driver de jo også nå og maler og prøver å få det litt hyggeligere på kontoret etter at det har vært hvitt i over ti år. [...] Det er også satt ut ganske mange lydplanker og video møteromsutstyr. Men siden det har vært så lite folk på kontoret er det utfordrende å få evaluert skikkelig.” (HR 3).*

I tillegg ble det fremhevet av informanten at tanken er at alle etasjene skal være basert på ulike behov og arbeidssoner. Noen av tiltakene er allerede iverksatt slik som det er i 7 etg., men blant informantene var det ingen som hadde sett effekten av disse tiltakene enda. Dette kan da ha en sammenheng med at flere foretrekker å jobbe hjemmefra når det skal gjøres arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon. DNB sitt hovedkontor består av tre bygg i Bjørvika, og det vil ta tid før tiltak i alle byggene blir iverksatt, da dette må bli godkjent av ulike forretningsområder. På sikt vil trolig ikke tilhørigheten som bygges i kontorlandskapet bli utfordret av manglende arbeidssoner for konsentrasjon og sosialisering.

Våre funn tyder på at de uformelle samtalene og møtene er nødvendige for å skape sosial tilhørighet. Lederens rolle er viktig uavhengig av om det er digitalt eller ei. Trolig vil lederens rolle bli enda viktigere i en fleksibel arbeidshverdag ettersom behovet for å minimere opplevelsen av den fysiske avstanden er større. Vi ser også et skifte hvor flere informanter beskriver at de er mindre effektive på kontoret, da en heller investere mer i samhold, og jobber

mer effektivt hjemme. Dette er allerede tatt i betraktning innad i DNB, og det vil derfor skje endringer i kontorlokalene i Bjørvika for å møte de nye behovene som har dukket opp.

#### 4.2.3 “Så lenge alle er i samme båt så er det greit”

Medarbeider 4 forklarte at det var enklere å føle på tilhørighet dersom alle i teamet enten var på kontoret eller hjemme. Informanten sa:

*“Når alle er hjemme, så er det greit å være hjemme. Men hvis kun jeg skal sitte hjemme mens alle andre er på kontoret, da føler du at du mister litt grann. Så lenge alle er i samme båt så er det greit. Hvis du ikke er på festen i helgen og alle sitter hjemme så er det greit, men hvis du vet at du er den eneste som ikke er med på festen så er det stusselig. Hvis det er en kultur i en avdeling hvor alle er hjemme og en sjef som tenker... jaja, her har vi 10 stykker i min avdeling og alle jobber like godt hjemme og kanskje bedre, og alle vil være hjemme. Selv om du er den 11. da som tenker at fankern også jeg er glad i å være på kontoret og jeg har ikke lyst til å sitte på noen få kvadratmeter på Sagene, jeg vil på kontoret og se folk. Også sitter de andre hjemme, det er jo litt trist da.”*  
(Medarbeider 4)

Slik informanten beskriver er det enklere hvis alle er i samme “båt,” eller om ingen deltar på festen, enn at en er den eneste som sitter alene hjemme. Informanten påpekte at lederen i teamet måtte ta tak i hvordan den fleksible arbeidshverdagen skulle se ut for teamet, og kartlegge hva medarbeiderne ønsket. Slik informanten beskrev kan det være et team bestående av 11 personer, hvorav 10 ønsker å sitte på hjemmekontor, og kun én ønsker mer tid på kontoret. Dette kan avhenge av de ulike behovene de ansatte har. Som tidligere nevnt var Medarbeider 4 mest på hjemmekontor, og det var også resten av teamet.

Medarbeider 1 derimot valgte å tilbringe mesteparten av tiden på kontoret, og beskrev at det opplevdes frustrerende at kollegaer ofte valgte hjemmekontor fremfor fysisk tilstedeværelse, og forklarte:

*“Jeg synes jo jevnt over at folk er for lite på kontoret og det er egentlig litt sånn irritasjonsmoment fordi jeg føler at vi ikke får bygget den gode kulturen i vår seksjon. Altså man snakker jo aldri med kollegaene som er hjemme, det er de samme som er på kontoret hver gang hos oss. Vi har laget vår egen gruppe på Teams fordi det er alltid vi som er på kontoret og det er de menneskene jeg samhandler med dag inn og dag ut. De andre kollegaene snakker jeg nesten aldri med for det blir så unaturlig å slå av en prat på Teams bare for å slå av en prat. Så jeg føler at jeg har veldig lite å gjøre med de andre, og at jeg ikke blir kjent med dem og at det kanskje også kan oppleves som litt vanskelig å jobbe med dem fordi du har på en måte ikke en normal relasjon til dem.”*  
(Medarbeider 1)

Informanten beskriver i dette sitatet at det ble dannet grupperinger innad i teamet. Vi tolker denne grupperingen som “de som er på kontoret versus de som er hjemme.” Informanten beskrev videre at de hadde opprettet en egen chatgruppe med kollegaene som var fysisk på kontoret og at hen stort sett kun samhandlet med dem. Kontakten med dem som var på hjemmekontor var omtrent ikke eksisterende og de var vanskeligere å samarbeide med. Som tidligere nevnt fortalte Medarbeider 1 at dårlig ledelse og mangel på sosial tilhørighet var to grunner til at hen valgte å inntre i en ny stilling i en annen avdeling. Å ha faste kontordager som ble diskutert i delkapittel 4.1 Autonomi kan være et tiltak som kan være til hjelp for å skape tilhørighet. Dette er et område vi ser autonomi og tilhørighet krysser hverandre, hvor lederen enten kan gi fri slipp eller fastsette faste dager for å møtes fysisk.

Likevel opplevde de fleste av dem vi intervjuet tilhørighet til sitt eget team, men vanskeligheter med å skape og opprettholde kontakt med team i samme forretningsområde. Leder 2 forklarte: *“Til mine nærmeste kollegaer inne i den bobla har vi blitt veldig godt kjent, men i de boblene ved siden av, som for eksempel er i samme forretningsområde, mister du litt taket på.”* Tilsvarende sa Medarbeider 3: *“Jeg kjenner nesten ikke dem som er utenfor min divisjon, fordi jeg sjeldent møter dem. Det er veldig greit når man er på kontoret fordi man enten snakker med dem i kantinen eller havner i samme heis.”* De to ovennevnte sitatene tyder på at den fysiske avstanden som den fleksible arbeidshverdagen medbringer fører til at de ansatte ikke lengre ser hverandre like mye. Leder 3 forklarte at utfordringen var at fastsatte kontordager for et team ikke nødvendigvis var de samme dagene for et annet team:

*“Vi har gode rutiner på hvilke tre dager vi er på kontoret og samhandler, men det kan jo være helt andre dager enn de andre teamene i samme forretningsområde. Vi samhandler veldig mye med hele konsernet og da er vår erfaring at de dagene vi er inne og skal ha møter så er det kanskje halvparten av dem som vi skal ha møte med som er med på Teams fordi det er deres hjemmedag.” (Leder 3)*

Slik informanten påpeker er leveranser avhengig av tett samarbeid med teamene imellom innenfor det samme forretningsområde. Det er rimelig å tro at mangel på slikt samspill og siloisering kan være negativt for felles samhandling og leveranser på divisjonsnivå. Verken i de interne eller de åpne dokumentene til DNB kan vi finne eksplisitte uttrykk om at siloer og grupperinger er et problem. Alsos uttrykker imidlertid i intervjuet med Finansforbundet at en av grunnene til at ansatte skal være minimum tre dager på kontoret er for å sikre en fysisk arena, som har betydning for samhandling (Anda og Otterdal, 2021). Videre forteller hun at



hybridløsningen er en god ordning for å flekse mellom å jobbe hjemme og være på kontoret, og at løsningen samtidig skal være til det beste for både organisasjonen og den enkelte ansatte (Blöndal, 2021).

### *Oppsummering delkapittel 4.2*

Vi finner at behovet for sosial tilhørighet var mer utfordrende for nyansatte i den fleksible arbeidshverdagen, da de med lengre ansiennitet ofte hadde etablert nettverk. En må derfor møte behovene både for nyansatte som ønsker å etablere sosiale relasjoner, og de med lengre ansiennitet som gjerne ønsket mer hjemmekontor. Samhandling digitalt er derfor viktig, og funnene tyder på at det er leder sitt ansvar å skape gode uformelle arenaer digitalt, men også fysisk. Samtidig var det mange som valgte å være hjemme på grunn av bedre teknisk utstyr og mindre forstyrrelser. Vi finner at dersom alle enten er hjemme eller samlet på kontoret, er det lettere å få til samhandling og forhindre grupperinger innad i teamet. Videre indikerer våre funn at siloer også kan oppstå mellom ulike team på grunn av fysisk avstand. For å møte ansattes behov og å gjøre kontorene mer attraktivt har DNB derfor igangsatt tiltak for å endre kontorlokalene i Bjørvika som blant annet ulike soneinndelinger. Funnene i delkapitlet 4.2 tilhørighet blir videre viktige i neste delkapittel for kompetansedeling og kompetanseoverføring.

## **4.3 Kompetanse**

*“... det siste er jo den kompetanseoverføringen som skjer mellom folk, det er en av de store utfordringene. Og særlig for de miljøene som aller mest elsker hybrid arbeidshverdag i form av at de egentlig bare vil sitte hjemme hele tiden ...” (HR 4)*

Som vi har diskutert i delkapitlet 4.2 Tilhørighet, byr fysiske avstander på utfordringer i form av samhandling, som er et viktig element for kompetansedeling og kompetanseheving. Vi vil derfor i dette delkapitlet belyse våre funn tilknyttet hvordan de ansatte opplevde at kompetanse ble påvirket i den fleksible arbeidshverdagen.

### **4.3.1 “Det er kjempeviktig at folk først og fremst får tid til det”**

I intervjuet spurte vi hvilke konkrete tiltak som ble gjort innenfor kompetanseutvikling og kompetansedeling i den fleksible arbeidshverdagen. Leder 4 fortalte:

*“Det er kjempeviktig at folk først og fremst får tid til det. I denne organisasjonen har det vært veldig fokus på høy leveranse. Det har vært fokus på at man skal få til veldig mye, og lite fokus på utvikling. Og da blir det sånn at folk bare hele tiden må levere,*

*også har en ikke tid til å utvikle seg selv. Vi har innført én dag i måneden som man skal jobbe med selvutvikling. Og da følger vi et sånn utviklingsløp i DNB hvor vi har samtaler tre ganger i året som heter "boost." Da har vi utviklingsmål og da er det viktig at man på en måte bruker den ene dagen, som vi har satt av spesifikt til å jobbe med utviklingsmålene; ta et kurs eller leser noe. Det har jeg fått veldig god tilbakemelding på for det er veldig fort at man fyller dagene opp med arbeid og møter, og at man aldri får et pusterom til å lære noe nytt. Jeg har sagt at det er viktig at man bare blokker ut tid i kalenderen. På den måten er det ingen andre som kaller deg inn til møter. Det har vertfall skapt et høyere fokus på utviklingsbiten." (Leder 4)*

Ut ifra hva informanten forklarer i sitatet er lite tid en utfordring for kompetanseutvikling. Leder 4 har derfor satt av en hel dag en gang i måneden hvor medarbeiderne kan jobbe med utvikling, uten forstyrrelser. Medarbeider 3 fortalte at hen hadde tilsvarende dag hver annen måned for å ta diverse e-læringskurs, men beskrev at disse dagene benyttet hen heller til å ha en "rolig dag og få gjort det jeg vil og sånne ting, men lederen har i hvert fall lagt til rette for det, og jeg får ikke noe kjeft for at jeg gjør det slik." Vi tolker informanten som at hen heller behøver et pust i bakken fra en ellers hektisk arbeidsdag. Ut ifra forklaringene til flere av informantene fra utvalget HR kommer det frem at det er etablert flere kompetansehevende tiltak i form av kurs og videoer, som er tilgjengelige for alle ansatte. For å benytte tiden godt i en fleksibel arbeidshverdag ser vi i dokumentanalysen at DNB også har interne videoer om temaer som omhandler tidsbruk til kompetanseheving.

Medarbeider 1 derimot var svært misfornøyd med det hen opplevde som et ikke eksisterende tilbud om kompetanseheving i sin avdeling:

*"Det handler jo om å se hva som rører seg i markedet av kurs og webinarer som du kan dele med dine medarbeidere for å sørge for kompetanseheving. For per nå er det ingen tiltak på verken kompetanseheving eller kunnskapsdeling. Jeg synes det er veldig demotiverende, og det gjør at jeg på en måte ikke har veldig lyst til å ha hen som sjef. Det har rett og slett vært mye misnøye og det er synd når det blir sånn, men det viser bare hvor viktig det er å ha en god leder [...] Per nå er det ingenting i avdelingen. Det er ikke sånn at en gang i uken så skal for eksempel en i teamet snakke om et tema som de har jobbet med. Altså det kunne vært en ide, men vi har ikke noe sånt. Vi har seksjonsmøter to ganger i uken, og da spør lederen hvordan det ligger an med ulike prosjekter, men det skjer ikke noe deling av kompetanse. Vi har for så vidt et tiltak da, det er med hele divisjonen, der vi får inn folk fra et annet sted i DNB som forteller om et prosjekt, som de har jobbet med, i typ 30 minutter. Og det er fint det altså, men det blir veldig vanskelig å relatere seg til det fordi man jobber med så veldig forskjellige ting, så jeg tror det hadde vært mer nyttig å få noen i selve avdelingen til å dele kunnskap med noe de jobber med." (Medarbeider 1)*

Slik informanten fortalte er det tydelig at manglende tiltak for kompetanseheving og kunnskapsdeling er to faktorer som spiller inn på informantens motivasjon. Det kommer også

frem i sitatet at det skyldes en mindre oppfølgende leder, og ikke nødvendigvis den fleksible arbeidshverdagen. I motsetning til Medarbeider 1, beskriver Medarbeider 3 at lederen har igangsatt jevnlig møter, hvor de innad i teamet presenterer hva de jobber med, slik at det både er lettere å stille spørsmål og dele kompetanse. Medarbeider 3 fortalte: *“Det er ikke en formell prosess, men det vi har gjort mest er å bare vise hva vi jobber med og diskutere hvordan man eventuelt kan gjøre det videre. Det er alltid noen som har noe input å gi.”* Flere av lederne vi intervjuet nevner at de har samme tiltak innad i teamene sine, hvor de hadde ukens møter for å oppdatere hverandre på hva en skal jobbe med. Leder 2 fortalte:

*“Vi har jo de faste møtearenaene våre hvor vi går igjennom det vi jobber med nå, sånn at alle vet for eksempel at jeg sitter i den staben som handler om det. Og hvis de kommer innom eller får et spørsmål knyttet til noe i den tematikken så vet de at de kan koble på meg dersom de har behov for å vite mer. Så de møtearenaene våre er viktig for å sikre samhandling, og de chattene og sånn for der går det an å få stilt et kjapt spørsmål. I tillegg har vi et felles område på SharePoint, der vi deler en del sanne dokumenter og undersøkelser osv.” (Leder 2)*

Leder 2 forklarer i dette sitatet at de har faste ukens møter og oppdaterer hverandre over digitale plattformer. Andre aktiviteter som ble nevnt blant lederne i intervjuet, var e-læringskurs, digitale onboardingsprogrammer, individuelle boost samtaler, konferanser og muligheter for videreutdanning. Blant lederne var det ingen som opplevde at arbeidet med kompetanse hadde endret seg radikalt i den fleksible arbeidshverdagen. Likevel ser vi at lederens rolle, som tilrettelegger for samhandling og kompetanseheving, er viktig, og om ikke enda viktigere i den fleksible arbeidshverdagen, ettersom den fysiske avstanden øker.

