



HYBRID ARBEIDSHVERDAG

Hvordan innretter Plan International Norge seg fremover?

UNIVERSITETET I OSLO

Emnekode: SVPRO4000

Høst 2022

Gruppe 4

Forfattere:

Emilie Heiberg

Erle Lillehagen Korpberget

Hedda Abrahamsen Aune

Katrin Tianjing Hugøy

Line Burud Korsmo

Antall ord:

19415

Sammendrag

Plan International Norge har det siste året gjennomført et pilotprosjekt knyttet til den nye hybride arbeidshverdagen med varighet frem til desember 2022. Prosjektmandatet som vi i prosjektgruppen fra Universitet i Oslo har fått tildelt fra Plan Norge går ut på å kartlegge eksisterende praksis, muligheter og utfordringer ved den hybride arbeidshverdagen for de ansatte i Plan Norge. Prosjektet skal med utgangspunkt i eksisterende forskning og innsamlet data anbefale alternative løsninger fremover for Plan med oppstart i januar 2023. Samtidig som vi har gjennomført vårt prosjekt har Plan Norge utført et større internt prosjekt der våre undersøkelser har inngått som en del av dette. Formålet til det interne prosjektet er å etablere en fast ordning på sikt med leveransene innen tre hovedområder: IT, kontorutforming og hybrid arbeidshverdag.

Denne rapporten omhandler hvordan Plan må innrette seg fremover for å kunne tilpasse seg de ytre omgivelsen og den nye hybride arbeidshverdagen. Rapporten tar i hovedsak utgangspunkt i teorier om sensemaking, organisasjonsendring, tillit, tilhørighetsteori, samt teorier om kontorutforming og relevant empiri for å kunne besvare det mandatet etterspør. Ved bruk av kvalitativ metode ble det utført fokusgruppeintervjuer for å kunne innhente den nødvendige dataen omkring de meningene og opplevelsene knyttet til den hybride arbeidshverdagen og kontorutformingen i virksomheten. Totalt ble det intervjuet tjuetre av sytti ansatte i Plan, som ble fordelt på fem fokusgrupper.

Vi finner at det er generell enighet blant ansatte om at dagens fleksible ordning med hjemmekontor bør videreføres, samtidig som det er behov for tydeligere retningslinjer for hvordan hybride møter skal gjennomføres. Vi finner også at aktivitetsbasert kontorutforming kan fungere godt for å dekke de sammensatte behovene hos de ulike ansatte. I konklusjonen legger vi videre frem våre konkrete anbefalinger innenfor våre leveransepunkter.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
INNHOLDSFORTEGNELSE	2
1.0 INNLEDNING	4
1.1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET	5
2.0 METODE	6
2.1 FORSKNINGSMETODE OG FORSKNINGSDESIGN	6
2.2 &FRANKLY: DIGITAL «PULS» UNDERSØKELSE	7
2.3 FREMGANGSMÅTE	8
2.3.1 Utvalg og rekruttering	8
2.3.2 Intervjuguide	10
2.3.3 Etiske betraktninger	11
2.3.4 Anonymisering	11
2.4 GJENNOMFØRING	12
2.4.1 Fokusgruppeintervju	12
2.4.2 Transkripsjon av fokusgruppeintervjuene	12
2.4.3 Analysemetode	13
2.5 VALG AV LITTERATUR	15
3.0 TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING	15
3.1 SENSEMAKING	16
3.2 ORGANISASJONSENDRINGER	17
3.3 ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET OM HJEMMEKONTOR	17
3.3.1 Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021	17
3.3.2 Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser våren 2022	19
3.4 TILLITSTEORI	21
3.5 TILHØRIGHETSTEORI	22
3.5.1 Det menneskelige øyeblikk	22
3.6 ARBEIDSGIVERPORTALEN – DIGITALE OG HYBRIDE MØTER	23
3.7 KONTORUTFORMING	24
3.7.1 Åpent kontorlandskap	24
3.7.2 Aktivitetsbasert arbeidsplass (ABW)	25
4.0 ANALYSE	26
4.1 HJEMMEKONTOR	28
4.1.1 Muligheter	28
4.1.2 Utfordringer	29
4.2 FLEKSIBILITET	30
4.2.1 Full fleksibilitet vs. faste dager på kontoret	30
4.2.2 Antall dager på hjemmekontor	32
4.3 LEDERS STYRINGSETT OG OPPFØLGING AV LEDER	34
4.3.1 Forventninger	34
4.3.2 Målsetting, produktivitet og tillit	36
4.4 HYBRIDE MØTER	37
4.4.1 Utfordringer: Tilhørighet	38
4.4.2 Møtets art og formål	40
4.5 FYSISK TILSTEDEVÆRELSE PÅ KONTORET	41
4.5.1 Negative ringvirkninger	41
4.5.2 Sosialt fellesskap og raskere avklaringer	42
4.6 LAGÅND	44
4.6.1 Tilstedeværelse og samarbeid på tvers	44

4.6.2	<i>Opplevd tilhørighet og sosiale tiltak</i>	44
4.7	KONTORUTFORMING	46
4.7.1	<i>Soner etter type arbeidsoppgaver</i>	46
4.7.2	<i>«Free seating», forutsigbarhet og kontakt i team / avdeling</i>	48
4.7.3	<i>Alle på ett plan</i>	50
5.0	ANBEFALINGER	50
5.1	HVOR FLEKSIBEL SKAL DEN NYE HYBRIDE ARBEIDSHVERDAGEN VÆRE?	50
5.2	LAGÅND, FELLESKAP OG TILHØRIGHET	51
5.3	HYBRIDE MØTER	52
5.4	KONTORUTFORMING	53
6.0	KONKLUSJON	54
7.0	LITTERATURLISTE	56
VEDLEGG	60
	APPENDIKS 1 – SAMTYKKESKJEMA SENDT TIL FOKUSGRUPPEDELTAKERE	60
	APPENDIKS 2 – INTERVJUGUIDE TIL MIKSGRUPPER	63
	APPENDIKS 3 – INTERVJUGUIDE TIL AMU OG LEDERGRUPPEN	66

1.0 Innledning

Koronapandemien snudde opp ned på måten vi forholdt oss til arbeidsplassen på. På kort tid ble våre egne stuer og soverom gjort om til hybride arbeidskontor og møtevirksomhet ble digitalisert i høy grad. Til tross for store omveltninger er endringene å foretrekke for mange, og det ser ut til at den hybride arbeidshverdagen er kommet for å bli. Spørsmålet er derfor heller hvordan dette skal gjøres enn om man skal beholde det eller ikke. Dagens hybride arbeidsløsninger legger opp til muligheten for å jobbe en viss tid i uken hjemmefra. Samtidig er det ikke bare enkelt å navigere i en slik tilværelse når noen jobber hjemmefra og andre er på kontoret. Trengs all kontorplassen når det nesten aldri utnyttes i full grad? Hvordan skal møter styres og gjennomføres når noen er samlet i et rom mens andre deltar hjemmefra? Hva skjer med samhold og trivsel på arbeidsplassen når kollegaer møtes sjeldnere om timeplanene ikke samkjøres? Frem til nå har ledere vært vant til å ha sine ansatte rundt seg på kontoret, men nå stilles det nye krav og forventninger til fleksibilitet på arbeidsplassen. Aldri før har tillit vært mer på agendaen enn nå. Hvordan skal ledere forholde seg til dette og hvilke krav stilles det til såkalt fjernledelse? Dette er de store spørsmålene en hybrid arbeidshverdag reiser for mange av dagens arbeidsplasser.

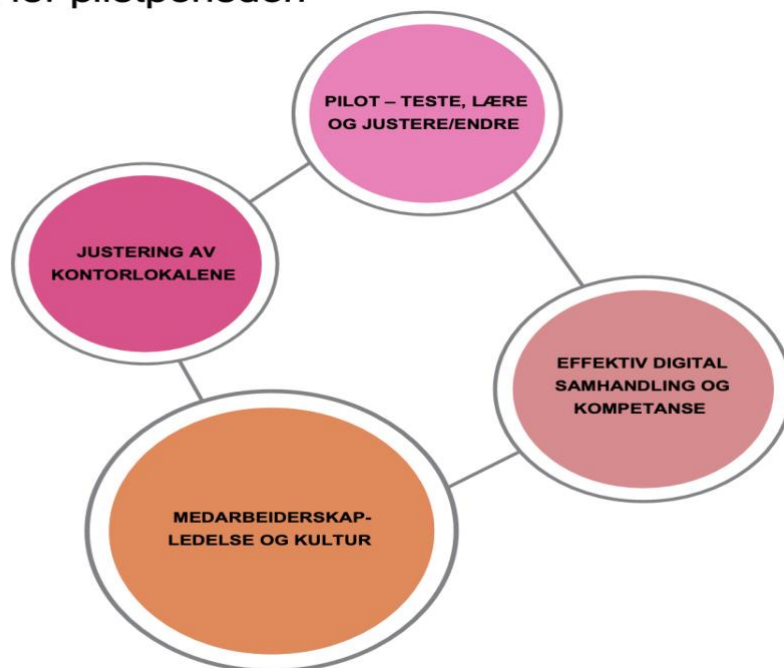
Vi skal i denne rapporten svare på disse spørsmålene gjennom å analysere data samlet inn fra Plan International Norge. Forskningsspørsmålene ovenfor inngår i den større problemstillingen formulert av mandatet vi har blitt tildelt. Problemstillingen lyder som følger:

«Hvilken eksisterende praksis er til stede i Plan Norge og hvilke muligheter og utfordringer gir den hybride arbeidshverdagen?»

Avslutningsvis skal vi anbefale alternative løsninger til eksisterende praksis.

1.1 Bakgrunn for prosjektet

Mål for pilotperioden



PLAN NORGE

Figur 1. Plan Internasjonal Norges egen illustrasjon som viser målene for pilotperioden.

Organisasjonen *Plan International* driver med bistandsarbeid. Det er en global organisasjon som er til stede i over 70 land for å fremme barns rettigheter og likestillinger (Plan Norge, 29.08.22) med spesielt fokus på jenter. I 1996 ble *Plan International Norge* etablert, og i dag er det ca. 70 ansatte fordelt på sju ulike avdelinger. Det siste halvannet året har Plan i Norge gjennomført et pilotprosjekt knyttet til den hybride arbeidshverdagen, og det har blitt vedtatt at pilotfasen skal vare til og med desember 2022. Vedlegget ovenfor viser de ulike målene for pilotperioden, og det har vært et viktig utgangspunkt for dette prosjektet. I etterkant av pilotperioden var det ca. 87% av ansatte som ville fortsette med hjemmekontor 1 – 3 dager i uken. Nå ønsker Plan Norge å etablere en fast ordning for den hybride arbeidshverdagen med oppstart allerede i januar 2023, som vil medføre at Plan enten flytter til et nytt/annet lokale eller pussert opp det nåværende lokalet. Per nå holder Plan Norge til i Tullinløkka 4C med to etasjer som har faste plasser til alle, et stort kreativt rom, 5 møterom og 8 stillerom i tillegg til kantine. En viktig del av mandatet er å etablere en ny fungerende kontorløsning, som tilfredsstillers ansattes behov i større grad enn hva den nåværende løsningen gjør.

Vårt arbeid inngår i Plan Norge sitt større interne prosjekt. Sammen med prosjektgruppen i Plan skal vi kartlegge eksisterende praksis, muligheter og utfordringer knyttet til den nye hybride arbeidshverdagen. Vi ble koblet på i starten av prosjektet i september 2022, og som eksterne har vi blitt tildelt ansvar for innhenting av litteratur knyttet til leveransene “lokaler” og “hybrid arbeidshverdag”. Med dette som vårt hovedfokus i prosjektet har vi gjennomført fem fokusgruppeintervjuer med totalt 23 personer i Plan Norge. Disse bygger videre på innsamlet litteratur/forskning om den hybride arbeidshverdagen, og et spørreskjema som ble utsendt i &Frankly i startfasen av prosjektet med 70% svarprosent. Responsen i &Frankly har blitt benyttet som utgangspunkt for intervjuguiden til fokusgruppene.

2.0 Metode

2.1 Forskningsmetode og forskningsdesign

For å besvare mandatet prosjektgruppen mottok fra Plan Norge har vi vurdert det hensiktsmessig å benytte oss av fokusgruppeintervjuer som hovedsakelig metode. I forkant av fokusgruppeintervjuene ble det sendt ut en spørreundersøkelse i &Frankly, som bygget videre på Plans *post-covid-19-undersøkelse* som viste at flertallet ønsker å fortsette med en hybrid løsning for arbeidshverdagen. &Frankly er et verktøy som benyttes til å sende ut enkle undersøkelser til de ansatte i Plan Norge. På den måten har ledergruppen og prosjektansvarlige rask tilgang til oversikt over ansattes formeninger om pressende tematikker. Funnene fra spørreundersøkelsen har blitt brukt til å kartlegge hva vi bør grave dypere om i fokusgruppeintervjuene. En slik metodetriangulering gir datamaterialet både bredde og dybde. Vi har tilnærmet oss forskningsspørsmålet induktivt, som vil si at vi har jobbet oss fra empiri til teori.