#### **4.3.2 “Tilfeldige møter har en verdi og de får du ikke på Teams”**

I intervjuet spurte vi informantene om hva de trodde den største utfordringen til DNB kom til å være fremover med den fleksible arbeidshverdagen. Flere av informantene mente det var å sikre kompetanseoverføring og kompetanseheving. I dokumentstudiet ser vi også at DNB har hatt et fokus på dette, særlig for nyansatte. Dette ble uttrykt av Alsos til finansforbundet (Blöndal, 2021):

*“Vi må ikke bare tenke på én og hver av oss, men også på hva hver enkelt kan bidra med inn i kulturen på jobb og den daglige samhandlingen. At vi møtes på jobb, bidrar jo også til kompetanseoverføring til yngre ansatte og til nyansatte.”*

Blant informantene var det imidlertid uenighet rundt hvordan overføring av kompetanse kunne sikres best. To informanter fra utvalgene HR og leder mente det hadde blitt enklere å dele og utveksle kompetanse digitalt:

*“Ja, det er kanskje blitt lavere terskel å dele en lenke. Det er jo en stor del av hverdagen hvor man snakker på Teams så hvis du ser en artikkel så deler man raskere rett og slett, og ikke sender mailen, men bare deler lenken i gruppa.” (Leder 1)*

*“... og vi får også en større mulighet til å ta inn flere på grunn av bruk av Teams for eksempel, for det er begrensa hvor mange det er plass til på de fysiske rommene. Fordeler med å ha alt digitalt er at alle som vil kan være med. Man trenger ikke å tenke på hvor mange man har plass til.” (HR 4)*

Slik vi tolker sitatene er det enklere å dele kompetanse digitalt fordi det går fortere å dele en lenke i Teams, hvor en har muligheten til å inkludere flere. Leder 4 mente det tilsvarende: “Jeg tror at for noen som er ferske har det vært lavere terskel å bare sette opp et møte, enn når man måtte gå bort på kontoret og si sånn “du jeg skjønner ingenting av det her.” Informanten fortalte videre i intervjuet at dette hadde blitt et problem for enkelte i teamet, da de opplevde å bruke mesteparten av tiden sin på opplæring. Medarbeider 1 derimot opplevde heller at digital kunnskapsoverføring var stressende fordi en måtte booke tid på Teams. Informanten påpekte at dette bidro til en slakere læringskurve for nyansatte, og sa:

*“Jeg har en mye slakere læringskurve enn det jeg vanligvis ville hatt. Fordi før så var det jo slik at alle satt på kontoret så da kunne man bare gå bort hvis man hadde spørsmål og bare få svar og ha gode diskusjoner rundt problemer. [...] Jeg synes man deler mest kompetanse når man har de løse samtalene som bare oppstår av ingenting, men at en kollega bare spør “du hvordan var det her igjen” også slenger flere seg på også ebber det ut i mye større greier enn det man egentlig hadde fått svar på i utgangspunktet. Nå er det jo slik at de aller fleste liker best å jobbe hjemmefra så det blir til at man må avtale tid på Teams hvis de er veldig opptatt eller at man spør “hei har du 5 minutter til å prate,” og så er det ikke alltid folk er tilgjengelig og hvis de er tilgjengelig så føler jeg veldig på at man må kjappe seg for å få svar på det du trenger svar på for å la personen jobbe videre, og sånn var det ikke på kontoret. Der var det veldig lav barriere for å prate i 20 minutter uten at det var noe problem, mens nå føler jeg det er sånn tidsbegrensning når du først plager folk på Teams.” (Medarbeider 1)*

I første del av sitatet forteller informantene at kunnskapsdelingen var rikere på kontoret da flere kollegaer ofte slang seg med i samtalene, som førte til at informantene fikk mer utdypende svar. Dette kan sees i sammenheng med hva Leder 3 fortalte: “Tilfeldige møter har en verdi, og de får du ikke på Teams.” Tilbake til sitatet til Medarbeider 1, som påpekte at det å “booke” tid på Teams opplevdes som å plage andre kollegaer, og informantene følte hen måtte raske seg med å stille spørsmålene. Vi tolker sitatet slik at flere tar seg mer tid til å snakke og dele kunnskap

med hverandre på kontorene, enn digitalt. Det er rimelig å anta at de tilfeldige samtale oppstår lettere på kontoret, da det digitale krever planlegging og møtebooking. Dette kan sees i sammenheng med det HR 2 som sa om at: *“Jeg opplever noen ganger hele dager med back-til-back møter, og må gjerne ta igjen arbeid senere.”* Dette tyder på at hverdagen er preget av knapphet og at dersom kollegaen kun har 15 minutter ledig tid i kalenderen, unngår en å spørre om hjelp. Det kan derfor antas at det er en ekstra barriere å kontakte kollegaer på hjemmekontor. Medarbeider 3 beskrev også at kunnskapsdelingen på kontoret var rikere da de tilfeldige uformelle samtale lettere oppsto, og gjorde det enklere å kontakte kollegaer i etterkant på Teams:

*“Det er jo litt ubehagelig når du er helt ny, og folk har liksom jobbet i banken i 35 år og så vet jeg ikke egentlig hva jeg lurer på en gang. Det er litt lettere hvis du har vært på kontoret og har snakket dritt om de tre-skjeene i skyr pakka først. Det er jo helt overfladisk, men det gjør det litt lettere å kontakte denne personen etterpå.”*  
(Medarbeider 3)

Både Medarbeider 1 og 3 var, som tidligere nevnt, relativt nye i stillingene sine, og vi antar at det kan ha sammenheng med at de opplevde kompetansedelingen lettere på kontoret. Det er rimelig å tro at dette er en indikasjon på at tilhørighet og kompetanse er faktorer som avhenger av hverandre. Dette ser vi et eksempel på hos Medarbeider 4 som har lengre ansiennitet:

*“Mange av murene rives, og da er det lettere å få kontakt. Jeg er ganske direkte og frekk så jeg tar kontakt med de jeg skal prate med selv om de sitter litt oppe i systemet, så sant de ikke sitter på nivå 1 eller 2. Du bruker kortere tid på å få avklaringer, mye kortere tid, særlig med Teams og chat. Jeg har fått tak i dem jeg skal prate med på skjermen ikke sant. Det er bare et tastetrykk også ringer du dem og bare “halla,” så blir du kjent. Istedenfor å gå fra det ene bygget til andre, ned en heis og opp en heis, også ser du ååhh han satt ikke på plassen sin, han er på lunsj og bare søren ass tiden går. Så det er jo egentlig veldig effektivt. Men hvis man er ny og fersk og litt sånn engstelig for å ta kontakt, så blir det en annen setting.”* (Medarbeider 4)

Vi oppfatter sitatet som at det var mye lettere logistikkmessig å få kontakt med kollegaer over Teams. Istedenfor å bevege seg mellom byggene, kan en raskt ta en telefon eller sende en chat. Våre funn tyder derfor på at det er omtrent like mange synspunkter på den digitale kompetansedelingen som det er ansatte i DNB. Likevel peker våre funn på at de nyansatte opplevde kompetanseoverføringen rikere på kontoret, og de med lengre ansiennitet opplevde det både enklere og raskere digitalt.

### 4.3.3 “Jeg tror det er viktig at man har de samme felles ferdighetene hvis man skal klare å henge med”

Samtlige av våre informanter opplevde å ha tilstrekkelig kompetanse for å benytte seg av de digitale verktøyene. Det kan ha sammenheng med at flere av de interne HR-tiltakene i DNB har vært rettet mot digital kompetanse. Fra dokumentstudiet ser vi at det er lagt ut utallige videoer på DNB sine interne plattformer, hvor ansatte får innføring i de ulike teknologiske verktøyene. Dette samsvarer med hva HR 3 fortalte om DNB sin “verktøykasse,” som blant annet inkluderer diverse kurs og artikler om håndtering av digital kompetanse, og sa: *“Vi har jo hatt kurs i hvordan håndtere digitale møter på en god måte og kjørt kursene med folk til stede og så har det blitt tatt opp sånn at folk kan gå inn og se på det i ettertid.”* Leder 4 fortalte oss om hvordan de felles i teamet gikk gjennom de nye verktøyene:

*“DNB har vært superflinke med å ha digitale gjennomganger. De hadde vel sånn 3 i uka på de nye verktøyene i mange måneder og jeg var veldig ivrig på at alle mine skulle delta på det, enten om det var direkte eller om de så de i etterkant. Jeg tror det er viktig at man har de samme felles ferdighetene hvis man skal klare å henge med. Så vi tester ut det nye sammen for å se hvordan det fungerer. Selv om jeg har folk i alle aldre så føler jeg at alle er oppe og går på de nødvendige tingene man trenger for å jobbe effektivt hybrid.” (Leder 4)*

Ut ifra sitatet forteller informanten at det er nødvendig at alle i teamet har felles kompetanse for å jobbe effektivt sammen. HR 1 påpekte at å mestre de digitale verktøyene var en treningssak: *“Det er noe en må trene på som med andre ting, du må kanskje gjøre det 100 ganger for å bli god på det.”* Våre funn tyder på at det er lagt godt til rette for at ansatte skal lykkes med den digitale kompetansen. Likevel sa flertallet av informantene fra de ulike utvalgene at hybride møter var en utfordring. To fra utvalget Medarbeider forklarte:

*“Det er mye lettere å snakke ansikt til ansikt i et møte fordi det er mye lettere å lese andre og skjønne når det er din tur. Så når man sitter på Teams og tre stykker prøver å snakke samtidig blir det ofte “nei du går først, nei ikke du går først” også blir det bare rot. Så jeg opplever at når man snakker ansikt til ansikt så er det mer fruktbart på en måte.” (Medarbeider 3)*

*“Det blir en litt mer sånn barriere fordi man ikke ser kroppsspråket og ikke ser den naturlige inngangen til å stille et oppfølgingsspørsmål [...] man vil jo gjerne ikke avbryte på en høyttaler midt i rommet hvis det er noen som er midt i noe. Det blir litt større barrierer hvor en kanskje ender opp med å bare nikke og være enig.” (Medarbeider 2)*

Slik vi tolker Medarbeider 3 og 2, er det lettere for at det oppstår unødvendige misforståelser i hybride møter, da det er utfordrende å lese kroppsspråk over skjerm. Som informantene

forklarer kan det være vanskelig å forstå når det er sin tur til å snakke, og at det kan føre til en høyere barriere for å ta ordet. Medarbeider 1 påpekte dette, og opplevde selv at det var bedre å være med på hybride møter dersom en deltok fysisk:

*“Jeg opplever det ikke som noe problematisk, men det er nok fordi jeg er den som sitter på kontoret og da får jeg med meg alt som blir nevnt, men det jeg har hørt av andre er at de føler seg litt sånn glemte når de er på Teams. Da føler de at alle på kontoret har en diskusjon mens de på en måte blir litt sånn tilskuer enn at de blir inkludert i diskusjonen. Så jeg tror at det gjør at vi går glipp av noen viktige synspunkter fordi de føler seg glemte.” (Medarbeider 1)*

Vi tolker det slik at deltakere som deltar fysisk, enklere kan observere kroppsspråket til hverandre, og viktige synspunkter kan utebli i hybride møter med deltakere fra hjemmekontor. En annen utfordring som ble nevnt var de som deltok digitalt og som valgte å skru av kameraet. Leder 2 forklarte at hun opplevde dette vanskelig, og sa: *“Jeg vet jo de er der og stort sett følger med, men jeg synes det er litt vanskelig at man kan drive å skru av kamera liksom.”* Medarbeider 2 påpekte at hen ble mer selvbevisst når kameraet var på: *“Man er usikker på hvor man skal se [...] worst case så jeg tror nok man blir litt mer sånn bevisst på både det man sier og hvordan man ser ut.”* Vi tolker dette som en grunn til å velge å skru av kameraet. Leder 4 mente at en måtte respektere og vise forståelse for at noen ikke å ha på kamera.

Leder 3 opplevde på sin side de hybride møtene som uproblematisk og forklarte: *“Det er veldig liten forskjell på hybride og fysiske møter for meg. Det meste av kommunikasjon foregår jo allikevel sånn som vi sitter nå så jeg har jo blitt så vant med det, så det funker helt utmerket.”* For å få til gode hybride møter mente Leder 2 at det var ulike elementer som var helt avgjørende:

*“Du må ha en god møteleder, du må ha en god agenda, du må ha en møteleder som skjønner hvordan man bruker Teams sånn at han kan følge med på hvem som rekker opp hånda, også må de som sitter i møterommet rekke opp handa og bruke skjermen dessverre. Altså du må skru på den skjermen og se i den, da har du et godt hybrid møte, det er ikke vanskelig.” (Leder 2)*

Det informanten beskrev er at dersom en har en god agenda, en møteleder som følger med og deltakere som bruker pc-en og ser i kamera uavhengig av lokasjon, får du til et godt hybrid møte. Slik våre funn tyder på er det mange som vet hvordan de ulike teknologiske verktøyene fungerer, men at kunnskapen enda er mangelfull på hvordan gode hybride møter i praksis bør gjennomføres.

### *Oppsummering delkapittel 4.3*

Vi finner at det først og fremst er viktig å få tid til kompetansehevende tiltak, og at dette er både et lederansvar, men også opp til hver enkelt medarbeider å delta. Vi ser også en splittelse hvor nyansatte mener det er lettere å dele kompetanse på kontoret, mens de med lengre ansiennitet mener det er enklere digitalt fordi det går raskere. Dette har trolig en tilknytning til tilhørighet da allerede etablerte nettverk skaper en trygghet og opplevelse av mestring. I den hybride arbeidshverdagen må også den digitale kompetansen være tilstrekkelig for å få til samhandling både på kontoret og digitalt. Funnene kan tyde på at informantene ikke har fått god nok opplæring i digitale møter, eller som HR 1 poengterte at det er en vanesak.

## **4.4 Oppsummering av analyse og funn**

Vi har i kapittel 4. presentert oppgavens analyse og funn. Empirien er hentet fra åpne og interne dokumenter i DNB, samt intervjuer, der vi har sett hvordan medarbeidere, ledere og HR opplever autonomi, tilhørighet og kompetanse i den fleksible arbeidshverdagen. Videre vil vi i dette delkapittelet presentere de sentrale empiriske funnene med bakgrunn i forskningsspørsmålene, som til sammen vil besvare problemstillingen. Oppsummert ser vi at alle de grunnleggende psykologiske behovene blir påvirket av fleksibiliteten som den nye arbeidshverdagen til DNB bringer.