I motsetning til andre intervjuformer består en fokusgruppe av flere informanter, noe som bidrar til at man fanger opp et bredt spekter med oppfatninger og meninger knyttet til *fokuset i gruppeintervjuet*. Temaet eller fokuset for gruppeintervjuet blir bestemt på forhånd, og det er intervjuerens rolle å operere som moderator i intervjusituasjonen. Det kan være en eller flere moderatorer. I et fokusgruppeintervju er det viktig at informantene snakker fritt, slik at intervjuet har en “*aktiviserende og mobiliserende effekt*” (Tjora 2013, 123). Det sentrale i fokusgruppen er interaksjonen mellom informantene, og hvordan gruppen i fellesskap

stimulerer diskusjonen videre. Det er derfor viktig at gruppens størrelse er gjennomtenkt på forhånd, og en generell regel er mellom 6 til 12 informanter i hver fokusgruppe (Tjora 2013, 12). Det er en forutsetning for gruppeintervjuets kvalitet at sammensetningen er nøye gjennomtenkt, da dette har betydning for den sosiale dynamikken i gruppen. En fungerende fokusgruppe kan produsere og gi tilgang til verdifull informasjon, og det kan gi mer bredde i datamaterialet enn hva individuelle intervju tilrettelegger for. Det er selve interaksjonen og samspillet mellom informantene som er fundamentet ved forskningsmetoden, og det legger grunnlaget for den videre kunnskapen om den hybride arbeidshverdagen (Anvik 2021, 23).

2.2 &Frankly: Digital «puls» undersøkelse

Plan Norge sin HR- og Organisasjonsavdeling har benyttet seg av verktøyet &Frankly i tidligere undersøkelser, samt i deres interne prosjekt om hybrid arbeidshverdag. &Frankly er et verktøy til å sette opp enkle undersøkelser for å ta pulsen på virksomheten, skape engasjement og å skape holdepunkter som gjør at organisasjonen som benytter seg av verktøyet kan drive organisasjonen i en positiv retning (AndFrankly.com).

I henhold til Plan sitt interne prosjekt tok HR-avdelingen initiativ til å sende ut en &Frankly-undersøkelse til alle ansatte i Plan (populasjonsundersøkelse). Som en inkludering av studentgruppen ble vi invitert til å gi innspill til eksisterende spørsmål som ble utviklet av Plan Norge. Vi som studentgruppe så det som hensiktsmessig i henhold til rapporten å få kunne medvirke til undersøkelsens spørsmål, samt å få tilgang til de svarene som undersøkelsen ga.

Undersøkelsen bestod av totalt 22 spørsmål som de ansatte svarte på digitalt, med en svarprosent på 70%. Spørreskjemaet baserte seg på 23 åpne og lukkede spørsmål; 18 lukkede og 5 åpne. Vi anser derfor at svarene er representative for Plan Norge som organisasjon, men har ikke anledning til å etterprøve dette ved å for eksempel undersøke svardeltakelse mellom de ulike avdelingene. De ansatte fikk undersøkelsen tilsendt i uke 37 med siste mulighet til å svare på undersøkelsen i uke 40. Det burde derfor være tilstrekkelig med tid til å svare på undersøkelsen. Uten at vi kan spekulere for mye i om det kunne vært en høyere svarprosent, kan det være at undersøkelsen ble sendt ut på et tidspunkt der flere ansatte var på reise eller hadde en hektisk arbeidsperiode og at undersøkelsen derfor ble nedprioritert. En kan heller ikke utelukke at de som ikke svarte kan ha andre syn enn det som fremkommer i resultatene.

&Frankly som verktøy gir etter endt undersøkelse enkle statistiske oversikter til hver av spørsmålene som stilles i undersøkelsen, eksempelvis gjennom tabeller, kakediagram og tekstsvaer. Dette innebærer at vi ikke får hentet ut konkrete statistiske betegnelser eller gjennomføre kvantitative undersøkelser. Dette ser vi som en svakhet i henhold til validitet og reliabilitet. Likevel er undersøkelsen kun ment å gi en «pulsmåling» om hva som rører seg i organisasjonen, som har vært behjelpelig til vår egen datainnsamling.

Følgende viser noen sentrale funn ut ifra &Frankly-undersøkelsen:

Funn fra &Frankly:

Svarprosent 70 %

- 95% mener den hybride arbeidshverdagen fungerer bra med de retningslinjene vi har i dag.
- 66,1% ønsker 1-2 dager hjemme. 19,6% ønsker 3-4 dager hjemme. Noen få ønsker seg full uke hjemme og full uke på kontoret
- De aller fleste av de ansatte har ikke behov for at nærmeste leder er mer på kontoret enn andre
- Sprikende svar vedrørende full fleksibilitet vs. faste dager med team/avdeling
- Work/life balance, ro og effektivitet, fleksibilitet oppleves som positivt med hybrid en arbeidshverdag. Mange på sosialt, ergonomi og samarbeid pekes på som negative sider ved hybrid arbeidshverdag.
- Ingen store endringer mtp å jobbe på tvers, oppfølging fra leder eller på IT/kompetanse.
- Arbeidsmotivasjonen ligger på 3,8/5 (opp fra 3,6). Motivasjonen til å møte fysisk på jobb ligger på 7/10. Lagånd på 63% (opp fra 63%, men fortsatt lavt).
- Mange ansatte ser ut til å være positive til aktivitetsbasert arbeidsplass. Mange snakker om «soner»

Resultatene fra &Frankly-undersøkelsen dannet en base til å utarbeide videre spørsmål til fokusgruppeintervjuene. Disse dataene ga oss en viss anelse om hvilke tanker, trender og splittelser som kommer frem i organisasjonen når det gjelder hybrid arbeidshverdag og kontorløsning. Vi anser også funnene som svært relevante for analysen og de anbefalingene vi skal gi videre, særlig fordi en spørreundersøkelse treffer flere av de ansatte enn hva fokusgruppeintervjuene gjør.

2.3 Fremgangsmåte

2.3.1 Utvalg og rekruttering

Problemstillingen og formålet for prosjektet styrer valgene for hvor mange gruppesamtaler man skal gjennomføre, og hvor mange informanter man skal ha i hver gruppe (Johannessen et

al., 2021, 75). De endringene Plan står ovenfor har konsekvenser for alle ansatte, og ønsket vi dermed å intervju så mange som mulig. I utgangspunktet ble det planlagt for gjennomføring av fire fokusgrupper. Likevel endte vi opp med å gjennomføre fem fokusgrupper. Dette var et resultat av omrokninger i de etablerte fokusgruppene, og ønske om deltagelse fra to nøkkelinformanter. Etter interne etiske vurderinger fastslo vi at det ville være hensiktsmessig å ha en egen fokusgruppe med disse informantene da vi anså at de kunne komme med viktige synspunkter. På denne måten sikret vi at de andre deltakere i de øvrige fokusgruppene ikke skulle oppleve føringer i samtalen.

Informantene ble strategisk utvalgt, som går ut på en «systematisk vurdering av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevante og mest interessante» (Grønmo, 2016, 103). Vi benyttet kvoteutvalg-metoden, som går ut på å lage kategorier basert på sentrale kjennetegn som informanter skal rekrutteres ut fra. Våre utvalgsriterier for informantene var at vi ville samle informanter med roller tilknyttet ledergruppen, AMU, samt øvrige ansatte i hver sine fokusgruppeintervjuer. Til fokusgruppeintervjuene med de øvrige ansatte satte vi kriteriene for utvelgelse av informanter til å skulle ha ulik alders- og kjønnsfordeling, og ulike familie- og bosituasjoner. Der det ikke var mulig å få lik kjønnsfordeling satte vi som krav at det skulle være minst én mannlig deltaker til stede. Vi ønsket også så godt det lot seg gjøre å ha to fra hver avdeling i samme fokusgruppe. Det ble også oppgitt som et ønske om deltagelse av en person som hadde egen avtale om fast hjemmekontor. Utvalgsriteriene våre skulle sikre blandede fokusgrupper der målet var at de ulike sammensetningene skulle kunne representere Plan Norge.

Da vi selv ikke satt på informasjon om hvilke ansatte som møtte kriteriene vi hadde satt ble disse kriteriene sendt til Plan sin HR-avdeling. Med bakgrunn i våre satte kriterier foreslo HR-avdelingen informanter som både var tilgjengelige og hadde kapasitet til å delta. I et slik tilfelle hvor forskerne ikke rekrutterer selv er det viktig å sørge for at den som rekrutterer følger den samme strategien som forskerne har bestemt (Johannessen et al., 2021, 73). Dette løste vi ved å dele våre kriterier i henhold til vårt kvoteutvalg. Videre sendte prosjektgruppens kontaktperson invitasjon til de foreslåtte deltakerne til fokusgruppene med informasjonsskriv. Vi anså dette som hensiktsmessig med tanke på at Plan Norge er en internasjonal organisasjon og som dermed medfører at ansatte ofte er på reise. På en annen side kan vi ikke utelukke at vi ville fått et annet type utvalg dersom vi rekrutterte selv. Likevel ble fokusgruppene satt

sammen i samarbeid med HR-avdelingen med de nevnte kriteriene og gjorde at vi fikk tilgang på de ulike informantene.

I ordinære fokusgrupper er det normalt å ha alt fra seks til tolv deltakere (Johannessen et al., 2021, 76). Vi tok utgangspunkt i at hver fokusgruppene ville ha omtrent seks deltakere. Vårt hensyn lå i at vi ville ha nok deltakere slik at de kom i en naturlig diskusjon med hverandre og at alle fikk nok taletid slik at det kom frem detaljerte synspunkter og erfaringer. Etter modereringer av fokusgruppene endte det med 7 deltakere i ledergruppen, tre deltakere i AMU-gruppen, seks og syv deltakere i to av miksgruppene, og ett intervju med de to nøkkelinformantene. Vi intervjuet med andre ord totalt 23 informanter. Med tanke på tid og kapasitet, så vi oss fornøyde over det totale antall deltakere som vi fikk intervjuet og at vi fikk dekket informasjonsbehovet for vårt prosjekt.

2.3.2 Intervjuguide

Vi ville utforme en guide som skulle strukturere intervjuforløpet og fungere som et verktøy for å huske de temaene og spørsmålene vi trengte å få mer informasjon om. Vi valgte å ha semistrukturerte intervjuer som verken er en åpen samtale eller spørreskjemasamtale, men noe midt imellom (Kvale, 2015, 46). Hensikten var at de ansatte skulle kunne fritt snakke om våre utvalgte temaer. Temaene var basert på de leveranseevne vi fikk av Plan, og inneholdt forslag til spørsmål knyttet opp til disse. I tillegg ville vi at det skulle være mulighet for å være åpen for forandringer både i rekkefølge og spørsmålsform. Spørsmålene skulle ta hensyn til både den tematiske og dynamiske dimensjonen. På den ene siden skal de tematiske spørsmålene sikre produksjon av kunnskap og på den andre siden skal de dynamiske spørsmålene ha som formål å skape god intervjuinteraksjon (Kvale, 2015, s. 162-163). Dette prøvde vi ved å unngå ledende spørsmål, og heller ha åpne spørsmål som skulle naturlig føre til kunnskapsrik diskusjon om hendelser og opplevelser knyttet opp til de aktuelle temaene.

På forhånd av intervjuet sendte vi, sammen med samtykkeskjemaet, intervjuguiden til intervjudeltakerne slik at de skulle ha en oversikt over de temaene vi skulle dekke under intervjuene. Vi ville at de skulle komme forberedt slik at de på forhånd hadde satt seg noen tanker om det vi skulle snakke om slik at det skulle føre til en god intervjuinteraksjon.

Temaene og spørsmålene er konstruert med utgangspunkt av &Frankly-undersøkelsen og ved hjelp av egen førforståelse, tidligere forskning og innspill fra prosjektmedlemmene i Plan, samt vår eksterne veileder. Vi følte at gode retningslinjer og innspill var hensiktsmessig for å

føle at vi var på riktig vei til å kunne innhente den nødvendige dataen og at vi var i stand til å avklare de meningene som var av høyest relevans for vårt prosjekt.

2.3.3 Ethiske betraktninger

I all forskning er det essensielt at undersøkelsene følger etiske prinsipper og retningslinjer.

Dette har vært viktig for oss i arbeidet med prosjektet. Som et første steg sendte vi søknad til Norsk senter for forskningsdata for godkjenning av prosjektskisse og fremgangsmåte for intervjuer. Vi sikret oss dermed at våre tanker og ideer rundt opptak av intervjuer og oppbevaring av tilhørende data ble godkjent av et eksternt organ.

I forbindelse med fokusgruppene sendte vi informasjonsskriv og samtykkeskjema på e-post til alle deltakere i forkant av intervjudagen. I skrivene opplyste vi om bakgrunnen for undersøkelsen og hva undersøkelse innebar for deltakerne, samt at det ville bli tatt lydopptak av fokusgruppeintervjuet. Det ble også eksplisitt forklart at samtykke kunne trekkes når som helst uten konsekvenser for deltakeren. Vi ønsket å sende samtykkeskjema på forhånd så informantene kunne få tid til å tenke over sin deltakelse, og for å sikre at det ikke ble noe press på å skrive under på selve intervjudagen (NESH, 2021, s. 18). Samtidig hadde vi utskrift av samtykkeskjema tilgjengelig slik at de som ikke hadde fått sendt samtykke på forhånd også hadde mulighet til å gjøre det da de kom til fokusgruppeintervju. I tråd med god forskningsetikk gjorde vi dette så deltakerne opplevde fokusgruppeintervjuet som noe frivillig og at samtykket de ga var et informert samtykke (NESH, 2021, s. 18).

2.3.4 Anonymisering

Selv om temaet for fokusgruppene ikke er av spesielt sensitiv art, ønsket vi likevel å bevare anonymiteten til hver deltaker. Det var ikke nødvendig for vårt arbeid og analyse at informantene er identifiserbare, ei heller hadde det en innvirkning på rapporten. Å anonymisere alle var derfor enkelt og hensiktsmessig. Vi informerte om at alle ville bli anonymisert og i tråd med forskningsetikk anså vi det som viktig å ivareta det løftet i transkriberingsprosessen og i det videre arbeidet med rapporten (NESH, 2021, s. 22-23). I analysearbeidet og i den endelige rapporten er hver deltaker derfor anonymisert. Vi omtaler informantene med ord som *de ansatte*, *en ansatt*, *ledergruppen* og lignende. I utgangspunktet ønsket vi ikke å skille mellom informantene. Derfor er “vanlige ansatte” og AMU-medlemmene ikke gjort skille på, ettersom AMU også i stor grad snakket mye ut ifra egne perspektiver.

2.4 Gjennomføring

2.4.1 Fokusgruppeintervju

Fokusgruppeintervjuene varte i ca. en time og foregikk ved hovedkontoret til Plan Norge.

Ettersom intervjuene ble utført i informantenes arbeidstid var det hensiktsmessig å ha fokusgruppene på informantenes arbeidsplass. På en annen side kan dette by på utfordringer, særlig med tanke på å sikre informantenes anonymitet. Som vi imidlertid kommer tilbake til, var det viktig å gi et detaljert informasjonsskriv på forhånd slik at informantene i god tid visste om prosjektets formål og fremgangsmåte.

Vi var moderator for en fokusgruppe hver. Informantene fikk på forhånd et skriv om hvilke temaer som skulle behandles og hvilke retningslinjer som gjør seg gjeldende, for eksempel at moderator skal guide samtalen, men at deltakerne snakker med hverandre, en og en, hvor alle fritt kan uttrykke sine meninger og bli lyttet til. Som moderator tok vi det Wibeck beskriver som en tilbaketrukket rolle, der deltakerne i størst mulig grad snakker fritt (2011, s. 21). Samtidig var det visse spørsmål og temaer som vi måtte innom og i noen tilfeller måtte vi avslutte diskusjonen av et tema for å rekke det neste. Dette kan gjøre at vi har gått glipp av viktige synspunkter og historier. Likevel var det flere av teamene som deltakerne selv kom inn på og vi opplevde at det var god flyt i diskusjonen. Deltakerne ble også oppfattet som svært engasjerte med et ønske om å dele sine meninger og oppfatninger.

På samme måte som i naturlige samtaler, var det noen deltakere som tok ordet oftere enn andre. Til enkelte spørsmål tok vi derfor «runden» rundt bordet for å sikre at alle fikk uttrykt seg. Dette gjorde vi også til det første spørsmålet for å «varme» opp og stimulere diskusjonen (Wibeck, 2011, s. 21). Samtidig spurte vi underveis om det var noen som ønsket å si noe mer om visse temaer. Det kan likevel sies at de fokusgruppene som hadde færrest informanter fikk sagt mest. På bakgrunn av at fokusgruppene var nokså homogene er det mindre fare for at deltakerne tilpasser sine svar til majoritetens mening, men dette er likevel ikke noe vi kan utelukke (Wibeck, 2011, s. 22). Totalt sett kan vi si at fokusgruppene gikk som forventet. Informantene snakket stort sett en og en, de respekterte hverandre, lyttet oppmerksomt, var engasjerte og vi fikk gjennom deres beskrivelser innsikt til å svare på prosjektets formål.

2.4.2 Transkripsjon av fokusgruppeintervjuene

Transkripsjoner er oversettelser fra talespråk til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204). Det direkte sosiale samspillet blir med andre ord abstrahert og fiksert i skriftlig form.

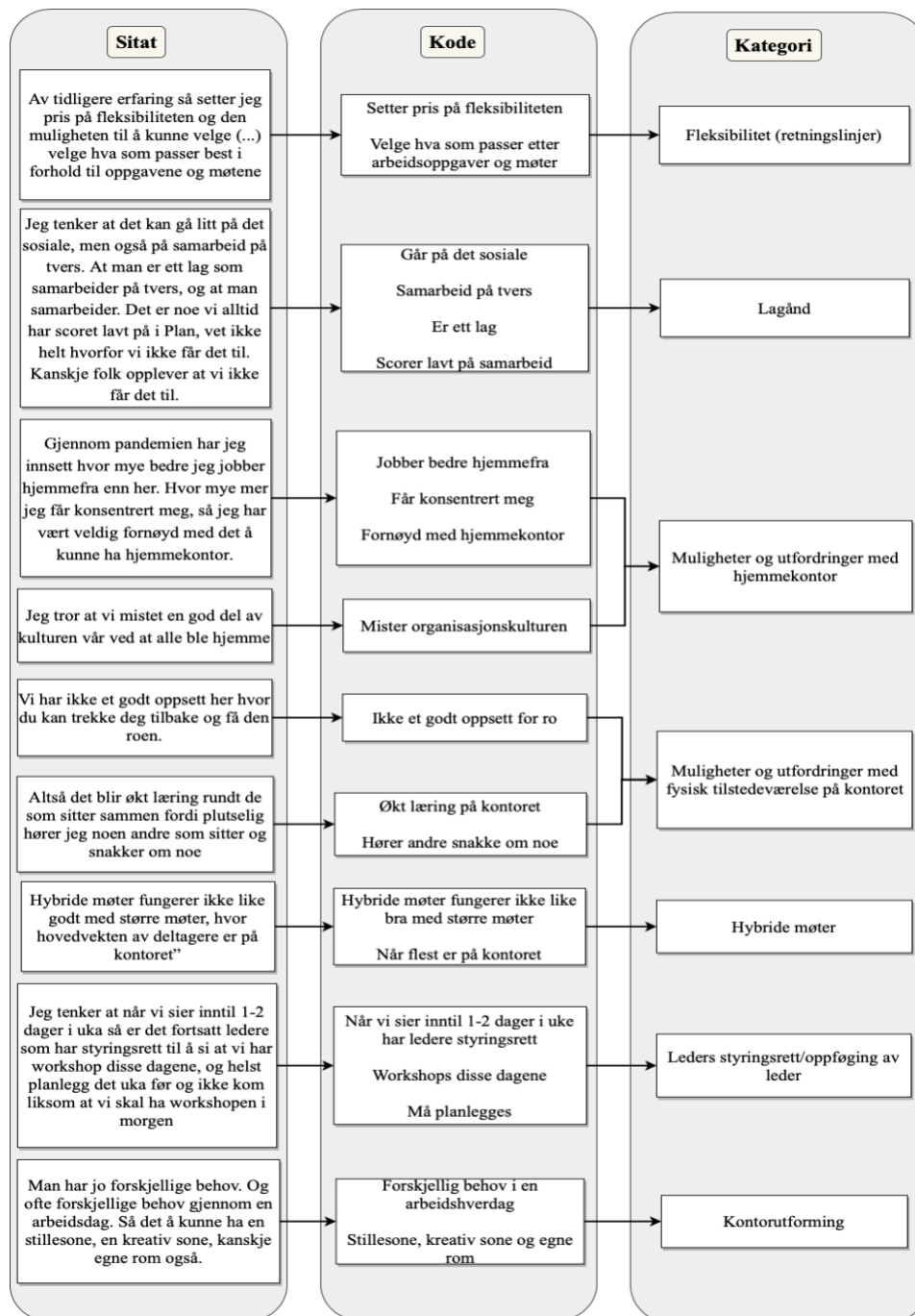
Dette gjøre det enklere å få oversikt og intervjusamtalene blir bedre egnet for analyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). Det er ingen standardregel for hvordan man skal transkribere, men det er en rekke vurderinger og beslutninger som må gjøres underveis (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204, 207). Det viktigste var at vi ble enige om de samme skriveprosedyrene ettersom vi transkriberte ett intervju hver. Dette sparte oss for tid, men som for alle transkripsjoner, kan oversettelsen av muntlig samtale til skriftlig tekst by på en rekke tekniske og fortolkningsmessige problemstillinger. Den muntlige intervjusamtalen er bestående av gjentakelser, pauser, «eh»-er, «hm»-er, følelsesuttrykk og liknende (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 208). Det kan imidlertid argumenteres for at disse dimensjonene og strengt ordrette transkripsjoner er mer nødvendig for lingvistiske analyser enn det er for vårt formål, som nemlig er å fange opp innholdet i det som sies (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 2012). Av den grunn har vi som utgangspunkt utelatt flere av de overnevnte dimensjonene. Vi har likevel valgt å skrive så ordrett som mulig for at ulike tolkningsalternativer ikke skal gå tapt og gjentakelser ble dermed inkludert (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 2010). I tillegg er transkripsjonen skrevet på bokmål for å gjøre teksten mer lettlest, men også for å sikre informantenes anonymitet.

Transkripsjonene tok tid, henholdsvis to fulle arbeidsdager. Det kan være mer utfordrende å transkribere fokusgruppeintervjuer ettersom det er flere informanter å forholde seg til. I enkelte tilfeller var det vanskelig å høre hva informantene sa og dette skyldtes faktorer som bakgrunnsstøy, latter og mumling, tross god lyd kvalitet. Det var likevel en fordel at vi transkriberte intervjuet vi var moderator for selv. Ikke bare lærte vi mer om egen intervjustil, men det gjorde det sannsynligvis enklere å gjenkjenne stemmene til de ulike informantene, som dessuten gikk forholdsvis bra (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 207). I tillegg ga det oss et større helhetsinntrykk av de sosiale og emosjonelle aspektene ved intervjusituasjonen.

2.4.3 Analysemetode

Etter transkriberingen startet prosessen med å lese over datamaterialet som helhet. For å få oversikt og innsikt kodet vi innholdet, definert som å «fremheve og sette ord på viktige poenger i dataene våre» (Johannessen et al., 2018, s. 284). Vi markerte sitater og skrev stikkordsoppsummering i margin på en empirinær måte, som vil si at stikkordene reflekterer det konkrete innholdet i datamaterialet (Johannessen et al., 2018, s. 290). Dette letter ikke bare prosessen i den påfølgende kategoriseringen, men man blir mer bevisst om de begrepene som er tiltenkt passer innholdet og det blir enklere å oppfatte mønstre og sammenhenger.

Kategorisering betyr å sortere datamaterialet i kategorier og underkategorier, også kalt temaer (Johannessen et al., 2018, s. 295). Her spiller mandatet en avgjørende rolle og kategoriene er utformet på bakgrunn av prosjektets formål. Kategoriene utgjør videre de tematiske overskriftene i den påfølgende analysen. Selve analysen er med andre ord en tematisk analyse der målet er å gruppere data i temaer som svarer på det overordnende forskningsspørsmålet (Johannessen et al., 2018, s. 279). Se figuren nedenfor for illustrasjon av analysemetoden.



Figur 2. Vår analysemetode: «Tekstnære koder» basert på fokusgruppeintervjuene

2.5 Valg av litteratur

Med hensyn til valg av litteratur og relevant tidligere forskning har studentgruppen sammen gjort et valg på basert på en felles forståelse av hva vi ønsker at litteraturen og forskningen skal inneholde. Vi har først og fremst konsentrert oss om å finne litteratur gjennom søkemotorene Webofscience, Oria, Idun, Google Scholar, samt ScienceDirect. Vi vurderte søkemotorene og oppslagsverket til å kunne inneholde relevante artikler og litteratur for rapportens tematikk. Videre ble vi enig om å benytte oss av følgende forslag til søkeord: *Hjemmearbeid, Fjernarbeid, Remote work, Hybrid arbeid, Hybrid work, Hjemmekontor, Telecommuting, Pandemics, Hybrid workers, Covid 19, Work from home, Remote, work models, Work at home, Productivity, Workers Employers, Kontorlandskap, Kontorlokaler, Ansatte og Arbeidsmiljø*. Søkeordene ble benyttet både i samspill med hverandre og individuelt på både norsk og engelsk for å favne bredt slik at vi fanget opp relevant litteratur. Der vi fant relevant litteratur prioriterte vi de artiklene som ble publisert av publiseringskanaler rangert som nivå 2 i register over vitenskapelige publiseringskanaler.

Etter en innsamlingsfase gikk vi sammen som studentgruppe for å fordele, lese, kommentere og oppsummere de utvalgte artiklene som vi vurderte som relevante for Plan Norge og rapporten. Gjennom denne prosessen gjorde vi kontinuerlige avveininger og vurderinger om relevans, kvalitet og hvorvidt artikkelens tilnærming var nødvendig å belyse i detaljert i gjeldende rapport.