Vi fant at behovet for autonomi i hovedsak ble dekket hos samtlige informanter, da informantene hadde medbestemmelse til når, hvor og hvordan arbeidet kunne gjennomføres. Friheten har ført til at mange har fått et rikere liv, samtidig som det for enkelte utfordrer jobb-fritid balansen da en er mer tilgjengelig. Trolig skyldes dette en opplevd forventning om å være mer tilgjengelig på e-post og telefon, enn tidligere. Vi ser i dokumentstudiene og ut ifra intervjuene at ledere og ledelsen i DNB har en viktig rolle for autonomien, da de setter rammene og normene for tilgjengeligheten. Friheten i at en kan velge hjemmekontor ser vi utfordrer tilhørigheten innad i team og mellom avdelinger, dersom en ikke har fastsatte dager på kontoret. Videre kan det oppstå grupperinger mellom de som er på kontoret og de på hjemmekontor. Lederens rolle blir viktig som tilrettelegger for uformell kommunikasjon og samhandling.

Vi ser også at mange velger å dra på kontoret for å være sosial og benytte hjemmekontor for oppgaver som krever konsentrasjon, samt at enkelte hadde bedre utstyr hjemme. Ut ifra dokumentstudiene og intervjuene, ser vi at DNB jobber med å gjøre kontorene attraktive.



Vedrørende tilhørigheten ser vi at det spesielt er en bekymring overfor nyansatte. Dette gjenspeiles både i intervjuene og dokumentstudiene, da nye ikke har et allerede etablert nettverk og en møtes mindre fysisk. Denne utfordringen gjelder også behovet for kompetanse, ettersom mer erfarne ansatte valgte mest hjemmekontor og opplevde kompetansedeling enklere digitalt. For å dele kompetanse i en hybrid arbeidshverdag må en kunne mestre digitale verktøy, og vi finner at hybride møter var en utfordring for flere til tross for at de interne dokumentene til DNB viste at konsernet hadde fokus på dette.

Vi ser dermed at de ulike grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse blir påvirket av forskjellige faktorer samt at det er et samspill mellom dem. Vi vil i neste kapittel diskutere betydningen av våre funn og analyse sett opp mot teori.

## 5. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål opp mot analyse og funn i kapittel 4. og tidligere forskning gitt i kapittel 2. Problemstillingen som ligger til grunn for denne studien er: *Hvordan blir DNB-ansatte sin motivasjon påvirket av den fleksible arbeidshverdagen?* De tre forskningsspørsmålene som skal besvares er:

1. *Hvordan opplever ansatte autonomi i den fleksible arbeidshverdagen?*
2. *Hvordan opplever ansatte tilhørighet i den fleksible arbeidshverdagen?*
3. *Hvordan opplever ansatte kompetanse i den fleksible arbeidshverdagen?*

Kapitlet er delt opp i tre hoveddeler som omfatter oppgavens tre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål 1 diskuteres i delkapittel 5.1, forskningsspørsmål 2 diskuteres i delkapittel 5.2, og forskningsspørsmål 3 diskuteres i delkapittel 5.3. Vi vil i kapittel 6 Avsluttende betraktninger, besvare problemstillingen med bakgrunn i våre funn knyttet til de tre forskningsspørsmålene.

### 5.1 Autonomi i en fleksibel arbeidshverdag

I funnene våre ser vi oppsummert at informantene 1) opplevde autonomi i form av medbestemmelse, da de i stor grad kunne selv bestemme hvorvidt de ville løse arbeidsoppgavene sine hjemme eller på kontoret 2) at informantene opplevde autonomi på grunn av fleksibiliteten i hverdagen, men at skillet mellom jobb og fritid ble mer visket ut med hjemmekontor og 3) at flere var tilgjengelig utover ordinær arbeidstid.

Opplevelsen av autonomi kan ifølge Deci og Ryan (2004), oppstå dersom en opplever å kunne følge egen vilje og ikke bli detaljstyrt. Alle informantene vi snakket med opplevde en medbestemmelse i form av hvilke dager de var på kontoret, og de fleste behøvde heller ikke å følge hovedregelen til DNB 3+2. Organisasjonen har også gitt uttrykk for at det er lederen for teamet som i stor grad avgjør hvorvidt medarbeideren må møte på kontoret eller ikke. Dette var også noe vi så i dokumentstudiet da Britt Alsos, divisjonsdirektør for HR i DNB, fortalte til finansforbundet at en hybrid arbeidshverdag passer godt til vårt leder- og medarbeiderprinsipp: "Gi slipp og grip muligheter" (Blöndal, 2021). Medarbeideren blir dermed avhengig av at lederen tildeler autonomi og tillit under ansvar. Dette var tilfellet blant medarbeiderne og HR-informantene som opplevde at lederen hadde gitt dem denne friheten. I henhold til Kuvaas et al. (2012, s. 757) kan dette tyde på en SLMX-relasjon, hvor lederen og den ansatte har et

gjensidig avhengighetsforhold. Likevel så vi hos en informant at hen opplevde lederen sin som noe konfliktsky da lederen ikke hadde pålagt medarbeiderne faste dager på kontoret. Ifølge teorien til Buch et al. (2015) kan det predikere en mer transaksjonell lederstil, da lederen nøler med å gripe inn og kan oppleves som fraværende. Samtidig var det flere av informantene som hadde fastsatte dager på kontoret etter anmodning fra lederen. Ifølge Deci og Ryan (2004, s. 8) kan autonomi oppstå uavhengig om eksterne kilder forteller hva en skal gjøre, men det må være indre drivkrefter og verdier hos individet som avgjør om det oppleves riktig. I den forbindelse ser vi at informantene som enten hadde faste kontordager bestemt av lederen eller valgte selv å dra på kontoret, veide fleksibilitet opp mot tilhørighet. Autonomi kan derfor oppstå selv om lederen sier at en skal møte på kontoret to dager i uken, men medarbeideren må være enig å oppleve viktigheten av det selv.

De fleste informantene meddelte at de foretrakk den fleksible arbeidshverdagen og hadde fått et rikere liv da de kunne skreddersy sin egen hverdag. Dette samsvarer med studiene til Kelliher og Anderson (2010) og Vargas-Llave et al. (2020), hvor økt autonomi kan føre til høyere nivåer av jobbtilfredshet og en bedre balanse mellom jobb og fritid. Informantene beskrev at dette kom av mindre pendlingstid, muligheten til å ta tak i personlige gjøremål og mer fleksibilitet for de med barn. Det tyder på at dersom en ikke blir bundet til å være på kontoret fra 08-16, vil en få større frihet i hverdagen. Neeley (2021, s. 52) hevder at friheten individet opplever kan føre til økt forpliktelse til arbeidet og organisasjonen, hvor individet vil jobbe hardere for å nå sine mål. Dette så vi også konsekvensene av da vi spurte informantene om de klarte å balansere jobb og fritid.

I likhet med litteraturen så vi at flere av informantene hadde utfordringer med å balansere jobb og fritid dersom de satt på hjemmekontor. Dette kan minne om et autonomiparadoks, hvor autonomien fører til en bedre balanse mellom jobb og fritid, men parallelt økt intensitet og en forlengelse av arbeidsdagen (Kelliher og Anderson, 2010; Mazmanian et al., 2013; Rodríguez-Modroño og López-Igual, 2021). Enkelte opplevde forstyrrelser på hjemmekontor fra samboer eller vanskeligheter med å skru av tv-en for å komme i gang med arbeidsdagen. Ifølge Pozen og Samuel (2021, s. 100) er det større sannsynlighet å prokrastinere dersom en jobber hjemmefra på grunn av forstyrrelser i hjemmet. Likevel så vi heller at arbeidstid som strakk seg inn i fritid, var en større utfordring enn forstyrrelser i hjemmet og prokrastinering. Vi så at en overvekt av informantene jobbet mer enn åtte timer daglig.

Dette kan forklares med Clark sin jobb/familie grenseteori (2000) hvor de fysiske, tidsmessige og psykologiske grensene blir svakere og mer fleksible. Blant informantene som opplevde et uklart skille på hjemmekontor og fritid, var utfordringen at de ikke fikk en fysisk avslutning på arbeidshverdagen, ved å forlate kontoret i Bjørvika. I stedet flyttet de seg kun fra kjøkkenbordet til stua. Informantene som ikke hadde problemer med å logge av hadde forpliktelser etter jobb som å hente i barnehagen eller at hjemmekontoret ble gjort om til spisestue, som tilsier at de fysiske, tidsmessige og psykologiske grensene blir påvirket. Det kan tyde på at hos disse informantene ble fritid-domenet sterkere enn jobb-domenet, og at en derfor måtte avslutte arbeidsdagen. Dette samsvarer ikke med studien til Heiden et al. (2021) hvor jobb-familie balanse var vanskeligere å opprettholde for de med barn. Likevel så vi tendenser til at flere logget seg på igjen etter at barna hadde lagt seg. Dette var også tilfellet blant mange av informantene som også ikke hadde barn, men begrunnet pålogging etter arbeidstid med mye back-to-back møter på dagen, store arbeidsmengder, eller at en ikke klarte å legge fra seg arbeidet fordi en synes det var gøy. Hansen (2018) påpeker at selv de med stor lidenskap for jobben bør passe på slik at det ikke går utover søvn, pauser og sosialt nærvær, da det kan føre til utbrenthet. Samtidig var det mange av informantene som mente at dette var veldig periodevist. Likevel bør en ifølge Hansen (2018, s. 277) være nøye med hvilke samarbeid en inngår, slik at en ikke tar på seg for store arbeidsmengder utover sine hovedoppgaver.

I tillegg var flere av informantene tilgjengelig på e-post utover kvelden og valgte konsekvent å ikke skru av varslinger. Dette kan minne om funnene i forskningen til Mazmanian et al. (2013) hvor mobile enheter fører til økt tilgjengelighet og muliggjør at den ansatte opplever mer kontroll over egen hverdag, men ulempen er konstant tilgjengelighet som resulterer i et autonomiparadoks. Vi kan også trekke linjer mellom den prososiale motivasjonen og autonomiparadokset basert på sosial utvekslingsteori av Blau (1964, sitert i Kuvaas og Dysvik 2020, s. 75), hvor det er en transaksjon i form av et bytteforhold. En kan da oppleve at i bytte med fleksibiliteten må en være tilgjengelig også etter arbeidstid. Det var flere av informantene som mente at dette var en ukultur i DNB, og at ledelsen burde ta større ansvar i forbindelse med tilgjengelighet. Selv om et team avklarer at de ikke skal sende e-poster på kvelden, hjelper ikke dette hvis en mottar e-poster fra resten av organisasjonen. Det kan også trekkes linjer til Giurge og Bohns (2021) som fant at mottaker av en e-posten ofte opplever mer stress og oppfatter at en har kortere tid til å svare, enn det mottaker forventer. En løsning er dermed at avsender avklarer responsforventningene i e-posten. Samtidig så vi både i de lukkede og åpne dokumentene at det var uttrykt at en skal ta hensyn til andres fritid, ved å ikke sende e-poster

etter ordinær arbeidstid. I henhold til Schein (2010) sin teori kan de grunnleggende antagelsene være i konflikt med organisasjonens ønskede verdier. Vi kan da tenke at en av DNB sine verdier er at ansatte ikke skal sende ut e-poster etter ordinær arbeidstid, mens en grunnleggende antagelse blant ansatte er tilgjengelighet uavhengig arbeidstid. I henhold til Clark (2000) blir da de tidsmessige og psykologiske grensene gjennomtrengelig i fritid domenet. Vi så derimot ingen stor forskjell mellom informantene som tilbragte mest tid på hjemmekontor og de som brukte mest tid på kontoret i forbindelse med tilgjengelighet på e-post. Dette samstemmer ikke med studien til Rodríguez-Modroño og López-Igual (2021, s.1), hvor de fant at de mest mobile fjernarbeiderne hadde dårligst jobb-fritid balanse på grunn av tilgjengelighet. Derimot så vi en divergens mellom informantene hvorvidt de opplevde tilgjengelighet som negativ, da teknologien i dag uansett gjør oss mer tilgjengelig. Likevel var det en overvekt blant informantene som mente at for store mengder av e-poster eller andre henvendelser ville hatt en uheldig konsekvens. Dette samsvarer også med funn i selvledelse teori, hvor Hansen (2018) og Karp (2016) finner at en bør redusere mengden av e-poster, da det vil føre til unødvendige forstyrrelser og dårligere prestasjoner.

Samtidig var det også flere av informantene som likte at jobb og fritid hadde uklare skiller, eller ikke opplevde det som en utfordring. Ifølge teorien til Clark (2000, s. 765), kan skillene mellom jobb og fritid være svake dersom en opplever lik kultur på jobben og hjemme. Sannsynligvis vil det være en forskjell mellom hvordan en har det hjemme og på jobb. Likevel kan vi trekke linjer til Kelliher og Anderson (2010) sin studie som fant at dersom fleksibilitet er en norm, snarere enn et unntak, kan dette gjøre at en bruker den fleksible arbeidsordningen bedre enn andre for å balansere mellom privatliv og jobb. Det kan bety at en ikke opplever å måtte overkompensere med å jobbe hardere, og at det derfor føles lettere. I tillegg handler det nok også om at disse informantene opplevde å ha kontroll over skillet mellom fritid og jobb. Clark (2000, s. 759) vektlegger at grenseovergangen må oppleve innflytelse og identifikasjon i de ulike domene, altså autonomi og tilhørighet. Dette ser vi skiller informantene, da de som opplevde utfordringer med balansen mellom fritid og jobb heller ikke trivdes godt i jobben sin. Hvis grensene mellom jobb og fritid er lett gjennomtrengelig og en ikke trives, vil dette trolig ha en mer negativ effekt på de psykiske grensene. Det kan tenkes at dette også utfordrer ens egen evne til selvledelse i arbeidshverdagen og til å ta kontroll over egen tid. Slik også Hansen (2018) uttrykker, handler det ikke om å beskytte livet fra jobben for å få mer fritid, men å ta tak i hvordan en jobber. Vi antar at dette vil være lettere hvis informantene i større grad opplevde jobbtilfredshet.

Likevel forteller Nerstad (sitert i Balci og Nøra, 2020) at ansvaret ikke kun ligger hos den ansatte, men også hos lederen da medarbeiderne behøver ulik oppfølging ettersom de kan oppleve hjemmekontor forskjellig med tanke på stress. I henhold til Buch et al. (2014, s. 728) blir SLMX-ledelse enda viktigere dersom den ansatte er mindre motivert, og ifølge Aleksić et al. (2017, s. 673) vil også en SLMX-relasjon mellom ansatte og leder redusere sannsynligheten for jobb-familie konflikt. Blant lederne vi intervjuet var det tydelig at de passet på at medarbeiderne ikke jobbet for mye, men også var klar over at den fleksible arbeidshverdagen krevde mer selvledelse hos medarbeideren. En kan se dette i sammenheng med definisjonen til Frei et al. (2020, sitert i Neeley, 2021), hvor lederskap handler om at ledelsen også fortsetter i fraværet av lederen. Vi vil argumentere for at lederne vi intervjuet utfylte rollen som grensevoktere (Clark, 2000), og forsøkte å redusere autonomiparadokset, hvor de ikke forventet at den ansatte skulle jobbe hardere og lengre. Vi så i likhet med forskningen til Vargas-Llave et al. (2020, s. 25) at lederne sammen med teamet hadde uttrykt klare forventninger i forbindelse med arbeidstid, tilgjengelighet og arbeidsmengde. De ulike opplevelsene av jobb-fritid balanse blant informantene fra utvalget medarbeider viste tydelig at lederen som en støttende grensevokter er en viktig rolle for å redusere autonomiparadokset.