3.0 Teori og tidligere forskning

I denne delen skal vi gå gjennom relevant forskning og teori som er valgt på bakgrunn av temaet og empiri. Sensemaking kan for det første være viktig i organisasjonsendringer. Det kan skape usikkerhet og det vil av den grunn være hensiktsmessig å skape en felles forståelse av de ulike endringene Plan Norge står ovenfor. For det andre gjennomgår vi forskning på hjemmekontor for å kartlegge hvilke muligheter og utfordringer som eksisterer i en hybrid arbeidshverdag. For det tredje fant vi det formålstjenlig å trekke inn tillits- og tilhørighetsteori ettersom betydningen av både tillit og tilhørighet er viktige verdier som Plan Norge etterstreber. En hybrid arbeidshverdag bidrar i tillegg til økt fleksibilitet og mindre tilstedeværelse på kontoret som kan påvirke både tillit og tilhørighet. Hallowell (1999) sin teori om menneskelig øyeblikk blir trukket inn, ettersom fraværet av fysisk kontakt kan by på

konsekvenser hva gjelder kommunikasjon, samhold og tillit. For det fjerde var en del av mandatet å undersøke hvordan hybride møter fungerer i dag og vurdere om det er behov for nye retningslinjer. Arbeidsgiverportalen gir viktige tips om dette og vi gjennomgår derfor disse rådene. Avslutningsvis går vi gjennom forskning på kontorutforming ettersom Plan Norge planlegger å endre måten de strukturerer lokalene sine på. De har i dag et åpent kontorlandskap, der en aktivitetsbasert arbeidsplass blir særlig vurdert.

3.1 Sensemaking

Da Koronapandemien traff, startet det en overveldende endring som rustet og påvirket hele verden. Når det oppstår en stor endring, som forstyrrer vår «normale» hverdag, må vi tilpasse oss og prøve å skape orden gjennom å kartlegge hva som skjer, for å deretter kunne finne ut av hvordan man skal handle videre (Weick et al., 2005, s. 412). Dette er det Karl Edward Weick kaller for en sensemaking-prosess.

Covid-19 fikk mennesker verden rundt til å måtte tilpasse seg en helt ny hverdag, og med det en ny og annerledes arbeidshverdag. Verden har lært seg nye teknikker og måter å arbeide på, noe som har ført til store endringer internt i mange organisasjoner. Plan Norge er intet unntak. Når vi møter på endring, skjer det en sensemaking-prosess. Weick et al., forklarer sensemaking som et samspill mellom handling og tolkning (2005, s. 409). I interaksjon med andre bruker vi kommunikasjon for å skape mening, erfaringer og en felles forståelse om ulike hendelser som oppstår (Weick et al., 2005, s. 413). Den nye hybride arbeidshverdagen er en slik form for omorganisering. I følge Weick et al., produseres ikke sensemaking av organisasjon, men organisasjon skapes gjennom sensemaking (2005, s. 410). Den nye hybride arbeidshverdagen kan dermed sies å ha blitt skapt gjennom sensemaking.

Den prosessen vi nå er i med Plan er en form for sensemaking-prosess. Vi tolker hvordan situasjonen er innad i Plan, hvordan de ansatte opplever den nye arbeidshverdagen, hva de har behov for, samt å være i dialog med lederne for å kunne få et overordnet blick over hele organisasjonen. Denne kartlegging har sin hensikt i å finne nye og bedre løsninger i hvordan Plan skal tilføye seg den hybride arbeidshverdagen fremover. Plan er dermed i en prosess hvor de tolker de ulike meningene og erfaringene blant de ansatte innad i organisasjon for å deretter finne ut av hvordan de skal handle videre.

3.2 Organisasjonsendringer

Plan Norge skal i samarbeid med prosjektgruppen utforme gode løsninger for en hybrid arbeidshverdag og se på hvordan kontoret utformes som følge av dette. Plan står med andre ord ovenfor kommende organisasjonsendringer. Med endring menes der en organisasjon «utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter» (Jacobsen, 2018, s. 17). Endringene Plan gjennomfører er planlagt, noe som betyr at det er visse intensjoner eller mål bak endringene (Jacobsen, 2018, s. 32). Reaksjonene endringsinitiativet aktiverer har stor betydning for å lykkes med endringen. Oppslutning og motstand er begge naturlige og vanlige reaksjoner (Jacobsen, 2018, s. 124). Noen kan være enig i at endringer som gjøres er nødvendig, mens andre frykter det ukjente. Disse utelukker ikke nødvendigvis hverandre. Endringer kan raskt skape usikkerhet da man trer ut av en stabil og trygg situasjon. Aktørene som skal gjennomføre endringen, ofte kalt endringsagenter, bør derfor skape en oppfatning av at endringen er viktig, riktig og god (Jacobsen, 2018, s.181). Dette innebærer at organisasjonen viser at de klarer å gjennomføre endringen, begrunne hvorfor den er nødvendig, at ledelsen er forpliktet til den og formidle at endringen er positiv for organisasjonens medlemmer (Jacobsen, 2018, s. 181, 183). Det handler om å formulere en forståelse av virkeligheten, nettopp gjennom betegnelsen meningssskaping («sensemaking») og å kommunisere denne forståelsen videre, som man ofte kaller meningsgiving («sensegiving»).

3.3 Arbeidsforskningsinstituttet om hjemmekontor

3.3.1 Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021

Arbeidslivsforskningsinstituttet sin rapport fra våren 2022 tar for seg utbredelsen, utvikling og sentrale kjennetegn ved hjemmekontor og annet fjernarbeid. Data er hentet fra februar og mars 2021. Mulighet for hjemmekontor defineres som at arbeidstakere kan «jobbe hjemmefra eller et annet sted som man selv velger, om man skulle ønske det» (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021, s. 3). Dette legger til grunn at arbeidet som utføres på hjemmekontor er arbeid som utføres på vegne av arbeidsgiver, og ikke annet arbeid.

Hovedfunnene i rapporten peker på at man rett frem til pandemien, eller helt i starten av den, så en økning i andelen ansatte som hadde mulighet til hjemmekontor (Ingelsrud og Bernstrøm, s. 10-11). Videre så man gjennom pandemien en markant økning i omfanget av hele dager som ble benyttet hjemmefra, samt en liten økning i arbeid som ble gjort hjemmefra

utenfor ordinær arbeidstid (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021, s. 14). Rundt en fjerdedel av dem som har mulighet til å jobbe hjemmefra oppgir at de også er pålogget jobb utenom arbeidstiden. Dette betyr at de ansatte sjekker e-post og føler seg forpliktet til å være tilgjengelige utenom ordinær arbeidstid (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021, s. 18). Tidsbruken på lønnet arbeid på hjemmekontor har økt, men dette er i relasjon til mengde arbeid som utføres hjemmefra og ikke effektiviteten på arbeidet (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021, s. 21). Fleksibilitet i den forstand blir dermed ikke kun relatert til hvor og når man jobber, men også tid som tildeles arbeidet.

For flertallet er hjemmekontor en løsning man forbinder med selvbestemmelse (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021, s. 4; 10). Økt selvbestemmelse kan i denne sak forstås som noe som gir de ansatte mer fleksibilitet. Rapportdataene viser at grad av selvbestemmelse korrelerer med antall dager på hjemmekontor slik at høy grad av selvbestemmelse fører til oftere bruk av hele dager på hjemmekontor. På spørsmål om ønsker rundt antall dager på hjemmekontor i en normaltilstand etter pandemien, svarer rundt halvparten at de ønsker hjemmekontor minst to dager i uken (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021, s. 24).

Vertikal tillit i organisasjonen regnes som opplevd tillit fra ledelse til ansatte og motsatt. Ledere må i den grad kunne stole på at de ansatte leverer på sine arbeidsoppgaver og arbeider mot organisasjonens målsettinger. Samtidig må ansatte kunne stole på at ledere gir riktig og nødvendig informasjon og at de ansatte føler at de trygt kan gi uttrykk for sine tanker, ideer og følelser. Mellom andelen som er på hjemmekontor hver dag og de som jobber hjemmefra sjeldnere, er det heller ikke her er det signifikante forskjeller i opplevd grad av tillit (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021, s. 38).

Vanlige risikofaktorer på hjemmekontor er blant annet ergonomiske utfordringer, lange arbeidsdager og manglende skille mellom arbeid og fritid (Ingelsrud og Bernstrøm, s. 30). Opplevelse av støtte, samhold og tillit er viktig på enhver arbeidsplass. I opplevd grad av lederstøtte er det ikke signifikante forskjeller etter andel dager tilbrakt på hjemmekontor. Andelen som melder at de opplever godt samhold øker noe dersom man er til stede på kontoret, men forskjellene er ikke betydelige (Ingelsrud og Bernstrøm, s. 37). Kommunikasjon med ledere og andre kollegaer kan ha konsekvenser for arbeidsmiljøarbeidet, og da i relasjon til hyppigheten av og kvaliteten på kommunikasjonen. (Ingelsrud og

Bernstrøm, s. 31). Dette er gjerne fordi arbeidsgiver ikke har oversikt over den enkelte arbeidsmiljø når hen er hjemme.

3.3.2 Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser våren 2022

Selv om dataene i rapporten fra 2021 er hentet fra pandemitid og analysen dermed er basert på tall fra en litt annerledes tid, ser man fortsatt at hjemmekontor i stor grad anses som et privilegium og som innebærer høy grad av selvbestemmelse og fleksibilitet (Ingelsrud et al. 2022, s. 171). Arbeidsforskningsinstituttets rapport fra våren 2022 om kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser av hjemmekontor og annet fjernarbeid legger til grunn at pandemien er et tilbakelagt kapittel, hvor erfaringene fra de siste to årene har endret virksomheter og arbeidstakeres forhold til hjemmekontor betraktelig. Rapporten peker på dilemmaer når det gjelder eksempelvis arbeidstid, grensesetting og ansvar, arbeidsuførhet og sykdom, og individets behov versus fellesskapets behov. Det kommer frem at mange arbeidstakere opplevde lite tilstedeværende ledelse på hjemmekontoret og at de selv har måttet ta et større ansvar for styring av egen arbeidshverdag. På den andre siden forteller ledere at det har vært vanskelig å følge opp ansatte på hjemmekontor, og at balansen mellom «for mye styring» og personaloppfølging ved hjemmekontor er krevende.

Dette gjør at hver enkelt organisasjon må ta grep for å diskutere fordelene og ulempene ved hjemmekontor og forventningene som legges til grunn for en hybrid arbeidshverdag (Ingelsrud et al. 2022, s. 171). Rapporten anbefaler at organisasjonen internt diskuterer tematisk tilstedeværelse på arbeidsplassen, tilgjengelighet, lederoppfølging og arbeidstid, og har tydelige forventningsavklaringer og retningslinjer mellom ledere og øvrige ansatte der man ønsker å regulere til en hybrid arbeidshverdag. Her bør både ansatte, ledere, verneombud og tillitsvalgte på ulike nivå delta i drøftingene for å komme frem til en best mulig løsning for den enkelte organisasjon (Ingelsrud et al. 2022, s 164-165).

Teknologiske løsninger og økende fleksibilitet kan skape nye utfordringer og dilemmaer for arbeidstakere der det er forventet at de skal forvalte egen arbeidstid, arbeidsoppgaver og tilgjengelighet (Ingelsrud et al. 2022, s. 168). Dette kan synes ved at økt fleksibilitet til å arbeide når det passer en selv best gjør at det er færre hindre til å alltid kunne arbeide mer enn hva arbeidskontrakten til den enkelte tilsier. Ledere på sin side viser til at de selv synes det er krevende å følge opp arbeidstakere på hjemmekontor, når det gjelder både HMS og ansattes arbeidstid. Derfor ser man en tendens til at de fleste ledere ønsker at de ansatte arbeider mest

mulig fra kontoret, men at der hjemmekontor er et frivillig gode er dette for å gi økt fleksibilitet og må basere seg på tillit.

Arbeidstakers frihet til å benytte seg av hjemmekontor som en frivillig fleksibilitetsgode løfter problemstillingen om hensynet til arbeidsplassens felleskap og organisasjonskultur som forutsetter at en treffes fysisk. Dette er en utfordring som løftes av arbeidstakere, arbeidsgivere, tillitsvalgte og verneombud (Ingelsrud et al. 2022, s. 168). For den enkelte arbeidstaker oppleves det gjerne at arbeid fra hjemmekontor er uproblematisk da de får utført de arbeidsoppgaver de skal, men samtidig har de fleste på hjemmekontor en opplevelse av å glipp av samspillsgoder som læring, uformell veiledning, informasjon, prating rundt organisasjonen, tilbakemeldinger på arbeidsutførelse, uformell sosialisering og tillitsbygging. Likevel viser kvantitative undersøkelser at det ikke finnes systematiske sammenhenger mellom omfang av hjemmekontor hele dagen og opplevd samhold, lederstøtte eller tillit (Ingelsrud et al. 2022, s. 169). I tillegg er den fysiske arbeidsplassen en arena for informasjonsutveksling og kommunikasjon, og der det derfor sannsynlig at for mye bruk av hjemmekontor vil kunne gå ut over fellesskapet i organisasjonen på sikt.