### *Oppsummering 5.1*

Generelt ser vi at alle informantene opplevde autonomi i forbindelse med at de kunne bestemme selv hvorvidt de ønsket å jobbe på hjemmekontor eller fysisk på kontoret, samt hvordan de løste arbeidsoppgavene sine. Selv om enkelte hadde faste dager i regi av lederen, opplevde ikke informantene dette som kontrollerende, men heller som et viktig tiltak for tilhørighet. Informantene opplevde også å ha fått et rikere liv på grunn av friheten autonomi kan gi, da hverdagen gikk lettere opp. Likevel så vi i likhet med litteraturen, at enkelte informanter opplevde et autonomiparadoks, da jobb skled mer inn i fritid, og at de fysiske, tidsmessige og psykologiske grensene ble svakere med hjemmekontor. Enkelte opplevde dette som uproblematisk, da teknologien uansett gjør at vi stort sett er mer tilgjengelig. I tillegg kan det komme av at disse informantene var mer indre motiverte, enn de som så på dette som en større utfordring og hvor selvledelse kan da bli vanskeligere. Uavhengig av motivasjonen ønsker vi ikke å undergrave informantenes opplevelse av utfordringer med å sette grenser for tilgjengelighet, og at leders rolle, samt hvilke verdier DNB uttrykker, blir viktig i den forbindelse.

## 5.2 Tilhørighet i en fleksibel arbeidshverdag

I funnene ser vi oppsummert 1) at behovet for sosial tilhørighet var ekstra forsterket blant de yngste og nyansatte 2) at den uformelle kommunikasjonen var en viktig byggekloss for sosial tilhørighet og 3) at det oppsto subgrupper innad i team og siloer mellom team i ulike divisjoner.

Tilhørighet som et grunnleggende behov, handler om å føle seg tilkoblet andre mennesker og som et betydelig medlem av et fellesskap (Deci og Ryan, 2004, s. 7). I henhold til Julsrud (2018, s. 112) ser vi at det er den emosjonelle tilliten som best skaper tilhørighet og oppstår gjennom uformell kommunikasjon, fremfor den kognitive som ofte er preget av formell kommunikasjon innad i organisasjonen. Vi har derfor vektlagt mest hvordan den emosjonelle tilliten påvirkes i en fleksibel arbeidshverdag, da det sies at gode tillitsrelasjoner bygges best ved fysisk tilstedeværelse (Julsrud, 2018, s. 123).

Det var flere av informantene som delte en bekymring for den sosiale tilhørigheten i den fleksible arbeidshverdagen, og særlig integrering av nyansatte. Dette kan sees i sammenheng med Cappelli (2021) som finner at nyansatte i virtuelle team ofte har større utfordringer med å bli en del av kulturen, da dette best gjøres gjennom å observere andres atferd. Brita Alsos, forteller at noe av grunnen til 3+2 ordningen, er nettopp for å sikre en fysisk arena for god samhandling, der ansatte er minimum tre dager på kontoret (Anda og Otterdal, 2021). Informantene med lengre ansiennitet hadde allerede godt etablerte nettverk, og valgte trolig derfor mer hjemmekontor. Vi ser nok en gang at Schein (2010) sin teori om kultur kan bli benyttet. Hvor de grunnleggende antagelsene til de med lengre ansiennitet er å benytte seg av mer hjemmekontor, som trolig er i konflikt med DNB sine ønskede verdier om tilhørighet, slik vi tolker ut ifra sitatet til Alsos. Tilhørighet er også viktig for de med lengre ansiennitet, men de har i større grad allerede behovet dekket da de har fått mer tid til å bygge relasjoner. Dette ser vi samstemmer med teorien om at den emosjonelle tilliten er en tidkrevende prosess (Neeley, 2021, s. 23). Det blir da viktig at de med lengre ansiennitet aktivt tar tak i å integrere nyansatte i den fleksible arbeidshverdagen. Dette ser vi også blant enkelte av informantene fra utvalget HR og leder, som valgte å tilbringe mer tid på kontoret for å være med nyansatte, selv om de egentlig trivdes best på hjemmekontor. Vi trekker linjer til den prososiale motivasjonen, hvor en gjør en innsats til fordel for andre (Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 74). Et tiltak vi fant for å etablere tilhørighet for nyansatte var et digitalt onboardingprogram som en av lederne hadde igangsatt. Dette så vi også skilte de to nyansatte medarbeiderne vi intervjuet, hvor informanten

som erfarte et slikt onboardingprogram opplevde en sterkere tilhørighet til teamet. Vi finner også at mye av grunnen til at disse informantene opplevde tilhørigheten ulikt, handlet om lederens rolle.

Samtidig ser vi i våre funn at lederansvaret generelt har økt, da lederen må tilrettelegge mer for de uformelle samtalene, ettersom det blir færre av de fysiske møteplassene. Neeley (sitert i Mills, 2021, 18:00) hevder at lederens viktigste rolle i den fleksible arbeidshverdagen er å bygge emosjonell tillit gjennom gjensidig selvavsløring. Enkelte informanter opplevde å ha ledere som unnlot den uformelle samtalen, og praten handlet kun om det formelle i form av arbeidsoppgaver. Formell kommunikasjon gjenspeiles i en kognitiv tillitsrelasjon (Julsrud, 2018, s.112), og kan videre sees i lys av ELMX-ledelse som kjennetegnes av formell utveksling og en passiv lederstil (Buch et al., 2015). En ELMX-lederstil viser seg å ha negativ sammenheng med tilhørighet (Andersen et al., 2020). Vi ser også dette, da en av informantene valgte å bytte stilling blant annet på grunn av mangelfull ledelse og tilhørighet. I henhold til Ryan og Deci (2000b, s. 73) er tilhørighet viktig for at en skal kunne internalisere og integrere andres verdier eller atferdsregulering for å oppleve indre motivasjon. Dette er viktig for å kunne godta lederens valg og lederstil, noe vi så tydelig da informanten ønsket at lederen skulle ta mer stilling til at de ansatte burde møtes jevnligere på kontoret. Informanten har et poeng da Golden og Veiga (2005) fant at jobbtilfredshet økte med fleksibilitet og hjemmekontor opp til 15 timer per uke, men timer utover dette medførte mangel på sosial tilhørighet. Dette kan være en av grunnene til at medarbeideren ikke trivdes i jobben, da behovet for tilhørighet ikke ble dekket. Samtidig ser vi gjennomgående blant flere av informantene at lederne tilrettela for uformelle aktiviteter, gjennom en-til-en samtaler hvor formålet var å bygge tillit og tilhørighet. Dette samsvarer med teorien om SLMX-ledelse, som kjennetegnes ved at lederen aktivt følger opp medarbeiderne og skaper gode relasjoner til de ansatte (Buch et al., 2014, s. 728).

Alle informantene understreket viktigheten av den uformelle kommunikasjonen for å bygge tilhørighet og gode sosiale relasjoner. Dette kan ha sammenheng med at uformell kommunikasjon sies å være selve kjernen i enhver tillitsrelasjon (Julsrud, 2018, s. 110). Videre viser våre funn at den uformelle kommunikasjonen ble utvekslet både digitalt og fysisk på kontorene. Digitalt var det gjennom uformelle aktiviteter som fredagskaffe, yoga og Kahoot/quiz, og på kontoret var det den typiske praten over pulten, ved kaffemaskinen, i heisen eller kantina. Flere av informantene opplevde den uformelle praten "rikere" ved fysisk tilstedeværelse. I henhold til Julsrud (2018, s. 126-127) vil det også være enklere å bygge tillit



gjennom “rich” media, hvor den fysiske tilstedeværelsen vil være den rikeste formen for kommunikasjon (Daft og Lengel, 1986). Likevel var det mange som tilbrakte mye tid hjemme fordi de opplevde å konsentrere seg bedre, og enkelte hadde også bedre utstyr. En var derfor på kontoret for å være sosial og valgte hjemmekontor når en skulle konsentrere seg. Samtidig ble det påpekt av en informant fra utvalget HR at det jobbes med å tilrettelegge for bedre utstyr og etablere soneinndelinger for ulike behov. I henhold til Schein (2010) sin forståelse av kultur kan kontorlokalet anses som en artefakt og bidra til en ekstern tilpasning for hvordan organisasjonskulturer ser ut på overflaten. Trolig vil også artefaktene påvirke de grunnleggende antagelsene som kan føre til at ansatte også ser tydeligere viktigheten av de verdifulle fysiske møtene på kontoret.

Likevel må en også kunne etablere tillit og tilhørighet i den digitale verden, da dette er en stor del av den fleksible arbeidshverdagen. Det ble fremhevet at kommunikasjon var enklere fysisk da kollegaer var mer engasjert, mens digitalt inntok deltakere en mer passiv rolle, og meldte seg ut av fellesskapet. Dette kan ses i motsetning til prososial motivasjon hvor en gjør en innsats til fordel for andre (Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 74). Flere av informantene påpekte at de selv ofte skrudde av kameraet fordi en ble selvbevisst, eller ønsket å kombinere møtene med andre gjøremål. Erlie (2015, s. 75) hevder at 93 % av all kommunikasjon formidles gjennom kroppsspråket og hvordan setninger og ord uttrykkes. Digitale møter som i utgangspunktet er en form for “rich” media, vil bli mindre rike dersom en velger å skru av kameraet og det vil være vanskeligere å etablere både den kognitive og emosjonelle tilliten. Det var også flere som påpekte at kommunikasjonen i utgangspunktet var utfordrende i hybride møter, da det var vanskelig å finne de naturlige inngangene til å ta ordet. Dette kan sees i sammenheng med Ellis et al. (2022, s. 3) som finner at virtuelle deltakere ofte er de som opplever flest utfordringer i hybride møter, da det kan være utfordrende å følge diskusjoner, og kan føre til feilkommunikasjon. En måte å både redusere feilkommunikasjon og øke den psykologiske tryggheten finner Edmondson og Daley (2020) er å benytte de ulike digitale funksjonene som for eksempel håndheving, ja/nei og anonyme avstemninger. Det ble også fremhevet av informantene at det var for mye digitale møter. Vi trekker dermed linjer til begrepet “Teknologi-utmattelse” og “Zoom-tretthet,” hvor de naturlige pausene en ellers ville hatt mellom møterommene er utelatt (Neeley, 2021; Bailenson sitert i Ramachandran, 2021). Bailenson (2021) finner at “Zoom-tretthet” kan blant annet bli redusert ved å sette seg lengre unna skjermen, samt skru av eget kamera innimellom for å ta nonverbale pauser. Nerstad (sitert i Balci og Nøra, 2020) påpeker også at ikke alle opplever at behovet for tilhørighet blir dekket

digitalt. Det er derfor essensielt å ha en åpen dialog hvor en finner ut hva som passer best for teamet.

Våre funn viser at enkelte opplevde det lettere å etablere tilhørighet dersom alle var i samme "båt," enten om teamet var samlet på kontoret, eller at alle var hjemme. Hvis teamet ikke hadde en samlet lokasjon, kunne det oppstå grupperinger innad i teamet, med "de som er hjemme versus de som er på kontoret." Denne grupperingen kan sees i sammenheng med studien til Polzer et al. (2006) som finner at stedslokasjon kan danne subgrupper. Subkultur kan virke negativt på prestasjoner og forhindre godt samarbeid (Julrud, 2018, s. 124). Ut ifra enkelte informanter som var mest på kontoret, ser vi at samhandling med kollegaer som kun var hjemme var omtrent ikke eksisterende. Dette kan sees i sammenheng med studien til Duxbury og Neufeld (1999) som fant at kollegaer som jobbet fra kontoret nølte mer med å ta kontakt med de som arbeidet hjemmefra, fordi de ikke ville virke påtrengende. Dette kan både forhindre at den kognitive og emosjonelle tilliten blir utviklet. For å unngå slike grupperinger kan lederen innføre faste kontordager for å møtes fysisk. Samtidig kan en annen årsak til at subgrupper oppstår være at de hybride møtene ikke gjennomføres godt nok. Dette vil vi diskutere mer i neste kapittel 5.3 Kompetanse i en fleksibel arbeidshverdag.

Våre funn viser at informantene generelt opplevde god tilhørighet til sitt eget team, men at utfordringen var samhandling og tilhørighet til resten av konsernet. Dette fordi det ble mindre av de uformelle og fysiske samtalene på kontoret. På den ene siden er det ikke alltid en behøver en dyp tillitsrelasjon som emosjonell tillit, men at det holder med den kognitive tilliten hvor ansatte vet at kollegaen har tilstrekkelig kompetanse til å svare på faglige spørsmål (Neeley, 2021, s. 24). På den andre siden viser en studie av Kraut et al. (2002, sitert i Julrud, 2018, s. 124) at jo større avstand det er mellom partene, jo mindre frekvens vil det være i interaksjoner. Dette kan igjen føre til svekket samarbeid, siloer og mer asynkron kommunikasjon (Yang et al., 2022), og medføre negative innvirkninger på organisasjonens leveranser og forhindre kunnskapsoverføring (Reagans og McEvily, 2003, sitert i Yang et al., 2022). En av leder informantene forklarte at kontordager for et team, ikke nødvendigvis sammenfalt med dagene for et annet, og at dette resulterte i dårligere samarbeid. Likevel samhandlet de gjennom hybride møter, men som da trolig ikke var vellykket. Det viser tydelig at den digitale kommunikasjonen er mer utfordrende enn den fysiske når det gjelder å etablere tilhørighet.

## *Oppsummering 5.2*

Generelt ser vi at det er de uformelle samtalene som skaper den emosjonelle tilliten og som er viktigst for tilhørigheten. Det er en felles antakelse om at tilhørighet er mest utfordrende for nyansatte i den fleksible arbeidshverdagen, da de med lengre ansiennitet har etablerte nettverk fra før. Dette stemmer med litteraturen, da tillit er en tidkrevende prosess (Neeley, 2021, s. 23), og bygges lettest ved fysiske interaksjoner (Julsrud 2018, s. 123). Blant de nyansatte vi intervjuet ser vi at kollegaer, gode onboardingprogram og tett oppfølging av leder, legger premisset for at en skal oppleve tilhørighet. Leders rolle blir generelt mer viktig i den fleksible arbeidshverdagen da det blir færre av de uformelle møtene. Ikke overraskende ser vi at en SLMX-lederstil hadde positiv sammenheng med tilhørighet, og ELMX-lederstil en negativ sammenheng med tilhørighet. Vi ser at de ansatte opplever tilhørighet i den fleksible arbeidshverdagen, men at det er lettere dersom teamet er samlokalisert. Vi ser også at de fleste informantene opplever at siloer oppstår mellom ulike avdelinger og at dette har en negativ sammenheng med tilhørighet og samarbeid. Det tyder dermed på at hvis en skal etablere tillit gjennom tilhørighet, er en avhengig av å enten få til gode hybride møter eller ha faste kontordager, som igjen kan utfordre autonomien og den grunnleggende antagelsen om frihet.