Ved at arbeidstakere flytter kontorlassen hjem for både lengre og kortere perioder vil dette skape endrede behov i utforming av lokaler på arbeidsplassen (Ingelsrud et al. 2022, s. 169). Rapportens undersøkelser viste at arbeidstakere som hadde kontor plass i åpent landskap ønsket å arbeide fra hjemmekontor oftere enn arbeidstakere med eget eller delt kontor. Arbeidstakere poengterte at hjemmekontor gir rom for ro og konsentrasjon, som det ikke er mulig å oppnå i et åpent kontorlandskap, som fører til en prioritering av hjemmekontor når arbeidstaker står ovenfor arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon og lite interaksjon med andre. Åpne kontorlandskap gjør også at arbeidstakere føler press på å ha hjemmekontor dager der det er planlagt for digitale møter og kontorene ikke har tilstrekkelig med møterom der man uforstyrret kan gjennomføre møtet.

Nye arbeids- og møteformer under pandemien har skapt nye behov når det gjelder kontororganisering og møteromsstruktur i virksomhetene (Ingelsrud et al. 2022, s. 170). Virksomhetene vil både måtte oppgradere og tilpasse møterom til digitale/hybride møter. Virksomheter hvor ansatte jobber fra åpent kontorlandskap vil ha behov for å legge til rette for mer skjermede soner for konsentrasjonskrevende oppgaver og digital møtedeltakelse. Et

annet hensyn virksomheter må ta, er å gjøre arbeidsplassen til et sosialt og hyggelig sted, hvor de ansatte ønsker å være fremfor på hjemmekontoret.

3.4 Tillitsteori

Tillit forstås som et *“flytende uttrykk”*, som de fleste har et forhold til, men som rommer ulike betydninger i litteraturen. Det er likevel bred enighet om at en viss grad av tillit er viktig både på individ, gruppe og organisasjonsnivå (Julsrud, 2018, s. 24). I lys av det pågående prosjektet er det av betydning at de ansatte i Plan har tillit til organisasjonen, ledergruppen, og de pågående organisatoriske endringsprosessene, med tanke på at Plans reviderte hybride løsning og endelig kontorutforming kan innebære opplevd usikkerhet knyttet til utfallet. I litteraturen er det gjennomgående at det er enklere å bygge og opprettholde tillit gjennom fysisk kommunikasjon (ansikt-til-ansikt), men det sentrale i en hybrid arbeidshverdag er at andre kommunikasjonsformer også blir benyttet (Julsrud, 2018, s. 123). En viktig buffer for redusert fysisk tilstedeværelse på kontoret, er at Plan Norge tilrettelegger for *elektronisk nærhet* ved å ta i bruk kommunikasjonsteknologi (Julsrud, 2018, s. 124). Følgelig kan ansatte kommunisere på tvers av geografiske steder, noe som har blitt muliggjort grunnet fremveksten av digitale kommunikasjonsnettverk.

Ifølge Julsrud vil graden av tillit påvirkes av hvilken kommunikasjonsform som tas i bruk, men her vil også kommunikasjonens kompleksitet ha betydning (Julsrud, 2018, s. 126). Digitaliseringen har drastisk endret menneskers kunnskapsproduserende samtaler. Dette ser vi spesielt ved at våre dialogmuligheter beveger seg lengre og lengre bort fra det vanlige ansikt-til-ansikt-forhold, som blir beskrevet som det rikeste mediet til å kunne videreformidle ulike typer av budskap (Julsrud, 2018, s. 126). Ved at informasjonsteknologien forandrer seg internt i organisasjoner, vil det også kunne endre betingelsene for tilliten blant medlemmene i den enkelte organisasjonen (Sørhaug, 1996, s. 149).

Ledere er både avhengig av både makt og tillit for å kunne fullføre deres rolle som garantist for organisasjonens retning og regler (Sørhaug, 1996, s. 24). Tillit er en essensiell hovedkilde for ledelse, men hva ledere faktisk må gjøre for å oppnå tillit er en annen sak og er ikke alltid en enkel affære. Å oppnå tillit avhenger av at ledelsen bruker sin makt på en troverdig og rettferdig måte. Ledere må kunne utøve sin styringsrett forsvarlig og samtidig utøve den slik at tillitsforhold innad og utad av organisasjonen ikke blir svekket (Sørhaug, 1996, s. 26). I

lengden kan ikke makt alene føre til god ledelse. Organisasjonsmedlemmer bør i positiv grad ha tillit til sine ledere og stole på at de gjør det riktige og det som er mest formålstjenlig for organisasjonen. Tillit er ikke noe som oppstår i et vakuum, det er noe som blir gitt og skjer i samhandling med andre (Sørhaug, 1996, s. 23).

3.5 Tilhørighetsteori

Den hybride arbeidsordningen tilrettelegger for mer fleksibilitet ved at de ansatte får muligheten til å kunne jobbe hjemmefra. Følgelig vil den fysiske tilstedeværelsen på kontoret variere fra dag til dag, som potensielt kan påvirke ansattes opplevelse av samhold og tilhørighet. Tilhørighet kan forstås som et fundamentalt behov hos mennesker, og det anses som viktig for ens psykologiske velvære (Allen et al., 2021, 1134). Det å føle tilhørighet til andre mennesker har innvirkning på menneskers tanker, følelser og atferd. Fellesskap og tilhørighet er tett forbundet med hverandre, og hva som påvirker opplevelsen av dette vil være subjektivt (Tjora, 2018, 8 - 9). Manglende tilhørighet til en gruppe, organisasjon eller et sted vil raskt kunne påvirke den opplevde tryggheten. Det finnes flere arenaer hvor man kan etablere en form for sosial tilknytning, og gjennom livsløpet vil de fleste tilbringe mye av tiden sin på jobb. Manglende tilhørighet til medarbeidere og arbeidsplassen kan påvirke trivselsnivået og produktiviteten blant arbeidstakere, og det er derfor av betydning at det rettes fokus mot det å tilrettelegge og ivareta et godt arbeidsmiljø i en hybrid arbeidshverdag. Det forekommer også av lov at tilhørighet spiller en viktig rolle for det psykososiale, og at det må bli tilrettelagt for kommunikasjon og nærhet mellom ansatte jf. aml § 4-3 (2).

3.5.1 Det menneskelige øyeblikk

Fjernkommunikasjon, som for eksempel e-post, brev, notater og skydeling, er nyttig fordi de tilrettelegger for rask kommunikasjon mellom parter som ikke nødvendigvis befinner seg i nærheten av hverandre. Likevel er fjernkommunikasjon ikke uten sideeffekter. Når vi kommuniserer ansikt til ansikt tyder vi ikke-verbale signaler som samtalepartneren gir ut (Hallowell). Alt fra gestikulering, toneleie, kroppsspråk og ansiktsuttrykk blir analysert på en måte som hjelper oss å unngå misforståelser. Disse menneskelige øyeblikkene er grunnsteinene i det Edward M. Hallowell kaller *det menneskelige øyeblikk* (Hallowell, 1999). Ifølge Hallowell kan mangelen på det menneskelige øyeblikk føre til misforståelser, samt at man kan føle seg lite verdsatt og utenfor.

Effekten av det menneskelige øyeblikk vil virke positivt inn på humør, kreativitet og mental aktivitet (Hallowell, 1999). Øyeblikkene får størst innvirkning når man opplever dem på jevnlig basis og for lang tid uten fysisk kontakt med andre kan medføre en følelse av å være isolert og frakoblet. Fraværet av menneskelige øyeblikk har effekter både på individuelt og organisatorisk plan. Når man møter hverandre fysisk, bygger man tillit og følelsen av samhold. Ved ikke-fysisk kommunikasjon har man ikke alltid mulighet til å tolke de ikke-verbale signalene. Misforståelser kan oppstå i for eksempel måten e-poster blir skrevet og deretter opplevd, og i måten ironi og humor blir oppfattet. Det er i spontane fysiske møter man gjerne utveksler ideer, tanker, følelser og kunnskap som ikke nødvendigvis blir diskutert andre steder. I følge Hallowell, vil dette til sammen bidra med å redusere tvetydigheter som følge av elektronisk kontakt, utvikle tillit til hverandre, og redusere følelser av mentalt utenforskap som høy bruk av digitale kommunikasjonsformer bidrar til.

3.6 Arbeidsgiverportalen – Digitale og hybride møter

Statens arbeidsgiverportal er en fagside som samler nyttige og relevante lover, regler, verktøyer og annet støttemateriell som skal veilede arbeidsgivere, ledere og HR. Nettportalen er et viktig verktøy for å sikre at Direktoratet for forvaltning og økonomistyring skal kunne «styrke arbeidsgiverfunksjonen i staten, sentralt og lokalt» (Statens arbeidsgiverportal, 2022b). Statens arbeidsgiverportal deler råd og erfaring og i hvordan man skal gjennomføre gode digitale og hybride møter (Statens arbeidsgiverportal, 2022a). En blanding av fysiske og digitale møter, det vil si hybride møter, har kommet for å bli. Bruken av hybride møter, heldigitale møter eller fysiske møter oppleves forskjellig og det er derfor flere forhold man må ta stilling til ved utførelsen av de ulike møtene.

Arbeidsgiverportalens råd om «Dette bør du tenke på når møtene er hybride», forklarer viktigheten av at man både må ta stilling til de som er fysiske til stede og de som er med digitalt (Statens arbeidsgiverportal, 2022a). Gjennomførelsen av hybride møter avhenger av møtets formål. I møter hvor man forventer liten eller ingen deltakelse, for eksempel ved et informasjonsmøte, kan et godt alternativ være å koble seg opp til storskjerm hvor man kan se alle de fysiske deltakerne i samme bilde. Hvis formålet derimot dreiere seg om interaksjon og samhandling, er det viktigere at både lyd og bilde er tydelig. I et slikt tilfelle kan den beste løsningen være at alle deltagerne benytter seg av hver sin pc.

I «Praktiske og tekniske råd for digitale møter», poengteres det at det avgjørende for et godt digitalt møte er at møteleder og de som deltar kommer forberedt og har en felles forståelse om møtets formål, rammer og forventninger (Arbeidsgiverportalen, 2022a). Under møtet er det viktig at både lyd og bilde fungerer som det skal. Alle møtedeltakerne skal ha lik mulighet til å kunne delta, og det er dermed viktig å klargjøre før møtet starter om alle ser og hører hverandre tydelig.

I avsnittet om «Digital og hybrid møteledelse», presiseres det at møtet må ha en god struktur, at det tekniske utstyret fungerer som det skal, og for å oppnå best mulig møteledelse må møteleder planlegge godt, engasjere, aktivisere og involvere de som deltar på digitale eller hybride møtene (Arbeidsgiverportalen, 2022a). Alle rådene arbeidsgiverportalen oppstiller skal bli brukt som rettesnor til å forklare de negative brukeropplevelsene de ansatte hos Plan har hatt i møte med hybride møter i deres virksomhet. Arbeidsgiverportalens råd kan i tillegg brukes til inspirasjon i utforming av eventuelle anbefalinger og løsninger som Plans mandat etterspør.

3.7 Kontorutforming

Plan har under prosjektet kartlagt og vurdert behovet for nye kontorløsninger. Nærmere bestemt ser det ut til at Plan beveger seg bort fra det nåværende åpne kontorlandskapet til fordel for alternative kontorløsninger. En aktivitetsbasert arbeidsplass blir særlig vurdert og det er derfor hensiktsmessig å utdype dette i det følgende. For at prosjektgruppen skal kunne komme med konkrete anbefalinger er det imidlertid fordelaktig å først belyse hva forskningslitteraturen sier om deres nåværende kontorløsning.

3.7.1 Åpent kontorlandskap

Åpne kontorlandskap kjennetegnes av at de ansatte sitter i et felles åpent arbeidsområde uten hele skillevegger og der arbeidsstasjonene er konsentrert i grupper eller rekker (Arbeidstilsynet, 2022; Låte, 2021). Fysisk nærhet og felles arbeidsplasser er funnet å skape gode forutsetninger for sosial interaksjon, samarbeid, vennskap og uformelle grupperelasjoner (Arge & De Paoli, 2000, s. 46; Arbeidstilsynet, 2022). I kontrast vil større fysiske avstander og fysiske barrierer (vegger, dører, ganger og trapper) hindre sosial interaksjon. Det åpne kontorlandskapet gir videre ikke bare en effektiv og fleksibel utnyttelse av arealer, men kan styrke gruppeidentiteten og gi økt læringsutbytte blant de ansatte.