## **5.3 Kompetanse i en fleksibel arbeidshverdag**

I funnene ser vi oppsummert 1) at en først og fremst må få tid til kompetanseutvikling og at det er et lederansvar å tilrettelegge for det 2) at det er uenigheter i om kompetansedeling og opplæring best overføres på digitale plattformer eller fysisk på kontoret og 3) at det er manglende kompetanse for å gjennomføre gode hybride møter.

Behovet for kompetanse er ifølge Deci og Ryan (2004) relatert til at den enkelte ansatte skal oppleve høy grad av mestring som er viktig for individets motivasjon. I henhold til Filstad (2016) og Brown og Duguid (1991) ser vi at det er den uformelle læringen gjennom praksisfellesskap som er den rikeste kilden til kompetanseheving. Vi ser likevel at flere av informantene også vektet høyt de mer formelle læringstiltakene, og vi vil derfor også vektlegge dette før vi diskuterer de uformelle læringsarenaene.

Flere av informantene fortalte at tiden ikke strakk til i løpet av arbeidsdagen, og at det derfor var vanskelig å finne tid til kompetanseheving. En av lederne påpekte at noe av grunnen til dette var fordi det var et større fokus i DNB på leveranser enn utvikling. Ifølge Jaakkola et al. (2015,

sitert i Buch et al., 2017, s. 246), kan det tilsi et prestasjonsklima fremfor et mestringsklima, hvor en vokter kun sluttresultatet, og arbeidsmiljøet er dermed preget av mellommenneskelig rivalisering. Likevel oppfatter vi ikke teamet til lederen som konkurranseorientert, men heller preget av hektiske arbeidshverdager med back-to-back møter gjennom hele dagen. Dette kan tyde på autonomiparadokset, som ble diskutert i kapittel 5.1 Autonomi i en fleksibel arbeidshverdag. En av lederne vi intervjuet fortalte at i deres team var det satt av én dag i måneden som kun skulle benyttes til kompetanseheving, hvor medarbeideren kunne lese seg opp eller ta diverse kurs. Ifølge Filstad (2016, s. 271-275) gjør lederen læringen og kompetanseutviklingen mer dynamisk dersom en gir deler av ansvaret til medarbeideren. En medarbeider som hadde et lignende tilbud, påpekte derimot at denne dagen ofte ble brukt til å få unnagjort private gjøremål. Selv om lederen da tilrettelegger for tiltak, blir det ikke nødvendigvis prioritert av medarbeideren. Det kan komme av for lite selvdisiplin, eller som i dette tilfellet, antar vi at informanten behøvde en pause fra en ellers hektisk arbeidshverdag. Ifølge Filstad (2016) er det den uformelle læringen i relasjoner med kollegaer som er den dominerende måten å lære på. Dette kan også være en av grunnene til at den ansatte ikke benyttet seg av tiltaket, da medarbeideren ikke ville ha et tilstrekkelig læringsutbytte. Slik vi påpekte innledningsvis er det gjennom den dagligdagse oppgaveløsingen, der kontakten den ansatte har i form av diskusjoner, erfaringsdeling og råd som gir best grunnlag for kompetanseheving (Mørk, 2020; Orr, 1990; Brown og Duguid, 1991).

Vi så viktigheten av lederens rolle da en av informantene fortalte at lederen verken igangsatte formelle eller uformelle tiltak for kompetanseheving, og at dette opplevdes svært demotiverende. Dette samstemmer med teorien til Deci og Ryan (2004, s. 7) som hevder at individet må oppleve et miljø for å lære å utvikle sine evner for å kunne utvikle motivasjon. Filstad (2016) finner i sin studie at leders rolle som tilrettelegger og veileder er avgjørende for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Medarbeideren som opplevde dette var også ganske ny i stillingen, og det kan tenkes at behovet for slike tiltak er ekstra viktig for å lykkes på hjemmekontor. Samtidig ser vi i teorien at en passiv lederatferd oppleves formelt og transaksjonelt (Buch et al., 2015), kan være skadelig for kunnskapsdeling og kompetanseutvikling (Andersen et al., 2020). Det vil si at uavhengig om den ansatte er ny eller ikke, viser forskningen at lederens rolle er viktig i henhold til å utvikle ansattes kompetanse.

I den fleksible arbeidshverdagen var det uenighet blant informantene om kompetansedeling ble best overført digitalt eller fysisk på kontoret. Grunnlaget for at enkelte opplevde

kompetansedelingen rikere i kontorlokalet var at de tilfeldige uformelle møtene på kontoret ofte utviklet seg til lengre diskusjoner, da flere kollegaer slang seg med i samtalene. I henhold til Filstad (2016, s. 58) er det den uformelle læringen som er avgjørende for å bli kompetent, og at praksisfellesskapene er avgjørende for dette (Brown og Duguid, 1991). Ansatte opplevde da å få svar på mer enn det de i utgangspunktet ønsket, og læringen ble heller en kontinuerlig prosess gjennom dagen, fremfor avtalte tidspunkter digitalt. En av informantene belyste også utfordringen at dersom en kontaktet kollegaer digitalt, opplevde hen å måtte skynde seg med å stille spørsmålene, og det var vanskelig å avgjøre hvor mye tid en trengte for å få de nødvendige svarene. Som tidligere nevnt hadde mange av informantene fullbookede kalendere med back-to-back møter. I henhold til Neeley (2021, s. 63) kan dette føre til en teknologi-utmattelse, dersom en ikke setter av tid til de naturlige pausene.

Våre funn indikerer at informanter med generelt lengre ansiennitet mente det var enklere å utveksle kompetanse digitalt. Blant annet fordi de opplevde at det var lavere terskel og gikk raskere å sende fagartikler og informasjon over chat, samt at det heller ikke var begrensninger på antall deltakere som kunne delta på felles opplæring. I tillegg vil de med lengre ansiennitet trolig også ha innpass i flere praksisfellesskap og bedre oversikt over hvem en kan forhøre seg med. Nyansatte medarbeidere derimot, mente kompetanseoverføring og læring var mye rikere fysisk på kontoret enn digitalt. Dette fordi de uformelle samtalene på kontoret og det å huke tak i sidemannen opplevdes mindre skummelt. De påpekte også at det var lettere å ta kontakt dersom en hadde møttes fysisk først, og hadde en relasjon til vedkommende. Dette kan sees i sammenheng med den uformelle kommunikasjonen som er verdifull for å etablere gode relasjoner (Julsrud, 2018, s. 112). Vi ser dermed at behovet for tilhørighet må være dekket for at en skal kunne utvikle sin kompetanse, og at den psykologiske tryggheten er viktig for kompetansedeling. Dette ser vi også i teorien om praksisfellesskap hvor Filstad (2016, s. 32-33) forteller at gode relasjoner, sosial identitet og tilhørighet er avgjørende for hvilke praksisfellesskap den enkelte tilhører. Vi kan også trekke linjer til Edmondson og Daley (2020) som finner at det kan være vanskelig å oppleve psykologisk trygghet i digitale møter, da det er vanskeligere å tolke ikke-verbal kommunikasjon. Hvis en allerede har kjennskap til vedkommende en kontakter, som er mer sannsynlig hos en med lengre ansiennitet, vil den psykologiske tryggheten antageligvis allerede være etablert.

Nye medarbeidere er avhengig av å få tilgang til praksisfellesskap som innehar kompetanse medarbeideren behøver, hvor de erfarne ansatte er ekspertene og viderefører deres kompetanse

til nyansatte (Filstad, 2016). I den forstand kan det være utfordrende for nyansatte å oppsøke uformelle praksisfellesskap, eller bli deltaker dersom alle med lengre ansiennitet tilbringer mest tid på hjemmekontor. Dette kan forhindre den organisatoriske læringen, som beskrevet av Crossan et al. (1999), hvor den dynamiske “feed forward prosessen” begrenses. Dersom nyansatte ikke får innpass i de ulike praksisfellesskapene kan dette forhindre den dynamiske prosessen der en går fra individuell læring, til læring på gruppenivå og opp til organisasjonsnivå. Ansatte må derfor møtes mer fysisk på kontoret eller det må tilrettelegges for uformelle praksisfellesskap digitalt. Samtidig sier Wenger et al. (2002) at praksisfellesskap er forankret i det uformelle og kan ikke kontrolleres. Ut ifra intervjuene derimot, fortalte flere av lederne og enkelte medarbeidere at de hadde digitale ukesmøter og statusmøter, hvor en oppdaterte og presenterte hva en jobbet med, slik at det skulle være lettere å stille spørsmål og dele kompetanse. Vi vil derfor argumentere for at en kan etablere strukturer for praksisfellesskap, da disse informantene opplevde kompetansedeling mindre utfordrende i den digitale arbeidshverdagen.

Det er dermed avgjørende at en behersker de digitale verktøyene. Samtlige av informantene mente de hadde gode digitale ferdigheter. Dette har trolig en sammenheng med de interne HR tiltakene som kurs og kanaler for bruk av digitale verktøy. I henhold til Crossan et al. (1999) kan det bidra til en “feed back-prosess,” hvor læringen går nedover i systemet fra organisasjonen og til slutt påvirker gruppen og individene. Samtidig kan det også være at ansatte potensielt overvurderte egen digital kompetanse, da vi som tidligere belyste at mange opplevd de hybride møtene utfordrende. Vi fant også at andre informanter som mente at hybride møter var uproblematisk, hvor oppskriften var en god møteleder, en god agenda, godt teknisk utstyr og at alle brukte skjermen og så i den. Dette ser vi samsvarer med litteraturen hvor hybride møter krever teknisk utstyr med god kvalitet (Ellis et al., 2022, s. 3), god møtestruktur (Pozen og Samuel, 2021) og at alle deltakere har med egen pc og skrur på kameraet (Neeley sitert i Mills, 2021, 18:59). Videre vektlegger Edmondson og Daley (2020) at lederen har en viktig rolle for å se til at alle mestrer de ulike digitale funksjonene, som blant annet håndheving, bruken av anonyme avstemninger og digitale rom, da dette kan virke positivt for den psykologiske tryggheten og engasjement i møtene. For å sikre god kompetanseoverføring i den fleksible arbeidshverdagen må dermed den digitale kompetansen være tilstrekkelig for å kunne arbeide godt både fysisk og virtuelt. Ut ifra våre funn kan det tyde på at informantene ikke har fått god nok opplæring i digitale møter, eller at det enda er en trenings- og vanesak.

### *Oppsummering 5.3*

Generelt ser vi en utfordring blant informantene vi intervjuet at det var lite tid til kompetanseutvikling og kompetansedeling utover den daglige oppgaveløsningen. En av grunnene til dette kan være autonomiparadokset som tidligere har blitt belyst i kapittel 5.1 Autonomi i en fleksibel arbeidshverdag. Det ble også nevnt at enkelte hadde benyttet seg av mer formelle tiltak, men i henhold til Filstad (2016, s. 58) gir dette mindre læringsutbytte, og oppleves trolig derfor mindre attraktivt. Samtidig ser vi at lederens rolle er viktig som initiativtaker for kompetansetiltak, og at dersom dette ikke ivaretas kan forhold til lederen oppleves transaksjonelt. Informantene med lengre ansiennitet opplevde at det var lettere og mer effektivt å dele kompetanse digitalt. Dette var ikke tilfellet blant de som var nyansatte, og en ser en tydelig kobling mellom praksisfellesskap, tilhørighet og psykologisk trygghet i de digitale møtene. Vi ser også at dersom en i det hele tatt skal kunne dele kompetanse er det elementært å mestre de digitale verktøyene. De fleste mente at de fikk til dette, men at de hybride møtene fremdeles var utfordrende og en trenings- eller tilvennings sak

## 6. Avsluttende betraktninger

I kapittel 5 har vi drøftet de tre forskningsspørsmålene og sett på hvordan ansatte i DNB opplevde den fleksible arbeidshverdagen gjennom; autonomi, tilhørighet og kompetanse. I dette kapittelet vil vi avrunde med å beskrive oppgavens hovedfunn og besvare problemstillingen. Det vil også redegjøres for teoretiske og praktiske implikasjoner, studiens begrensninger og videre forskning.

### 6.1 Hovedfunn

Vi har i foregående del og med bakgrunn i det presenterte teorikapittelet, spesielt med utgangspunkt i Deci og Ryan (2004) vist til at motivasjon må sees i sammenheng med autonomi, tilhørighet og kompetanse. Dersom ansatte får mer autonomi til å jobbe hjemmefra i en fleksibel arbeidshverdag, ser vi at dette påvirker den sosiale tilhørigheten, som igjen er viktig for utvikling av kompetanse. I dette delkapitlet vil vi redegjøre for hovedfunnene, samt avslutningsvis løfte blikket og besvare problemstillingen: *“Hvordan blir DNB-ansatte sin motivasjon påvirket av den fleksible arbeidshverdagen?”*

Behovet for autonomi ser vi i hovedsak blir dekket hos samtlige informanter da de opplever medbestemmelse knyttet til når, hvor og hvordan arbeidet skal utføres. Flere beskriver at de har fått et rikere liv, hvor det har blitt lettere å balansere jobb og fritid. Samtidig ved bruk av Clark (2000) sin jobb/familie grenseteori ser vi at de fysiske, tidsmessige og psykologiske grensene har blitt svakere og mer fleksible, med en generell forventning om tilgjengelighet utover normal arbeidstid. Det uklare skillet påvirket informantene ulikt, hvor noen opplevde det forstyrrende, mens andre opplevde heller å ha fått mer kontroll, noe som også er kjernen til autonomiparadokset (Mazmanian et al., 2013). Likevel er det vanskelig å si om paradokset skyldes autonomien, selvledelse, teknologiens inntog, eller en grunnleggende antagelse om en kultur for lange arbeidsdager. Vi ser også at 3+2 hovedpolicyen til DNB kunne utfordret autonomien, men de færreste fulgte den, og opplevde heller ikke detaljstyring fra lederen som i utgangspunktet kunne satt føringer. Samtidig var det flere av informantene som hadde faste kontordager, eller selv ønsket å være på kontoret. Dette skyldes i hovedsak behovet for tilhørighet, som mange så på som en utfordring.