Med et åpent kontorlandskap følger også mer synlige ledere, noe som øker tilgjengeligheten, men som også kan bidra til økt kontroll og en følelse av å bli overvåket (Arge & De Paoli, 2000, s. 46-47). For ledere kan de oppdage problemstillinger raskere, men også oftere bli avbrutt, som igjen kan føre til at deres arbeidsproduktivitet går ned. Det er videre godt kjent at åpne kontorlandskap bidrar til økt støy, flere avbrytelser og distraksjoner som kan resultere i lavere arbeidsproduktivitet (Arge & De Paoli, 2000, s. 46-47; Arbeidstilsynet, 2022; Bakke & Fostervold, 2017a, s. 5). I forlengelsen av dette er det åpne kontorlandskapet lite egnet for ansatte som trenger ro ved konsentrasjonskrevende oppgaver (Arge & De Paoli, 2000, s. 48; Bakke & Fostervold, 2017a, s. 6; Bakke & Fostervold, 2017b, s. 3). Kort avstand mellom arbeidsplasser intensiverer kognitiv belastning, svekker privatliv og reduserer jobbtilfredshet. Som en utilsiktet konsekvens kan de som har mulighet til å jobbe hjemmefra velge dette fremfor å dra på kontoret. Imidlertid kan et åpent kontorlandskap være gunstig for ansatte som jobber i team og som samarbeider tett. Type arbeid og arbeidsform er dermed en viktig faktor om hvorvidt det åpne kontorlandskapet blir funksjonelt og effektivt (Arge & De Paoli, 2000, s.47-48).

3.7.2 Aktivitetsbasert arbeidsplass (ABW)

I aktivitetsbaserte kontorløsninger velger de ansatte arbeidssone og arbeidsplass etter hvilke oppgaver de skal utføre (Arbeidstilsynet, 2022; Leesman, 2017, s. 6). Kontorløsningen kan innebære egne prosjektområder, stillesoner, stillerom, lesesal, bibliotek, åpne områder, små og store møterom, cellekontorer og rom for spontane møter eller korte telefonsamtaler. ABW oppfordrer ansatte til å erkjenne at ulike arbeidsaktiviteter støttes bedre av rom og funksjoner som er designet for den spesifikke oppgaven. Gjennom en aktivitetsanalyse med en database på over to hundre tusen ansatte, finner Leesman at førtifem prosent valgte elleve eller flere aktiviteter som er viktig i deres rolle som kunnskapsarbeidere (2017, s. 6).. Dette viser hvor variert en arbeidshverdag til den moderne kunnskapsarbeideren kan være og hvordan ABW kan tilby dem betydelige fordeler.

ABW er ikke en «one size fits all»-løsning, men vil variere fra organisasjon til organisasjon (Skogland, 2021, s. 28). Det er likevel særlig tre prinsipper som faller inn under ABW, herunder prinsippet om *deling, variasjon og valgfrihet*. For det første (1) vil organisasjonens fysiske arealer i større grad *deles* og man «eier» ikke bestemte plasser, rom eller områder. Dette vil for det andre (2) muliggjøre økt *variasjon* der organisasjonen lettere kan legge til

rette for ulike arbeidsprosesser og funksjonelle behov. For det tredje (3) vil deling og økt variasjon gi de ansatte større *valgfrihet* «over hvor, når og hvordan ulike arbeidsoppgaver skal utføres». (Skogland, 2021, s. 28). For å sikre at dette fungerer utformes det gjerne felles bruksprinsipper med fokus på tilhørighet, rydding, oppbevaring og booking av plasser og rom. I aktivitetsbaserte kontorer vil det derfor ofte være hjemmebaser, teambaser, hot-desking, free seating og clean desk (Skogland, 2021, s. 28-29).

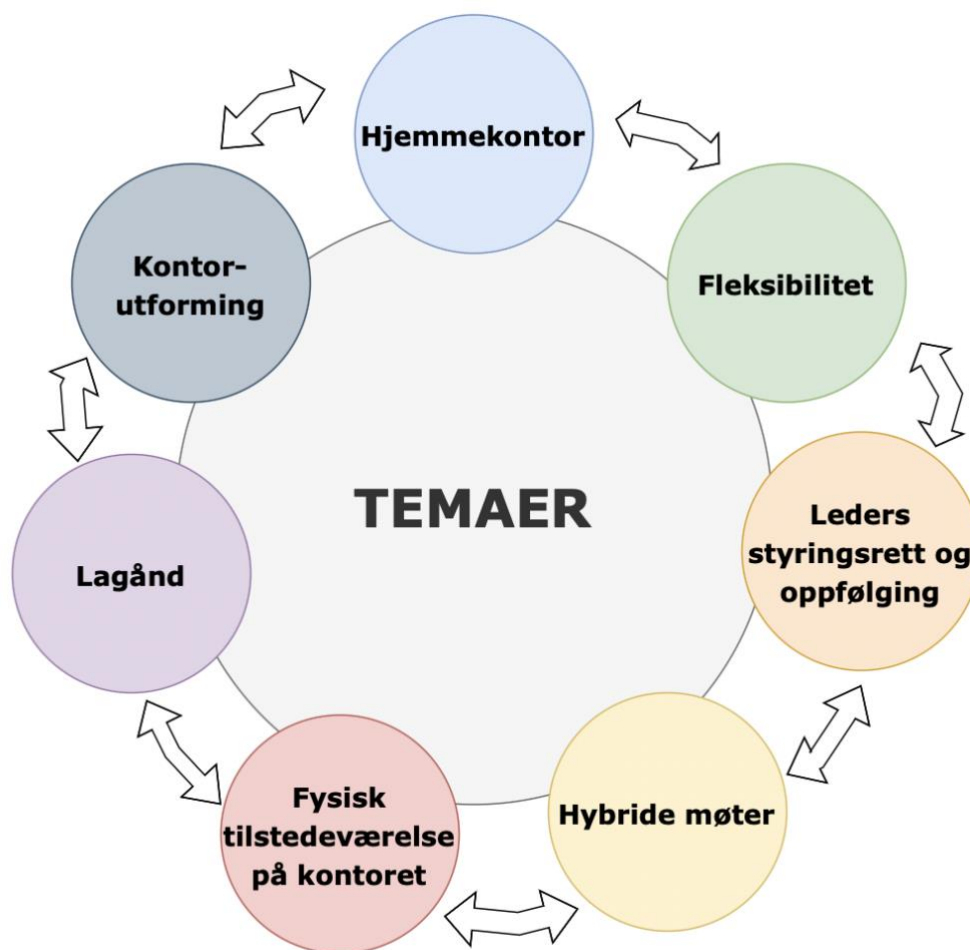
Forskningen på ABW er gjenstand for blandede og motstridende funn, noe som indikerer at det fungerer ulikt avhengig av situasjon og kontekst (Skogland, 2021, s. 29). Hvordan de ansatte blir hørt, involvert og informert gjennom prosessen er funnet å ha stor effekt på de ansattes opplevelser av løsningen (Skogland, 2021, s. 29-30). Implementering og hvordan ABW er utformet vil dermed ha en stor betydning (Skogland, 2021, s. 31). Ansatte kan for eksempel tviholde på den tradisjonelle arbeidsstilen med fast plass, noe som kan påvirke kontorkonseptets funksjon og effektivitet. Leesman finner at jo oftere ansatte benytter seg av de ulike arbeidsstasjonene, desto mer rapporterer de at ABW støtter dem i å jobbe mer effektivt (2017, s. 13). Det er imidlertid ansatte som har mer sammensatte arbeidsoppgaver som rapporterer flest fordeler (Leesman, 2017, s. 14). Likevel viser studier som sammenligner ABW med åpent kontorlandskap og cellekontorer at ABW scorer høyere på faktorer som trivsel, helse, velvære og konsentrasjon og tilbaketrekkingsmuligheter (Skogland, 2021, s. 30). Ansatte som har gått over til ABW rapporterer i tillegg økt arbeidskapasitet og kontroll i arbeidshverdagen.

Skogland poengterer likevel at barrierer for ABW i all hovedsak er preget av organisasjonskulturen, bekymringer, motstand og frykt for endring (2021, s. 31). Det er derfor viktig at å legge til rette for uttesting, trening og kompetanseheving, samt jobbe med de ansattes forståelse av konseptet og deres holdninger for å sikre etterlevelse av konseptprinsippene. Dersom dette ikke gjøres kan ABW bli utsatt for flere av de samme ulempene som eksisterer i det åpne kontorlandskapet (Bakke & Fostervold, 2017a, s. 6).

4.0 Analyse

Gjennom &Frankly-undersøkelsen og fokusgruppeintervjuene har prosjektgruppen undersøkt hvorvidt de ansatte og ledergruppen er tilfredsstillt med dagens ordning eller om det er behov

for justeringer. I denne delen skal vi derfor gjengi og diskutere om det er ønskelig med full fleksibilitet eller faste dager på kontoret og hvor ofte det bør være hjemmekontor. Som ledd i diskusjonen blir det også tatt stilling til om den nye ordningen skal differensieres mellom ansatte og ledere. Til slutt vil analysen ta opp hjemmekontorets påvirkning på følelse av lagånd og tilhørighet, før vi diskuterer hva de ansatte mener om den nåværende kontorutformingen versus ansattes ønsker til endringer av kontorlandskapet.



Figur 3. Prosjektgruppens egen illustrasjon som viser analysens temaer og hvordan disse knyttes sammen.

Som vist over er funnene i analysen presentert i syv temaer. Det bør likevel bemerkes at følgende inndeling er satt opp med hensyn til oversiktighet og at samtlige temaer, og tilhørende funn, må sees i sammenheng med hverandre. Dette er fordi leveransene henger tett sammen og at funnene har ringvirkninger på hverandre. I figuren er disse ringvirkningene illustrert gjennom pilene.

4.1 Hjemmekontor

Under koronapandemien ble flere bedrifter pålagt å tilrettelegge for at ansatte skulle jobbe hjemmefra, noe som har bidratt til at flere arbeidsgivere og arbeidstakere i dag ser ut til å ville fortsette med *frivillig* hjemmekontor. I Plan Norge ble det besluttet å gjennomføre et pilotprosjekt som medførte at ansatte kunne søke til nærmeste leder om å jobbe hjemmefra inntil to dager i uken. Dette ble besluttet som følge av Plans post-covid-19 undersøkelse, som viste at 87% av de ansatte ønsket å fortsette med hjemmekontor 1-3 ganger i uken. Dette samsvarer med funnene fra AFI-rapporten fra 2021, som viser til at mange ønsker å fortsette med den hybride arbeidshverdagen som ble introdusert under korona (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021, s. 24).

4.1.1 Muligheter

Det er fremtredende at flertallet i Plan ønsker å fortsette med den hybride arbeidshverdagen, men det er heller mer spredning om hvordan de ønsker å videreføre ordningen. Det kan derfor diskuteres hvor fleksibel den hybride ordningen bør være. Hva ansatte mener om dette ser ut til og påvirkes av faktorer som reisevei, livssituasjon og hvilke arbeidsoppgaver de har. I tråd med litteraturen gir de ansatte uttrykk for at de verdsetter det å kunne benytte seg av hjemmekontor, og at det oppleves som en gjennomgående viktig ordning for dem. I &Frankly fremheves «*ro til å jobbe*» og «*jobbe mer effektivt*» som to viktige grunner til at noen velger å benytte seg av hjemmekontor fremfor å møte fysisk på kontoret. En ansatt forteller:

Gjennom pandemien har jeg innsett hvor mye bedre jeg jobber hjemmefra enn her. Hvor mye mer jeg får konsentrert meg, så jeg har vært veldig fornøyd med det å kunne ha hjemmekontor.

I fokusgruppene er det enkelte ansatte som forteller at det oppleves som enklere å opprettholde konsentrasjonen hjemme enn på kontoret. Det blir snakket om at det er flere forstyrrelser på kontoret, noe som gjør det vanskeligere å arbeide med konsentrasjonskrevende arbeidsoppgaver. På den andre siden er det også ansatte som meddeler at de jobber godt på kontoret, men det kan tenkes at dette påvirkes av blant annet hvor godt man jobber under støy. Det er også enkelte ansatte som opplever at dagene på kontoret preges av hyppige møter, men at hjemmekontor er positivt fordi man får mulighet til å kunne «*sitte og dykke ned i oppgaver uten at noen kommer og forstyrrer slik at man må*

starte på nytt. Det blir et mer sammenhengende og fokusert arbeid.». Dette viser at hjemmekontor kan tilby mer arbeidsro for enkelte, og at det anses som spesielt verdifullt for arbeidsoppgaver som krever mer konsentrasjon og fokus.

4.1.2 utfordringer

Selv om det er gjentakende i fokusgruppene at den hybride arbeidshverdagen er ønskelig å fortsette med i større eller mindre grad, så er det også enkelte ansatte og ledere som har uttrykt bekymring for hvilke konsekvenser den hybride arbeidsordningen har på det opplevde fellesskapet og organisasjonskulturen i Plan. Dersom det blir tilrettelagt for en enda mer fleksibel arbeidsordning, så er det enkelte ansatte som frykter at det vil føre til mindre tilstedeværelsen på kontoret. En ansatt forteller at: *«eeh, ja det har skjedd at jeg har kommet på en onsdag eller fredag så er det ingen der. Da føler jeg jo at jeg kunne like godt vært hjemme.»* og dette viser at den hybride arbeidsordningen kan medføre til en form for naboeffekt blant ansatte. Det at man anser det som ønskelig at andre er på kontoret når man selv er til stede, men at det ikke er av like stor betydning når man har hjemmekontor. Således er det sosiale samværet en viktig grunn til at ansatte kommer på kontoret, og en ansatt forteller at *«Jeg tror at vi mistet en god del av kulturen vår ved at alle ble hjemme»*, som viser at vedkommende opplever at kulturen i Plan har endret seg etter pandemien. Også ledergruppen erkjenner at fysisk tilstedeværelse på kontoret er viktig, og at større fleksibilitet potensielt kan medføre at flere sitter på hjemmekontor. Dette vil kunne ramme ansattes opplevelse av fellesskapet i Plan. En annen ansatt forteller at *«det er først nå jeg kjenner på at noe av den kulturen er på vei til å komme tilbake (...)*» og dette viser at også organisasjonskulturen har blitt påvirket og endret seg under og etter pandemien, og det fremstår som at dette er noe enkelte ansatte fortsatt kjenner på.