Behovet for tilhørighet påvirkes videre av autonomien, da den fysiske avstanden for mange av informantene gjorde det vanskeligere å bygge tillit og å skape gode relasjoner, spesielt for



nyansatte. Dette kan sees i sammenheng med at tilliten, er en viktig byggekloss for tilhørigheten, og bygges best ved personlig tilstedeværelse (Julsrud, 2018, s. 123). I likhet med Neeley (2021) ser vi at lederens rolle i å bygge emosjonell tillit blir enda viktigere når de uformelle arenaene blir færre, samt viktigheten av å etablere psykologisk trygghet i digitale møter (Edmondson og Daley (2020). Videre så vi at enkelte informanter påpekte at ansatte som var på hjemmekontor opplevdes utilgjengelig dersom en selv var på kontoret, hvilket førte til mindre samhandling. Dette samsvarer med studien til Duxbury og Neufeld (1999) som finner at en unngår å kontakte kollegaer en ikke fysisk ser, samt studien til Polzer et al. (2006) som finner at ulike geografiske lokasjoner kan danne subgrupper. Likevel var ikke hovedutfordringen blant informantene tilhørighet til sitt team, men tilhørighet til andre team i samme forretningsområde eller divisjon, som dermed utfordrer organisasjonskulturene. De uformelle og daglige samtaler er viktige for å bygge tilhørighet, men også for kompetanse, da mye av kompetansehevingen oppstår i praksisfellesskap (Filstad, 2016). Brown og Duguid (1991) finner at historiefortellinger og diskusjoner er viktig fordi det kobler mennesker sammen og etablerer arenaer for læring. Divisjonsdirektør Britt Alsos for HR påpekte at en av grunnene til utarbeidelsen av 3+2 ordningen, handlet om å sikre fysiske arenaer for samhandling (Anda og Otterdal, 2021). I henhold til Golden og Veiga (2005) sin studie, vil DNB sin 3+2 ordning være hensiktsmessig da studien fant at jobbtilfredsheten økte med hjemmekontor, men ikke utover 15 timer per uke, ettersom dette førte til mangel på sosial tilhørighet. Likevel fortalte flere at de valgte hjemmekontor på grunn av at kontorlokalene ikke hadde områder for å konsentrere seg, og overraskende på grunn av dårlig utstyr. Samtidig jobber DNB nå med å utforme nye kontorlandskap, med både stillesoner for konsentrasjon og sosiale soner for samhandling. Den sosiale tilhørigheten og praksisfellesskapene som bygges fysisk vil da bli ivaretatt i de ombygde kontorlokalene så lenge tilstrekkelige soner blir etablert og etterlevs.

Det at mange valgte hjemmekontor påvirket også kompetansedeling, kompetanseheving og praksisfellesskap. Dette gjaldt spesielt nyansatte, som naturligvis vil være avhengig av mer kompetansepåfyll. De opplevde det mer utfordrende å kontakte kollegaer over digitale plattformer, fremfor å ha uformelle diskusjoner på kontoret. Trolig kan det komme av at en ikke opplever psykologisk trygghet i digitale møter, slik det er beskrevet av Edmondson og Daley (2020). Likevel så vi at praksisfellesskap generelt vil bli utfordret da den fysiske avstanden kan danne subgrupper, hvor det både blir mindre uformell læring og uformelle samtaler. Dette kan videre forhindre organisatorisk læring, hvor den dynamiske “feed forward prosessen” begrenses (Crossan et al., 1999) og at mulighetene for å få til læring på individ, gruppe og

organisasjonsnivå dermed reduseres. Ansatte må derfor enten møtes mer fysisk på kontoret, slik at den dynamiske prosessen går fra individuell læring til læring på gruppenivå og opp til organisasjonsnivå, eller mestre de digitale møtene og digitale praksisfellesskap. I en fleksibel arbeidshverdag ser vi derfor at behovet for digital kompetanse blir ekstra viktig. Vi ser at DNB og HR har tilrettelagt for en egen “verktøykasse,” som inkluderer videoer, artikler og informasjon om hvordan ansatte skal mestre de digitale verktøyene, men finner at dette ikke er tilstrekkelig dersom det ikke øves på, da mange ikke fikk til de hybride møtene. Lederen har dermed en viktig rolle som tilrettelegger, og må sammen med teamet sitt må trene på hvordan de ulike verktøyene fungerer (Neeley sitert i Mills, 2021, 18:59). I henhold til Crossan et al. (1999) kan organisasjonen lære dersom prosessen er dynamiske, med både “feed forward” og “feed back-prosess”. En er derfor avhengig av at en trener på tiltakene som har blitt iverksatt av HR i de ulike teamene for at organisasjonen skal lære.

Som tidligere nevnt, definerer Ryan og Deci (2000b, s. 69) motivasjon som “*The means to be moved to do something.*” Det vil si at motivasjon er atferdens drivkraft for å utføre en handling. Videre kan motivasjon deles inn i indre motivasjon, hvor en utfører en handling basert på egeninteresse, ytre motivasjon hvor drivkraften ligger utenfor selve handlingen (Ryan og Deci, 2000a, s. 56), og prososial motivasjon, der en gjør en innsats til fordel for andre (Kuvaas og Dysvik, 2020). Vi ser at motivasjon hos de ansatte ble påvirket på ulik måte av den fleksible arbeidshverdagen. Den prososiale motivasjonen er tydelig hos ansatte som opplever at tilhørigheten er viktig, og velger derfor å reise på kontoret, selv om de trives best på hjemmekontor. I henhold til en studie av Kuvaas og Dysvik (2020) vil dette bety at de som har en prososial motivasjon allerede er indre motiverte og derfor yter en ekstrarolleatferd. Blant informantene fant vi at de fleste synes å høy grad av indre motivasjon, og at de tre psykologiske behovene var tilfredsstilt. Om dette er tilknyttet den fleksible arbeidshverdagen, er vanskelig å konkludere med, da det kan være flere faktorer som påvirker den indre motivasjonen. Den ytre motivasjonen fant vi ikke noe spesifikke funn på. Likevel hevder Ryan og Deci (2000a, s. 60) at de aller fleste aktivitetene vi gjør, strengt tatt ikke er basert på indre, men ytre motivasjon, da vi gjør oppgaver en egentlig ikke har interesse av. Samtidig så vi tilfeller der behovet for tilhørighet og kompetanse ikke ble dekket, som førte til avsluttende arbeidsforhold eller utkikk etter en ny stilling. Vi finner i den sammenheng at lederens rolle er ekstra viktig for medarbeidere som var mindre indre motivert. Oppsummert indikerer våre funn, trolig en sammenheng mellom den fleksible arbeidshverdagen og motivasjonen til de ansatte, men at de psykologiske behovene varierte fra person til person.

## 6.2 Bidrag og implikasjoner

Walsham (1995, s.10-12) finner at kvalitativ fortolkende casestudier kan gi bidrag og implikasjoner gjennom teori og praksis, som kan gi nyttig innsikt til relatert arbeid i andre organisasjoner. Vi opplever at studien vår har bidratt med dette på ulike måter. Studien gir blant annet ved å gi innsikt i hvordan den fleksible arbeidshverdagen oppleves av ledere, medarbeidere og HR. I tillegg å få innsyn i hvilke tiltak som har blitt iverksatt, utfordringer, samt fordeler en slik arbeidshverdag medbringer. De 12 dybdeintervjuene ga oss denne innsikten, gjennom at informantene delte deres egne erfaringer og opplevelser, i tillegg til at de private, offentlige og lukkede dokumentene var viktige for å se et mer helhetlig bilde av DNB sine retningslinjer og tiltak.

Walsham (1995, s. 5) hevder at en viktig prosess i en fortolkende casestudie, er å skape et teoretisk rammeverk som tar hensyn til tidligere forskning, men ikke benyttes på en rigid måte som kveler nye problemstillinger. Det må derfor ligge til grunn en vilje om å modifisere antakelser og teorier som bidrar til en iterativ prosess. Vi opplever at denne studien har forsøkt å bidra til dette gjennom å belyse den psykologiske grunnleggende behovsteorien til Deci og Ryan (1985) i en dagsaktuell kontekst, hvor vi ser at behovene fremdeles er aktuelle for motivasjon. Vi mener også at studien bidrar til å koble opp nyere forskning på feltet “fleksibelt arbeid,” gjennom teoretikere som Gratton (2021), Neeley (2021), Cappelli (2021) og Pozen og Samuel (2021). Deres litteratur er tilknyttet forskning i USA og England, men vi finner i denne oppgaven at forskningen er relevant i en norsk kontekst, hvor de samme utfordringene og mulighetene skisseres. Gratton gir et bilde av hvordan den hybride modellen kan se ut, noe DNB sin 3+2 policy delvis gjenspeiler, men får en plassering i midten av modellen til Gratton (Figur 2.). I likhet med Neeley ser vi at leders rolle blir viktig i en mer digital hverdag, for å redusere opplevelsen av den fysiske avstanden gjennom å bygge emosjonell tillit. Vi finner sammenhenger med Cappelli, som beskriver at tilhørighet gjennom organisasjonskultur blir preget av den fysiske avstanden og færre interaksjoner med kollegaer. Gjennom Pozen og Samuel sine studier ser vi at deres anbefalinger i henhold til selvledelse blir gjeldende også i våre funn.

Denne studien bidrar også med flere praktiske implikasjoner, som kan være nyttig for DNB, eller andre organisasjoner, som har lignende løsninger eller planer om en fleksibel arbeidshverdag. For det første ser vi at en fleksibel løsning, slik som 3+2, åpner opp for at

ansatte får mer medbestemmelse i arbeidshverdagen, som kan gi et rikere liv. Likevel kan en se antydninger til økt arbeidsintensitet eller forlengelse i arbeidet, men som forhåpentligvis vil endres av den nye hjemmekontorforskriften, som blir iverksatt 1. juli 2022. Samtidig er det viktig at organisasjonene og leder innad i teamet uttrykker klare forventninger i forbindelse med arbeidstid og tilgjengelighet innenfor helsefremmende rammer. Vi ser også at flere valgte å ha hjemmekontor framfor å benytte seg av kontorlokalene til DNB. Dette hadde sammenheng med at kontorlandskapet ikke møtte de nye behovene, da det manglet gode digitale verktøy og soneinndelinger. Vi ser derfor at dette er grunnleggende elementer for å lykkes i å få ansatte til å benytte kontorene, da fysisk tilstedeværelse er viktig for tilhørigheten og kompetansen. For det andre er leder sin rolle avgjørende i å finne ut hvordan teamet skal forholde seg til den fleksible løsningen, og samtidig bevare individuelle behov. Der noen ønsker mer hjemmekontor og andre mer fysisk tilstedeværelse, ser vi i funnene at det kan være essensielt med felles kontordager som sørger for samhandling, tilhørighet og fysiske læringsarenaer. For det tredje kan det være utfordrende for nyansatte å skape sosiale relasjoner i en fleksibel arbeidshverdag, da det kan oppleves vanskelig å bygge tillit og tilhørighet digitalt. En bør derfor tilrettelegge for gode onboardingprogrammer. For det fjerde er det grunnleggende å mestre digitale verktøy, da samhandling og kommunikasjon også foregår digitalt. Organisasjonen og leders rolle for det aktuelle teamet bør derfor tilrettelegge for opplæring i praksis og fellesskap (praksisfellesskap). Til slutt har vi en antagelse om at dersom en følger en 3+2 tilnærming, vil en kunne redusere autonomiparadokset samt gi medbestemmelse, og trolig vil heller ikke tilhørighet og kompetanse bli utfordret i like høy grad blant nyansatte.

### **6.3 Begrensninger ved studien**

I kapittel 3.5 belyste vi studiens kvalitet, der vi presenterte flere feilkilder og kritiske elementer tilknyttet vår studie. For det første vil vi påminne om at intervjuene ble gjennomført i januar-februar 2022, slik at informantenes svar trolig vil ha endret seg over tid, da også de fleksible arbeidsordningene var relativt nye. I tillegg kan svarene til informantene ha vært påvirket av opplevelsene under covid-19. Dette gjenspeiles trolig i forskningsspørsmål 2, som omhandler tilhørighet, da lockdown var relativt ferskt i minne. Det er også flere faktorer som vi ikke har belyst og som kan ha påvirket de ansattes opplevelse av den fleksible arbeidshverdagen, som for eksempel personlighet, arbeidsmiljø og hvordan de trives med selve arbeidsoppgavene sine. Som tidligere nevnt, spurte vi heller ingen av informantene om deres privatliv, som vil påvirke

drøftelsen i forskningsspørsmål 1, om autonomi, da vi benytter Clark sin jobb/familie grenseteori, hvor fritid i stor grad påvirker jobbtilfredsheten.

Informantenes anonymitet vanskeliggjør også kontekstualisering og leserens mulighet til å vurdere nyanser. Det hadde dermed vært hensiktsmessig å ha gjennomført en kvantitativ studie for å styrke studiens troverdighet. I tillegg er det verdt å nevne at både informantenes og våre egne antagelser er med på å forme denne studien. Vi opplever at enkelte informanter delvis presenterte selvmotsigende utsagn, og selv om vi har gjennomført sitatsjekker, kan våre tolkninger fremdeles være feilaktige. Informantene hadde også veldig ulik tilnærming til den fleksible arbeidshverdagen, da enkelte nesten aldri var på kontoret og noen alltid var på kontoret. Vi ønsker derfor å understreke at vi ikke generaliserer på grunn av empiri, men ønsker en teoretisk generalisering, da vi ser at tendenser i den fleksible arbeidshverdagen kan relateres til annen teori og forskning, slik vi belyste i delkapittel 6.2 Bidrag og implikasjoner.

## **6.4 Videre forskning**

For å få et mer nyansert bilde av problemstillingen, ville det vært interessant i videre forskning og tatt utgangspunkt i et mer konkret utvalg, for eksempel ulike forretningsområder i DNB og sammenlignet disse. Flere av HR-informantene påpekte også at nye tiltak ville bli iverksatt i tiden fremover, og en kunne da gjennomført en lignende studie etter at tiltakene var på plass, hvor en også inkluderte observasjoner. Det hadde vært spennende og utført en komparativ studie mellom ulike organisasjoner. Studien kunne også blitt gjennomført med et større utvalg, som ville gitt en bredere forståelse av motivasjon i en fleksibel arbeidshverdag. Ettersom det “nye arbeidslivet” vil forme seg med tiden fremover, ville det vært spennende og studert langtidseffektene. Til slutt ville et større teoretisk rammeverk gitt mer tyngde. Dette da vi så at flere faktorer påvirket motivasjonen, som hele selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985), personlighetstyper, ulike livsstadier, samt gjennomføring av en hybrid onboardingprosess. Et større teoretisk rammeverk ville styrket oppgaven, da virkeligheten av den fleksible arbeidshverdagen er mer kompleks enn hva vi har redegjort for.

## 7. Litteraturliste

- Aleksić, D., Mihelič, K. K., Černe, M., og Škerlavaj, M. (2017). Interactive effects of perceived time pressure, satisfaction with work-family balance (SWFB), and leader-member exchange (LMX) on creativity. *Personnel Review*. American Psychological Association. Hentet fra: <https://www.youtube.com/watch?v=m3g2QTUpnP8>
- Anda, S. og Otterdal, M. (2021, 31. august). *Hybrid blir den nye hverdagen*. Finansfokus.no <https://www.finansfokus.no/2021/08/31/hybrid-blir-den-nye-hverdagen/>
- Andersen, I., Buch, R., og Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Frontiers in psychology*, 11, 1474.
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2022, 18. mars). *Fastsettelse av forskrift om endring i forskrift 5. juli 2002 nr. 715 om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. Regjeringen.no <https://www.regjeringen.no/contentassets/212096d098de4cf1a23ab75c31599efa/forskriftsendringene-ble-fastsatt-ved-kongelig-resolusjon-18.-mars-2022-og-trer-i-kraft-1.-juli-2022..pdf>
- Askheim, O. G. A., og Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Balci, S. og Nøra, S. (2020, 13. mai). *Tungt på hjemmekontoret etter ferien? Her er de beste rådene*. Oslomet. <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/slik-holder-du-motivasjonen-hjemmekontor>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York. Free Press.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. *Retrieved September, 3(2007)*, 62.

- Blöndal, B. A. (2021, 12. august). *Nå skal du reboardes – gjør deg klar for hybrid-kontoret*. Finansforbundet.  
<https://www.finansforbundet.no/folk-og-fag/trygt-arbeidsliv/60101/>
- Bodahl, A. (2022, 23. mars). *Hjemmekontor blir forbudt på søndag og etter klokka 21 på hverdager*. FriFagbevegelse. <https://frifagbevegelse.no/nyheter/hjemmekontor-blir-forbudt-pa-sondag-og-etter-klokka-21-pa-hverdager-6.158.862561.ac3033afb0>
- Braun, V., og Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brown, J. S., og Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A., og Schyns, B. (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort: The moderating role of work motivation. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., og Kuvaas, B. (2015). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of economic leader–member exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 115-124.
- Buch, R., Nerstad, C. G., og Säfvenbom, R. (2017). The interactive roles of mastery climate and performance climate in predicting intrinsic motivation. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 27(2), 245-253.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cappelli, P. (2021). *The Future of the Office: Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face*. Wharton School Press.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.

- Contreras, F., Baykal, E., og Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 3484.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., og White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Daft, R. L., og Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal Akademisk.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., og Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Deci, E. L., og Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., og Ryan, R. M. (Eds.). (2004). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Dery, K., og Hafermalz, E. (2016). Seeing is belonging: Remote working, identity and staying connected. In *The impact of ICT on work* (pp. 109-126). Springer, Singapore
- DNB (2021). *DNB-konsernet - Årsrapport 2021*.  
[https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/DNB\\_Arsrapport\\_2021.pdf](https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/DNB_Arsrapport_2021.pdf)
- Duxbury, L., og Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 1-28.



- Dwyer, S. C., og Buckle, J. L. (2009). The space between: On being an insider-outsider in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 8(1), 54-63.
- Edmondson A. C. og Daley G. (2020, 25. august) How to Foster Psychological Safety in Virtual Meetings. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/08/how-to-foster-psychological-safety-in-virtual-meetings>
- Ellis, R., Goodacre, T., Mortensen, N., Oeppen, R. S., og Brennan, P. A. (2022). The application of Human Factors at Hybrid meetings: facilitating productivity and inclusivity. *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*.
- Erlien, B. (2015). *Intern kommunikasjon - Planlegging og tilrettelegging* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse* (utg. 2.). Fagbokforlaget.
- Giske, M. E. (2020). *Bli hjemmekontor og digitale møteplasser den nye normalen?* DNB.NO. <https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/samfunn/blir-hjemmekontor-den-nye-normalen>
- Giurge, L. M., og Bohns, V. K. (2021). You don't need to answer right away! Receivers overestimate how quickly senders expect responses to non-urgent work emails. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 167, 114-128.
- Golden, T. D., og Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301-318.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.
- Hansen, M. T. (2018). *Suveren på jobb. Hvordan de beste gjør mindre, jobber bedre og oppnår mer*. Kagge.

- Hay, Iain (2010). *Qualitative Research Methods in Human Geography*. South Melbourne. Oxford University Press
- Heiden, M., Widar, L., Wiitavaara, B., og Boman, E. (2021). Telework in academia: associations with health and well-being among staff. *Higher Education*, 81(4), 707-722.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., og Andrey, J. (2008). 'I'm home for the kids': contradictory implications for work–life balance of teleworking mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 454-476.
- Holstein, J. A., og Gubrium, J. F. (2003). Active interviewing. *Postmodern interviewing*, 67-80.
- HR Norge (2021, 5. mai.). *Ny undersøkelse fra HR Norge: Slik planlegger virksomhetene den nye arbeidshverdagen*.  
<https://www.hrnorge.no/pressemeldinger/norske-virksomheter-i-full-gang-med-å-forberede-seg-på-arbeidslivet-etter-pandemien>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk
- Jacobsen D. I., og Thorsvik J. (2019). *Arbeidsbok og Casesamling til: Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.) Abstrakt forlag.
- Jordheim H. M. (2022, 12. februar). *Undersøkelse: Hver andre arbeidstager vil slutte om de ikke får fleksibilitet*. e24.<https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/Bj4Bng/undersokelse-hver-andre-arbeidstager-vil-slutte-om-de-ikke-faar-fleksibilitet>
- Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit: Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Fagbokforlaget.

- Karp, T. (2016). *Til meg selv: det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv: om selvledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kelliher, C., og Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., og Haerem, T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert ledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (utg.3.). Fagbokforlaget.
- Loe, I. L. P. (2021). *Viderefører hybridløsning: DNB-ansatte får jobbe hjemmefra to-tre dager i uka*. Kode 24.no.<https://www.kode24.no/artikkel/videreforer-hybridlosning-dnb-ansatte-far-jobbe-hjemmefra-to-tre-dager-i-uka/74138656>
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., og James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work–life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., og Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., og Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization science*, 24(5), 1337-1357.
- Meisingset, S., Solberg, E., Solem, L. E. (2021, 04. april). *De yngste sliter mest på hjemmekontoret: – Det sosiale er absolutte utfordring nå*. Dagens Næringsliv. <https://www.dn.no/arbeidsliv/jan-kristian-karlsen/company-pulse/norges-juristforbund/de-yngste-sliter-mest-pa-hjemmekontoret-det-sosiale-er-absolutt-en-utfordring-na/2-1-970831>
- Mills, K. (30. juni. 2021). *Speaking of Psychology: Back to the office? The future of remote and hybrid work, with Tsedal Neeley, PhD* [Audio podcast],
- Myers, M. D. (2019). *Qualitative research in business and management*. Sage.
- Mørk, B. E. (2020, 28. mars). *Kunnskap handler om hva vi gjør*. Dagensmedisin.no. <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2020/03/28/kunnskap-handler-om-hva-vi-gjor/>
- Neeley, T. (2021). *Remote work revolution: Succeeding from anywhere*. HarperCollins.
- Orr, J. E. (1990). *Talking about machines: An ethnography of a modern job* (Doctoral dissertation, Cornell University).
- Polzer, J. T., Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L., og Kim, J. W. (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How colocated subgroups can impair group functioning. *Academy of management Journal*, 49(4), 679-692.
- Pozen, R., og Samuel, A. (2021). *Remote, Inc...* HarperCollins.
- Ramachandran V. (2021, 23. mai) Stanford researchers identify four causes for ‘Zoom fatigue’ and their simple fixes. *Stanford News*. <https://news.stanford.edu/2021/02/23/four-causes-zoom-fatigue-solutions/>

- Remen, A. C. (2021, 26. oktober). *Hybridkontor innføres hos mange: Faren er at jobb og fritid skilir sammen*. NRK. [https://www.nrk.no/norge/hybridkontor-innfores-hos-mange\\_-\\_faren-er-at-jobb-og-fritid-sklir-sammen-1.15694630](https://www.nrk.no/norge/hybridkontor-innfores-hos-mange_-_faren-er-at-jobb-og-fritid-sklir-sammen-1.15694630)
- Rodríguez-Modroño, P., og López-Igual, P. (2021). Job quality and work—life balance of teleworkers. *International journal of environmental research and public health*, 18(6), 3239.
- Ryan, R. M., og Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., og Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., og Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publication.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Spence T. (2022, 16. mars). *Unio: Krever lik arbeidstid på hjemmekontor og i bedriften*. Aftenposten.  
<https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/IV0QMM/unio-krever-lik-arbeidstid-paa-hjemmekontor-og-i-bedriften>
- Stoksvik, M. (2021, 24. januar). *Hjemmekontor 2.0*. NRK.  
<https://www.nrk.no/direkte/xl/hjemmekontor-2.0-1.15290099>
- Telenor (2022, 26. mai). *Slik skaper Telenor-ansatte sin nye arbeidshverdag*. Telenor.no.  
<https://www.telenor.no/om/jobbitelenor/artikler/smilig-dag/>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode* (5. utg.) Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.

Vargas-Llave, O., Mandl, I., Weber, T., og Wilkens, M. (2020). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. *New Forms of Employment Series*.

Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of information systems*, 4(2), 74-81.

Wenger, E., McDermott, R. A., og Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard business press.

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... og Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behavior*, 6(1), 43-54.

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., og Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

**Antall ord:** 36 080

## **Vedlegg 1.**

### **NSD Godkjenning**

#### **Prosjektittel**

Fremtidens arbeidsplass- en hybrid arbeidshverdag

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

#### **Prosjektperiode**

03.01.2022 - 31.12.2022

#### **Dato**

09.02.2022

#### **Type**

Standard

#### **Kommentar**

Personverntjenester har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

#### **HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?**

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

#### **HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?**

Vi vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

## VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet

At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)

At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.

At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser

At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)

## KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse.

Informasjonen du gir må minst inneholde:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger.

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

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



## PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til

Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig

Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes

At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn

Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring

At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke

At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)

At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet

Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)

Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne/>

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på “Bekreft innsending” på siden “Send inn” i meldeskjemaet.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er dokumentert i meldeskjemaet.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

#### PERSONVERNTJENESTER SIN VURDERING

Vår vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det vår sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer vi at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer vi at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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

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

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

## Vedlegg 2.

### **Informert samtykke:**

Vil du delta i vårt studentprosjekt:

*“Fremtidens arbeidsplass- en hybrid arbeidshverdag”?*

Vi er to studenter som skal skrive avsluttende oppgave på masteren organisasjon ledelse og arbeid, ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo. Gruppen består av Hanna Terland Mehammer og Oda Andrea Norli. Kursleder er Lars Erik Kjekshus, epost:

[REDACTED]

I dette skrivet gir vi deg informasjon om formålet med prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål og bakgrunn**

På grunn av korona har mange organisasjoner som ikke allerede var introdusert for hjemmekontor, blitt det nå. Dette gjelder også ansatte i DNB som frem til korona har vært på kontoret, men nå møter fremtidens arbeidsplass med en hybrid arbeidshverdag. Det er en tydelig endring i arbeidslivet som er vesentlig for fremtiden, og den “nye normalen” reiser en rekke spørsmål som er interessant å studere. Blant annet hvordan kan hybrid arbeid innvirke på organisasjonssosialisering, hvordan kan hybrid arbeid ha betydning for effektivitet og hvordan kan denne formen for arbeid ha betydning for de gjensidige forventningene mellom leder og medarbeidere. Per i dag er det relativt lite forskning på feltet, og vi opplever derfor tema som veldig interessant å undersøke. Gjennom denne prosessen håper vi å få en bredere forståelse av ledelse, HR og organisering i en hybrid arbeidshverdag.

#### **Hvem er ansvarlig for prosjektet?**

Prosjektet er en oppgave som vil bli skrevet av to studenter ved linjen organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Det er studentene tilhørende Universitetet i Oslo som er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet er i samarbeid med DNB.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta på denne undersøkelsen da vi ønsker innsamlede data om ansatte/ledere/HR sine opplevelser av en hybrid arbeidshverdag i DNB. Årsaken til at vi ønsker å intervju deg er at du med bakgrunn i din rolle og erfaringer kan bidra med nyttige refleksjoner som kan bidra til å forstå den hybride arbeidshverdagen. For å innhente tilstrekkelig empiri sikter vi på å intervju ca. 12-15 informanter.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelse i studien vil være å delta i et personlig dybdeintervju med en varighet på 45-60 minutter. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle dine opplevelser omkring hybrid arbeidshverdag. I utgangspunktet ønsker vi å ta opp alle intervjuer, da det bidrar til at vi kan få gjengitt sitater korrekt.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. For å sikre anonymisering av personopplysninger vil navn og kontaktopplysningene dine bli erstattet med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrig data. Datamaterialet vil oppbevares innelåst.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter prosjektet?**

Personopplysninger og opptak vil bli slettet når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent - senest desember 2022.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Student Andrea Norli ved Universitetet i Oslo, e-post: [REDACTED]
- Vårt personvernombud ved Universitetet i Oslo: [REDACTED]  
[REDACTED]

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e post (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Oda Andrea Norli  
Kontaktperson

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervjuet.
- Jeg har forstått og lest bakgrunnen for studien og har fått muligheten til å stille spørsmål om dette.
- Jeg deltar frivillig og er klar over min rett til å kunne trekke meg fra studien uten å oppgi grunn, dersom dette er noe jeg ønsker.
- Jeg godtar bruk av lydopptak under intervjuet.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til studien er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vennligst returner signert samtykkeskjema til [REDACTED]



## Vedlegg 3.

### Intervjuguide for Medarbeidere

<p><b>“Komme i gang”</b> <i>Etablere en relasjon</i> <i>5 min</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Takk for at du kunne stille opp på dette.</li><li>- Introduksjon av oss (studenter UiO)</li><li>- Beskrive kort hva vi legger i begrepet hybrid arbeidshverdag</li><li>- Kort beskrivelse av tema, problemstilling og formål:</li></ul> <p><i>“hybrid arbeid-fremtidens arbeidsplass”. Formålet er å få en forståelse av dine erfaringer og opplevelser</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvilken metode skal vi bruke?</li><li>- Antall intervjuer:</li><li>- Signere samtykkeerklærings skjema: alt blir anonymisert, du kan trekke deg når som helst uten å oppgi grunn.</li><li>- Intervjuet vil vare mellom 45-60 minutter. Har du noen møter etter oss?</li><li>- Vi ønsker din mening, så det er ingen “gale svar”. Ta deg tid til å tenke deg om, og det er bare å be oss utdype spørsmålet dersom du er usikker på hva vi mener. Noen av spørsmålene kan virke litt like, men vi er ute etter nyanser og har derfor satt spørsmålene i ulik kontekst.</li><li>- Noe uklart? Har du noen spørsmål?</li></ul> <p><i>Nå begynner vi med lydopptak</i></p>
<p><b>Innledende spørsmål</b> <i>Om personen/stilling</i> <i>3 min</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvilken utdanning har du?</li><li>- Hvordan vil du beskrive din stilling?</li><li>- Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?</li><li>- Hvor lenge har du jobbet i DNB?</li><li>- Hadde du andre stillinger ved DNB før du fikk den stillingen?</li></ul>
<p><b>Overgangsspørsmål</b> <i>Rette samtalen mot temaet</i> <i>5 min</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan fikk du høre om hybrid arbeid for første gang? Hvilke tanker gjorde du deg om det da?</li><li>- Når var det dere først startet med hybrid arbeid? Hvilke tanker gjorde du deg om det?</li><li>- Hvordan ser normalt uken din ut? - hvor mange ganger er du på kontoret og hvor mange dager er du hjemme? Er det noen retningslinjer her du må forholde deg til.</li></ul>

#### Tema: Motivasjon

- Hva kan du trekke frem som de tre viktigste forholdene for din motivasjon i jobben din?
- På hvilken måte opplever du at motivasjonen din for arbeidet har endret seg etter at dere startet med hybrid arbeid? (kompetanse, tilhørighet og autonomi)

#### Spørsmål om leder

- Hvordan opplever du at støtte fra din nærmeste leder påvirker motivasjonen din?
  - Kan du nevne noen konkrete grep din leder gjør for å motivere deg?
  - Hvordan opplever du det?