Det blir fremhevet av ledergruppen at hjemmekontor kan by på utfordringer for de som benytter seg av hjemmekontor, og at det potensielt kan medføre til følelsen av utenforskap eller dannelsen av inn og utgruppe. Noe som også kan knyttes opp til tilhørighet og samhold, og det kan tenkes at den hybride arbeidshverdagen utfordrer den opplevde relasjonen mellom de ansatte gjennom at det er vanskeligere å samle de ansatte på et felles sted, som følge av at de har muligheten til å ha hjemmekontor. En ansatt oppsummerer dette på følgende måte:

En ting er jo hvordan, oss som gruppe faktisk, det er ikke så mange ukene siden jeg var med hvor jeg satt digitalt når vi hadde ledergruppemøte og da følte jeg meg veldig utenfor så jeg har også vært veldig opptatt av at vi kan komme sammen fysisk (...).

4.2 Fleksibilitet

I dagens ordning har de fleste mulighet til å jobbe hjemmefra inntil to dager i uken, og det er ingen faste dager som ansatte eller ledere må være på kontoret.

4.2.1 Full fleksibilitet vs. faste dager på kontoret

Muligheten til å kunne velge hvilke dager man kan jobbe hjemmefra ble ansett som viktig blant informantene i fokusgruppeintervjuene. Drivkraften bak dette synet er flere. For det første gir full fleksibilitet en adgang til, slik en ansatt uttrykker, «å kunne velge hva som passer i forhold til oppgavene og møtene». I forlengelsen av dette forklarer flere at de velger hjemmekontor når de har konsentrasjonskrevende oppgaver og drar på kontoret om det er møter som i større grad krever fysisk tilstedeværelse. En arbeidsuke ser sjelden lik ut hele året og faste dager kan dermed forstyrre en produktiv koordinering av arbeidet. Ledergruppen påpeker også at ordningen med full fleksibilitet har fungert bra og ser at, «det settes veldig høyt blant de ansatte».

For det andre muliggjør en fleksibel ordning at man kan jobbe hjemmefra de dagene det skjer mye utenfor arbeidstiden, om det så er å rekke en middag med venner eller følge opp barna på diverse aktiviteter. Funnene er i tråd med litteraturen knyttet til hybrid arbeidshverdag der hjemmekontor foretrekkes fordi det medfører fleksibilitet. Faste dager kan således hindre en god balanse mellom jobb og fritid, som en ansatt sier, «(...) utfordringer [privat] kommer ikke bare på mandager». Dette støttes av en annen ansatt som uttrykker:

(...) Det å slippe det hver dag at alle skal ut av huset, slippe å stresse, skole, barnehage, og reise ... herregud, det er ikke en hyggelig start på dagen for noen. Så det å kunne slippe det hver dag, det har vært helt fantastisk synes jeg.

Dette viser hvordan den hybride arbeidshverdagen kan bidra til å lette logistikken mellom arbeid og hjem, og at det følgelig kan redusere det opplevde stresset på hjemmebane. Det kan tenkes at ansatte med lengre reisevei og barn trolig er mer avhengig av en mer fleksibel arbeidsordning. Det blir også nevnt av ledergruppen at «(...) for meg så har det også gitt en

frihet som lederrolle da som jeg ikke forventet å få, så det tenker jeg er veldig befriende.» og dette viser at fleksibiliteten bidrar til mer frihet for ledere også, og at hjemmekontor på valgfrie dager er noe som verdsettes blant ansatte på tvers av avdelinger.

For det tredje mener flere av de ansatte at faste dager gjør at man, «*mister (...) litt den opplevelsen av å ha noe å si om sin egen hverdag [og at det handler om] å være voksen nok til å ta egne valg*». Behov for autonomi eller selvbestemmelse kan med andre ord tolkes å utgjøre en viktig del av begrunnelsen for å bevare den fleksible ordningen. For det fjerde argumenteres det at faste dager kan gjøre at det blir høyt trykk på kontoret og dersom alle avdelingene flyttes til første etasje er det ikke sikkert at alle får sitteplass samtidig.

På en annen side viser &Frankly-undersøkelsen at kun 42,9 prosent ønsker å fortsette med full fleksibilitet. Selv om muligheten til å velge hvilke dager man jobber hjemmefra kan tolkes å være av stor verdi, tar også flere til ordet om at faste dager på kontoret også kan være gunstig. En ansatt fra en av fokusgruppeintervjuene, sier for eksempel at:

Jeg syntes det er positivt å ha noen faste dager med avdelingen, (...) hvis jeg skulle valgt, fordi at for meg har det stor verdi at mine kollegaer er der når jeg er på jobb (...) selv om det tar bort litt av den fleksibiliteten.

Faste dager på kontoret bidrar med andre ord til at man i større grad ser de man jobber sammen med. Som Hallowell (1999) påpeker, styrker dette de mellommenneskelige relasjonene og fraværet av fysisk kontakt kan gå utover samhold og tillit. Som vi kommer tilbake til, er fysisk tilstedeværelse og samhold beskrevet som viktig for lagånden. En utilsiktet konsekvens av fullstendig selvbestemmelse kan derfor være mindre tillit og en svekket lagånd. Dette er imidlertid ikke gitt. Det kan likeså godt tenkes at mindre fleksibilitet i samme utstrekning kan føre til en lavere grad av opplevd tillit dersom årsaken forstås som et kontrollbehov av de ansatte. I tillegg er ikke lagånd nødvendigvis avhengig av at alle er på kontoret samtidig.

Ledergruppen påpeker videre at faste dager på kontoret kan være effektivt da det er enklere med raske avklaringer fysisk enn det er på teams eller e-post. Det fremstår som at den sosiale kontakten og relasjonen med kollegaer er lettere å dyrke fysisk enn digitalt, noe som også sammenfaller med medierikhetsteori om at graden av tillit vil påvirkes av

kommunikasjonsform. Dette støtter også oppunder det at tillit er en viktig grunnsten for relasjonsbygging, og at det vil være enklere å bygge og vedlikeholde tilliten ansikt-til-ansikt enn gjennom andre kommunikasjonsformer. En i ledergruppen sier:

Jeg har også behov for de kjappe avklaringene som ikke føles like effektivt hjemmefra. Og så er det noen ganger ... hvis alt er skriftlig, eller hvis ting alltid gjøres i chatten eller mail, eller ... så høres liksom ting litt sånn hardt ut.

Det er samtidig større åpenhet for en periodevis ordning med faste dager, enten for avdeling eller team når det er behov for det, som en ansatt illustrerer, «(...) det er litt sånn avhengig av hvor man er i årshjulet. Vi har noen sånne spurter på kampanjer som krever, eller som er mer effektive når folk er til stede». I &Frankly-undersøkelsen kom det også frem at henholdsvis 30,4 prosent ønsket faste dager for avdelingen og 25 prosent ønsket faste dager med teamet. Likevel, som vi har vært inne på i lys av fokusgruppeintervjuene, trenger ikke dette være absolutt gjennom hele året og det er mer gunstig at faste dager avtales og tilpasses internt fremfor at den nye ordningen skal gjelde alle. Det sistnevnte stemmer godt overens med &Frankly-undersøkelsen som viste at kun 1,8 prosent mente at det bør være de samme faste dagene for alle. De ansatte forklarer i tillegg at en ordning med faste dager ikke behøver å bety tre faste dager på kontoret når det for mange kan holde med én fast dag. Samtidig mener de fleste ansatte at den nye ordningen bør være den samme for lederne. Ledergruppen på sin side ser imidlertid ut til å ønske og utvise større forutsigbarhet for å sikre tilgjengelighet ovenfor de ansatte. Det kan uansett argumenteres for at fleksibilitet er et nøkkelord for ansatte og ledere. En fleksibel ordning med faste dager etter behov kan muligens være en god mellomløsning.

4.2.2 Antall dager på hjemmekontor

I &Frankly-undersøkelsen svarte over halvparten at de vil ha en til to dager på hjemmekontor. Dette er i overensstemmelse med tidligere forskning om at minst to dager på hjemmekontor er det mest vanlige og det mange foretrekker (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021, s. 24). Imidlertid svarte ca. tjue prosent at de vil ha tre til fire dager i &Frankly-undersøkelsen. Dette ble tematisert i fokusgruppeintervjuene og flere kommenterte at svaralternativene i &Frankly-undersøkelsen kunne vært bedre da det manglet et svaralternativ på to til tre dager som flere ønsket seg. Blant de ansatte er det likevel spredte meninger om hvor mange dager man bør ha hjemmekontor. Vi kan likevel si at omtrent halvparten vil ha en til to dager og den andre

halvparten to til tre dager. De som ønsker flere dager på hjemmekontor begrunner blant annet dette med økt fleksibilitet, som en ansatt sier, «folk blir mer happy fordi de får enda mer fleksibilitet som mange trenger». I tillegg kommer det frem at det er lite sannsynlig at dette vil å gå utover motivasjonen eller lagånden. For de som vil beholde dagens ordning med en til to dager på hjemmekontor mener i kontrast at det er viktig å se hverandre på kontoret. En ansatt underbygger dette og sier at, «(...) da vil det gå utover samarbeidet og lagånden da. Det å slippe opp enda mer, er jeg skeptisk til». De ansatte virker med andre ord noe delt i hvor mange dager man bør være på hjemmekontor.

Ledergruppen er derimot mer enig om å fortsette dagens ordning med inntil to dager. En utfordring med å øke antall dager blir illustrert av en av lederne:

Det jeg ser nå som vi har sagt to dager, så er det som at folk tenker at da skal jeg ha to dager. Uansett hvor mange ganger vi sier inntil to dager, så tolkes det som at nå skal jeg være på kontoret tre dager, også skal jeg være hjemme to dager. Hvis vi setter tre eller fire, så tror jeg at det gjør at noen blir tre eller fire dager, og ikke den ene uken det kanskje passet. Her er jeg kanskje litt streng, men det er sånn jeg har lest mine ansatte.

Det kan dermed virke som at flere ansatte fastholder at de kan jobbe hjemmefra de dagene ordningen åpner for. AFI rapporten (Ingelsrud og Bernstrøm, 2021, s. 4) viser også at frekvensen av hjemmekontor øker i samsvar med graden av selvbestemmelse. Det kan derfor tolkes som at lederne er bekymret for at flere dager på hjemmekontor fører til at de ansatte møter mindre på kontoret, også for uker dette i utgangspunktet passer dårligere. De ansatte forklarer imidlertid at de aller fleste tilpasser seg det som skjer på kontoret. En av de ansatte illustrerer dette, «det er ingen som på en måte er veldig sånn strikte på at ja men da har jeg hjemmekontor». Den ansatte forteller videre at, «hvis du har noen større workshops, tror du at du kan komme inn den dagen? Så (...) opplever jeg at folk stort sett er fleksible på det da». I tråd med dette forklarer de ansatte at de ikke benytter alle dagene på hjemmekontor når de ser at tilstedeværelse på kontoret er viktigere. På en annen side blir det bemerket at det kan være vanskeligere å være på kontoret samtidig når man samarbeider på tvers av avdelingene. Her er det beskrevet tilfeller der ansatte har vært mer bestemte på at de har hjemmekontor.

Det blir også nevnt blant ledergruppen og de ansatte at en ordning også kan være å kutte ut antall dager på hjemmekontor til fordel for en månedsbasert ordning som heller angir en snitt man kan jobbe hjemmefra. En fra ledergruppen forklarer fordelene med dette, «*for da kan man si at når det står på med et prosjekt så er man her hver dag, imens når man sitter og skal gjøre en rapport så kan du være fire dager hjemme*». På denne måten kan alle tilpasse ukene etter hvilke arbeidsoppgaver man har. I tillegg argumenterer flere for at det ville gitt enda mer fleksibilitet dersom de kunne vært halve dager på kontoret og resten hjemme. En ansatt sier at, «*[dette gjør at du kan] liksom tilrettelegge for at du møter når det er mer krav til det*». Følgelig ville dette også gitt mer work-life balance. Fleksibilitet viser seg igjen å være viktig for både ledergruppen og de ansatte.