## Tema: Jobb-fritid balanse

- Hvordan skiller du mellom jobb og fritid, når du jobber hjemmefra?
  - Klarer du å holde deg til en 8 timers arbeidsdag?
  - Har dere policy/retningslinjer for når dere skal være aktive på mail?
- Hvordan opplever du at en hybrid arbeidshverdag ev. påvirker produktiviteten din? og hvorfor det?
- Hvilke forstyrrelser i hjemmet eller på kontoret gjør det utfordrende å fokusere på arbeidet?
- Har du oppgaver du ikke kan utføre hjemmefra? Hva slags oppgaver er det?

### Spørsmål om leder

- På hvilken måte har lederen din lagt til rette for at du kan arbeide hybrid? eks dine preferanser/arbeidsoppgaver/tid og sted
  - a. Hva har din leder gjort som du synes er bra?
  - b. Hva kan lederen din forbedre?
  - c. Opplever du at lederen din tar til seg tilbakemeldinger - eks?

## Kompetanse

- Hvordan deler du og dine kollegaer kompetanse mellom dere?
- Hvordan opplever du at deling av kompetanse har endret seg som følge av den hybride arbeidshverdagen?
- Hva gjør du når du sitter på hjemmekontor og ikke har tilstrekkelige kompetanse for å løse dine arbeidsoppgaver?

### Spørsmål om leder

- Hvilke konkrete tiltak er det din leder gjør for at du skal kunne utvikle din kompetanse?
- Hvilke konkrete tiltak er det din leder gjør for at du og dine kollegaer skal dele kompetanse imellom dere?

## Tema: Tilhørighet

- Hvordan opplever du tilhørighet til kollegaer og DNB i en hybrid arbeidshverdag?
- Hvordan opprettholder/knytter du kontakt med dine kollegaer?
- Hva betyr tillit for deg i et arbeidsforhold?
- Hvordan skaper du tillit til dine kollegaer?

### Spørsmål om leder

- Hvordan skaper lederen din sosial tilhørighet mellom dere?

## Tema: Kommunikasjon

- Hvordan vil du beskrive de primære forskjellene mellom ansikt-til-ansikt-interaksjon og digital kommunikasjon?
- Hvilke kommunikasjonskanaler bruker du til hvilket formål? eks når ringer du/sender du mail/ innkaller til møte osv. eller du står fast i en arbeidsoppgave
  - Opplever du å ha tilstrekkelig kompetanse for å benytte de digitale verktøyene?
- Hvordan sørger dere generelt sett for samhandling og samarbeid?
  - a) Hvor ofte har dere f.eks. møter i seksjonen?
  - b) Holdes seksjonsmøter fysisk eller digitalt?
  - c) Andre samhandlingsarenaer?  
= Hvordan opplever du det?
- Hvordan opplever du situasjoner (møter etc.) da noen er på kontoret og andre ikke?

### Spørsmål om leder

- Hvordan kommuniserer du med din leder? Har det endret seg etter at dere gikk over til en hybrid arbeidssituasjon?
- Hva i din kontakt med din leder kunne du tenke deg/ønske var annerledes?

### Avrundning

- Hvordan opplever du denne korona situasjonen generelt?
- Med bakgrunn i dine erfaringer, hva vil du si er de største fordelene med hybrid arbeidshverdag?
- Hva opplever du som de største utfordringene?
- Hvis du kunne valgt - hadde du foretrukket fysisk kontor eller hjemmekontor eller hybrid arbeidshverdag? Hvorfor?
- Har du noen innspill til temaer/utfordringer/fordeler med hybrid arbeidshverdag som vi ikke har vært inne på og som du tenker vi bør inkludere i arbeidet videre?
- Er det noen andre du tror kunne vært relevant å snakke med?
- Kan vi ta kontakt med deg på mail dersom vi enten skulle trenge en utdyping eller forklaring på noe?

## Vedlegg 4.

### Intervjuguide for Ledere

<p><b>“Komme i gang”</b> <i>Etablere en relasjon</i> <i>5 min</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Takk for at du kunne stille opp på dette.</li><li>- Introduksjon av oss studenter (UiO)</li><li>- Beskrive hva vi mener med hybrid arbeid</li><li>- Kort beskrivelse av tema, problemstilling og formål:</li></ul> <p><i>“hybrid arbeid- fremtidens arbeidsplass”. Formålet er å få en forståelse av dine erfaringer og opplevelser</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvilke metoder skal vi bruke?</li><li>- Antall intervjuer:</li><li>- Signere samtykkeerklæringsskjema: alt blir anonymisert, du kan trekke deg når som helst uten å oppgi grunn.</li><li>- Intervjuet vil vare mellom 45-60 minutter. Har du noen møter rett etter oss slik at vi må avslutte tidligere?</li><li>- Vi ønsker din mening, så det er ingen “gale svar”. Ta deg tid til å tenke deg om, og det er bare å be oss utdype spørsmålet dersom du er usikker på hva vi mener. Noen av spørsmålene kan virke litt like, men vi er ute etter nyanser og har derfor satt spørsmålene i ulik kontekst.</li><li>- Noe uklart? Har du noen spørsmål?</li></ul> <p><i>Nå begynner vi med lydopptak</i></p>
<p><b>Innledende spørsmål</b> <i>Om personen/stilling</i> <i>3 min</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvilken utdanning har du?</li><li>- Hvordan vil du beskrive din stilling?</li><li>- Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?</li><li>- Hvor lenge har du jobbet i DNB?</li><li>- Hva gjorde du før du begynte i DNB?</li></ul>
<p><b>Overgangsspørsmål</b> <i>Rette samtalen mot temaet</i> <i>5 min</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan fikk du høre om hybrid arbeid for første gang? Hvilke tanker gjorde du deg om det da?</li><li>- Når var det dere først startet med hybrid arbeid? Hvilke tanker gjorde du deg om det?</li><li>- Hvordan ser normalt uken din ut - hvor mange ganger er du på kontoret og hvor mange dager er du hjemme?<ul style="list-style-type: none"><li>- Er det noen retningslinjer du må forholde deg til?</li><li>- Hvilke tanker har du om 3+2 ordningen?</li></ul></li><li>- Har du endret dette over tid? Hva skyldes ev. dette (utover retningslinjene fra myndighetene om smittevern?)</li></ul>

## Tema: Motivasjon

- Hva kan du trekke frem som de tre viktigste forholdene for din motivasjon i jobben din?
- På hvilken måte opplever du at motivasjonen din for arbeidet har endret seg etter at dere startet med hybrid arbeid? (kompetanse, tilhørighet og autonomi)

### Spørsmål om medarbeidere

- Hvordan vil du si det er annerledes å motivere fjernarbeidere versus nærarbeidere?
- Hvilke konkrete grep gjør du som leder for å motivere dine ansatte?

## Tema: Jobb-familie balanse

- Hvordan skiller du mellom jobb og fritid, når du jobber hjemmefra?
- Hvilke opplevelse har du av hvordan hjemmekontor innvirker balansen mellom jobb og fritid?
  - Klarer du å holde deg til en 8 timers arbeidsdag?
  - Har dere policy når dere skal være aktive på mail?
- Hvordan opplever du å ha blitt mer eller mindre produktiv i en hybrid arbeidshverdag? og hvorfor det?
- Hvilke forstyrrelser i hjemmet eller på kontoret gjør det utfordrende å fokusere på arbeidet?
- Har du oppgaver du ikke kan utføre hjemmefra? Hva slags oppgaver er det?

### Spørsmål om medarbeidere

- Kan dine medarbeidere jobbe når de vil på døgnet?
  - hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan legger du som leder til rette for at dine medarbeidere best mulig kan arbeide hybrid? eks ansattes preferanser/arbeidsoppgaver/tid og sted
  - a. På hvilken måte?
  - b. Hva tenker du kan forbedres?
  - c. Er det noe du kunne ønske du kunne endre, men ikke har muligheten til?

## Tema: Tilhørighet

- Hvordan opplever du tilhørighet til kollegaer og DNB i en hybrid arbeidshverdag?

### Spørsmål om medarbeidere

- Hvordan opplever du å fjernlede medarbeidere når du ikke ser de hver dag?
  - a) Hvordan opplever du å opprettholde/knytte ny kontakt med dine medarbeidere?
  - b) Hvordan påvirker dette de sosiale relasjonene?
  - c) Hvordan skaper du og bevarer tillit til dine medarbeidere?
- Hvordan legger du som leder til rette for sosiale sammenkomster og uformell kommunikasjon?
  - Noe digitalt? hvorfor, hvorfor ikke?

## Tema: Kompetanse

- Hvordan deler du og dine kollegaer kompetanse mellom dere?
- Hvordan opplever du at deling av kompetanse har endret seg som følge av den hybride arbeidshverdagen?

### Spørsmål om medarbeidere

- Hvilke konkrete tiltak gjør du som leder for at dine medarbeidere skal kunne utvikle sin kompetanse?
- Hvilke konkrete tiltak gjør du som leder for at dine medarbeidere skal dele kompetanse imellom seg?

## Tema: Kommunikasjon

- Hvordan vil du beskrive de primære forskjellene mellom ansikt-til-ansikt-interaksjon og digital kommunikasjon?
- Hvilke kommunikasjonskanaler bruker du til hvilket formål? (e-post/telefon/videosamtale etc.)
  - Opplever du å ha tilstrekkelig kompetanse for å benytte de digitale verktøyene?
  - Opplever du at de ansatte også behersker dette?

### Spørsmål om medarbeidere

- Hvordan sørger dere generelt sett for samhandling og samarbeid?
  - a) Hvor ofte har dere f. eks møter i seksjonen?
  - b) Holdes seksjonsmøter fysisk eller digitalt?
  - c) Andre samhandlingsarenaer?
- Hvordan opplever du situasjoner (møter etc.) da noen er på kontoret og andre ikke?

### Avrundning

- Hvordan opplever du denne korona situasjonen generelt?
- Med bakgrunn i dine erfaringer, hva vil du si er de største fordelene med hybrid arbeidshverdag?
- Hva opplever du som de største utfordringene?
- Hvis du kunne valgt - hadde du foretrukket fysisk kontor eller hjemmekontor eller hybrid arbeidshverdag? Hvorfor?
- Har du noen innspill til temaer/utfordringer/fordeler med hybrid arbeidshverdag som vi ikke har vært inne på og som du tenker vi bør inkludere i arbeidet videre?
- Er det noen andre du tror kunne vært relevant å snakke med?
- Kan vi ta kontakt med deg på mail dersom vi enten skulle trenge en utdyping eller forklaring på noe?

## Vedlegg 5.

### Intervjuguide til HR

<p><b>“Komme i gang”</b> <i>Etablere en relasjon</i> 5 min</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Takk for at du kunne stille opp på dette.</li><li>- Introduksjon av oss studenter (UiO)</li><li>- Beskrive hva vi mener med hybrid arbeid</li><li>- Kort beskrivelse av tema, problemstilling og formål:</li></ul> <p><i>“hybrid arbeid- fremtidens arbeidsplass”. Formålet er å få en forståelse av dine erfaringer og opplevelser</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvilke metoder skal vi bruke?</li><li>- Antall intervjuer:</li><li>- Signere samtykkeerklæringsskjema: alt blir anonymisert, du kan trekke deg når som helst uten å oppgi grunn.</li><li>- Intervjuet vil vare mellom 45-60 minutter. Har du noen møter rett etter oss slik at vi må avslutte tidligere?</li><li>- Vi ønsker din mening, så det er ingen “gale svar”. Ta deg tid til å tenke deg om, og det er bare å be oss utdype spørsmålet dersom du er usikker på hva vi mener. Noen av spørsmålene kan virke litt like, men vi er ute etter nyanser og har derfor satt spørsmålene i ulike kontekst.</li><li>- Noe uklart? Har du noen spørsmål?</li></ul> <p><i>Nå begynner vi med lydopptak</i></p>
<p><b>Innledende spørsmål</b> <i>Om personen/stilling</i> 3 min</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvilken utdanning har du?</li><li>- Hvordan vil du beskrive din stilling?</li><li>- Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling?</li><li>- Hvor lenge har du jobbet i DNB?</li><li>- Hva gjorde du før du begynte i DNB?</li></ul>
<p><b>Overgangsspørsmål</b> <i>Rette samtalen mot temaet</i> 5 min</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan fikk du høre om hybrid arbeid for første gang? Hvilke tanker gjorde du deg om det da?</li><li>- Når var det dere først startet med hybrid arbeid? Hvilke tanker gjorde du deg om det?</li><li>- Hvordan ser normalt uken din ut - hvor mange ganger er du på kontoret og hvor mange dager er du hjemme?<ul style="list-style-type: none"><li>- Er det noen retningslinjer du må forholde deg til?</li><li>- Hvilke tanker har du om 3+2 ordningen?</li></ul></li><li>- Har du endret dette over tid? Hva skyldes ev. dette (utover retningslinjene fra myndighetene om smittevern?)</li></ul>

#### Spørsmål om HR-aktiviteter

- Hvilke oppgaver er det du har arbeidet med i forbindelse med den hybride arbeidshverdagen?
- Hvilke tiltak har fungert?
  - Eks:
    - Hva var intensjonen?
    - Hvorfor fungerte det?

- Hvilke tiltak har ikke fungert?
    - Eks:
      - Hva var intensjonen?
  - Hva kan være forklaringen på at det ikke fungerte?
  - Har dere hatt noen overordnet strategi om hvordan dere skulle tilrettelegge for hybrid arbeid?
  - Hvilke vurderinger gjorde dere i forkant av tiltak som ble iverksatt for å tilrettelegge for hybrid arbeid?
    - Når ble dette igangsatt?
    - Har aktivitetene blitt igangsatt på bekostning av noe annet?
    - Hvordan er tiltakene rettet mot kompetanse?
    - Hvordan er tiltakene rettet mot autonomi?
    - Hvordan er tiltakene rettet mot tilhørighet?
  - Hvordan ble tiltakene kommunisert ut til ansatte og ledere?
  - Hvordan har reaksjonene til tiltakene vært/er fra de ansatte?
  - Hvordan arbeider dere med å følge opp tiltakene?
    - Eks: tilbakemeldinger
  - Hvordan kommer din avdeling til å jobbe fremover med tiltak rettet mot den hybride arbeidshverdagen?
- 
- Hvilke andre aktiviteter vet du om som har blitt implementert i forbindelse med hybrid arbeidshverdag?
    - Hvordan synes du disse har fungert?
  - Har dere diskutert temaet med andre organisasjoner? isåfall, hvilke type organisasjoner opplever du som spesielt relevant å se til for inspirasjon og læring?

(Der vi fikk tid, stilte vi også spørsmålene fra intervjuguiden til medarbeider-utvalget)

#### **Avrundning**

- Hvordan opplever du denne korona situasjonen generelt?
- Med bakgrunn i dine erfaringer, hva vil du si er de største fordelene med hybrid arbeidshverdag?
- Hva opplever du som de største utfordringene?
- Hvis du kunne valgt - hadde du foretrukket fysisk kontor eller hjemmekontor eller hybrid arbeidshverdag? Hvorfor?
- Har du noen innspill til temaer/utfordringer/fordeler med hybrid arbeidshverdag som vi ikke har vært inne på og som du tenker vi bør inkludere i arbeidet videre?
- Er det noen andre du tror kunne vært relevant å snakke med?
- Kan vi ta kontakt med deg på mail dersom vi enten skulle trenge en utdyping eller forklaring på noe?