Det ser videre ut til at lederne syntes det er viktigere at de er mer fysisk til stede enn hva de ansatte tenker. I &Frankly-undersøkelsen svarte 45,5 prosent at de ønsket sin nærmeste leder på kontoret 3-4 dager i uka, 25,5 prosent svarte at dette ikke var viktig for dem, mens 23,6 prosent svarte 1-2 dager i uka. Med andre ord er dette omtrent hva de ansatte ser for seg at de selv er på kontoret. Det er likevel verdt å nevne at noen påpekte i fokusgruppeintervjuet at de satt pris på at lederne var på kontoret når de selv var der. For ledergruppen kommer det frem at det er viktig å være tilgjengelig for de ansatte og en sier for eksempel at, «*det er noe med at man blir sett på en annen måte*». Utfordringer med hjemmekontor er, som erfart under pandemien, at det kan være vanskeligere å følge opp det faglige, men også at de ansatte har det bra. Imidlertid blir det diskutert blant lederne at de kanskje må begynne å tenke at man er tilgjengelig på en annen måte i en hybrid arbeidshverdag med de teknologiske verktøyene som nå er for hånden. Et neste spørsmål som dermed kan stilles er om Plan Norge legger til rette for det Julsrud (2018, s. 123) betegner som elektronisk nærhet, eller om det eventuelt er en viss motstand til å ta i bruk den kommunikasjonsteknologien som foreligger. Som flere skisserer, oppfattes det enklere å ta kontakt over pulsten enn det er å sende e-post/chat.

4.3 Leders styringssett og oppfølging av leder

4.3.1 Forventninger

Gjennom fokusgruppene viste de ulike gruppene å ha en noe varierende tilnærming til forventningene mellom fleksibilitet, styringsrett og oppfølging av leder. Dette kan se ut til å ha sin bakgrunn i avdelingenes tilnærming til hybrid arbeidshverdag og hvilke retningslinjer og føringer som er satt for de ansatte. En ansatt uttrykker blant annet:

Jeg har inntrykk av at det kanskje er litt ulik tanke fra leder sin side og hvorvidt liksom det faktisk med fleksibiliteten omfattes av det her med hybrid arbeidshverdag da.

En av uoverensstemmelsene som kommer frem av fokusgruppene er forskjellen mellom hvordan ledergruppen og øvrige medarbeidere har forventninger til fleksibiliteten og retningslinjene som gjelder hybrid arbeidshverdag. Der ledergruppen anser ordningen med hybrid arbeidshverdag som en gode og en mulighet, er det medarbeidere som har en forventning om å skulle kunne ta ut to dager med hjemmekontor i uken. Dette gjør at deler av ledergruppen føler på at det er vanskelig å skulle planlegge møter, aktiviteter og workshops:

Uansett hvor mange ganger vi sier inntil to dager, så tolkes det som at nå skal jeg være på kontoret tre dager, også skal jeg være hjemme to dager. Hvis vi setter tre eller fire, så tror jeg at det gjør at noen blir tre eller fire dager, og ikke den ene uken det kanskje passet. Her er jeg kanskje litt streng, men det er sånn jeg har lest mine ansatte.

Likevel er dette noe som også varierer fra avdeling til avdeling, som er en gjennomgang i intervjuene. Det er store variasjoner mellom avdelingene og ledernes forventninger til hybrid arbeidshverdag og styringsrett. En i ledergruppen sier:

Jeg tror det varierer veldig, jeg tror iallfall, nå har jo jeg en veldig liten avdeling, og vi er sånn at vi vil være på kontoret, men de tolker det sånn at jeg KAN være hjemme, så de spør jo gjerne om det er slik at de kan være hjemme de dagene.

Medarbeiderne på sin side mener at det er lederne som har ansvaret for å vise til de retningslinjene som organisasjonen har satt. En ansatt sier: «(...) Det må jo være opp til lederne sin oppgave å være strenge på det da». Derfor må det kunne sies at det er enighet blant både ledergruppen og medarbeidere at lederne har styringsrett, men at de må være tydelige på forventninger og retningslinjer. Dette kommer frem i fokusgruppen med ledergruppen:

Men jeg tenker at når vi sier inntil 1-2 dager i uka så er det fortsatt ledere som har styringsrett til å si at vi har workshop disse dagene, og helst planlegg det uka før og ikke kom liksom at vi skal ha workshopen i morgen.

4.3.2 Målsetting, produktivitet og tillit

Det kommer videre frem at leders styringsrett også handler om å nå mål, og at dette er leders ansvar. Målsetting er spesielt viktig for ledergruppen og de anser beslutningene som nå skal tas om hybrid arbeidshverdag som en del av verktøykassen for bedre måloppnåelse, kompetanseheving og samarbeid på tvers av avdelingene:

Grunnen til at vi gjør det her er ikke fordi folk skal ha det bra, jo altså vi vil at folk skal ha det bra, men at hovedmålet her er at vi skal nå målene våre, så lokalene, med hvordan vi sitter og hvordan vi mikser det opp det handler om å nå målene bedre. Så vi skal ikke gjøre det fordi det er det siste nye, vi skal ikke gjøre det av noen andre grunner enn at vi skal bruke dette som ett av verktøyene våre. Vi har flere verktøy, men dette er ett av dem.

Hvordan Plan kommer til å lykkes med å implementere de nye endringene knyttet til hybrid arbeidshverdag hviler på hvordan ledelsen bruker sin makt, men også enda viktigere på tillitsforholdet innad i bedriften. Dette er i tråd med det Sørhaug (1996, s. 23-26) sier om forholdet mellom tillit og makt fra et ledelsesperspektiv. De ansatte må ha forventinger til at ledelsen fatter de riktige avgjørelsene og ikke innfører retninger og regler som er uanvendbare og som vil føre til at mange blir misfornøyde. Endringene må være formålstjenlige og realistiske for Plan i sin helhet. Samtidig må ledergruppen ha tillit til sine ansatte. De må tillit til at de ansatte gjør det skal og følger de reglene som har blitt implementert, spesielt med tanke på antall dager med hjemmekontor. Både lederne og de ansatte er i like grad avhengig av det gjensidige tillitsforholdet mellom dem.

Underveis i fokusgruppeintervjuet stilles det spørsmål til lederne om de har sett noen endring i produktiviteten som følge av innføringen til hybrid arbeidshverdag – som igjen viser til tilliten mellom den enkelte medarbeideren og lederen. Her kommer det frem at ledergruppen har full tillit til sine medarbeidere når det gjelder produktivitet. En i ledergruppen sier blant annet at: «Jeg må bare legge til, jeg opplever ikke i det store at det er noe produktivitets fall, jeg stoler blindt på at ting blir gjort.» Tillit mellom medarbeidere og ledere noe ledergruppen

ser på som spesielt viktig når det gjelder oppfølging av den enkelte medarbeideren. Her kommer det frem at de opplever at dette er vanskeligere og krever mer av den enkelte i en hybrid arbeidshverdag, hvor de også trekker linjer til hjemmekontor under pandemien. En leder sier:

Men ikke sant, jeg følte at jeg ikke fikk, og at det kostet veldig mye å forsikre seg om at folk hadde det bra, og det var noen som hadde mer behov for oppfølging, også kanskje det henger sammen med hvordan vi er skrudd sammen, men klart, beslutningsmyndighet for avdelingen ligger jo hos meg for alle, så det gjør jo at når det er snart x stykker, så er det ganske mange ting som skal inn selv om man pusher på. (...) Også føler jeg også at folk setter pris på at leder er der, det er noe med at man blir sett på en annen måte.

Det virker dermed viktigere for ledergruppen å være tilstedeværende på kontoret for å ha anledningen til å følge opp de ansatte godt, og slik at de ikke går glipp av spesifikke ansatte når de er på kontoret. De trekker også frem at tilstedeværelsen på kontoret gjør den mellommenneskelige kontakten enklere og bedre å forholde seg til, som igjen fører til at de kan være en bedre leder.

4.4 Hybride møter

Koronapandemien har fått hele verden til å måtte omstille seg. Dette har ført til store endringer i organisasjoner og nye måter å jobbe på. Hvordan vi holder møter er ingen unntak. Før pandemien var det vanlig med fysiske møter, men under nedstigningen ble digitale møter den nye normalen. Etter gjenåpningen gikk vi over til å ha en blanding av fysiske og digitale møter – altså hybride møter. Hybride møter er relativt nytt, og man er fortsatt i en prosess for å finne ut hvilke løsninger som fungerer best. Data fra &Frankly-undersøkelsen viser at det var noe misnøye med de nye hybride møtene. Dette ble videre diskuterte i fokusgruppene, og det kom frem mange utfordringer og bekymringer blant deltakerne. For at den nye hybride arbeidshverdagen skal oppleves positivt blant alle de ansatte, er det tydelig at Plan fremover har behov for tydelige retningslinjer for hvordan man skal holde gode digitale og hybride møter.

4.4.1 utfordringer: Tilhørighet

I &Frankly-undersøkelsen ble det stilt følgende spørsmål: Har det vært noen utfordringer for deg personlig med å jobbe på kontoret etter pandemien? Et av svarene var at, «*hybride møter fungerer ikke like godt med større møter, hvor hovedvekten av deltagere er på kontoret*».

Dette sammenfaller med at det ved flere anledninger under fokusgruppeintervjuene ble uttrykt misnøye med de hybride møtene. En ansatt fra miksgruppene startet diskusjonen med å si:

De hybride møtene har blitt dårligere nå enn det var før, syntes jeg. Etter at folk har begynt å komme hit. (...) eller før så var alle på pc-en selv om de satt i møte, og da fungerte.

Misnøye med de hybride møtene etter gjenåpningen ble bekreftet av flere av de ansatte i fokusgruppene, «*men jeg merker jo at den hybridløsningen er veldig annerledes enn det var under pandemien*». En annen ansatt poengterer, «*eller da det var rent hjemmekontor, så funket det kjempebra. Da sitter alle og man ser alle sitt ansikt*». Dette gir uttrykk for at tilhørighetsfølelsen blir utfordret av den hybride løsningen. Det kan tenkes at de digitale møtene ikke påvirket samholdet på lik linje som de hybride møtene gjør; at det utfordrende er når noen er til stede fysisk og andre ikke. At de ansatte opplever at de hybride møtene er annerledes etter gjenåpningen er ingen overraskelse. En av utfordringer med hybride møter er at det er stor sjanse for at alle ikke blir fornøyde. Og brukeropplevelsen er ganske forskjellige fra når man har fysiske eller digitale møter til når man har hybride møter (Statens arbeidsgiverportal, 2022a). De ansatte påpeker også at når det er for mange møtedeltakere i hybride møter, så er det vanskelig å få et godt samspill spesielt når man ikke får med seg alle som er til stede:

Ja, jeg tror det er en stor forskjell på et lite møte med to-tre-fire stykk (...) hvis du sitter og ser på, så ser du så og si ikke hvem det er som sitter på enden av bordet, det blir mer utfordrende å få en god dynamikk mellom de på huset og de hjemme.

Gestikulering, toneleie, kroppsspråk og ansiktsuttrykk er det Hallowell ser på som grunnsteinene i det menneskelig øyeblikk, og det kan fort bli vanskelig å få med seg disse når man deltar digitalt på hybride møter (1999). Noe som også sammenfaller med medierikhetsteorien som tar utgangspunkt i at ulike medier har forskjellige styrker og

svakheter i hvordan informasjon formidles (Julsrud, 2018, s. 126). Dette sammenfaller med det en av de ansatte i fokusgruppene uttrykte:

(...)man mister en del av både kroppsspråket og så ja. I tillegg merker jeg de gangene når jeg eventuelt har hatt hjemmekontor og det har vært ti stykker, eller ja mest folk her da, da blir det jo veldig sånn ... det blir vanskelig å få med seg ting på teams (...).

Når man skal holde hybride møter er det viktig å ta stilling til hvor mange som skal delta digitalt eller fysisk. Tydelige bilder og lyd er også essensielt for å skape god dynamikk i for eksempel møter hvor hensikten er å diskutere og samhandle (Statens arbeidsgiverportal, 2022a). Men selv med god lyd og bilde, kan et for stort antall fysiske møtedeltakere påvirke negativt på de som prøver å delta hjemmefra, og de kan fort bli glemte. Dette poengteres når en av de ansatte uttrykker bekymring ovenfor de som sitter på hjemmekontor, «vi har for eksempel en kollega i vår avdeling (...) som har fast hjemmekontor, så man kan glemme at de i det hele tatt er med på møtet spesielt når det blir delt skjerm». Fjernkommunikasjon er som nevnt ikke uten sideeffekter. Som Edward M. Hallowell understreker, så kan mangelen på de menneskelige øyeblikk, i dette tilfelle overfor de som deltar digitalt, føre til at de kan føle seg lite verdsatt og utenfor (1999). Møter som krever aktiv deltakelse fra alle ansatte oppleves vanskelig når flere av møtedeltakerne er til stede fysisk. Dette bekreftes ytterligere av et av intervjuobjektene:

Det viktigste er dette med møter og kreative samtaler, at det er mye bedre å gjøre det fysisk. Nesten alle typer møter, eller kanskje ikke sånne store informasjonsmøter du bare skal høre på. Men jeg tenker at nesten alle møter der man skal delta og bidra da, er det mye lettere å få til om man skal kunne få til en god dialog ... når alle er i samme rom.

Dette er også i samsvar med det en annen ansatt bemerket seg, «det går vel i møter hvor det er en som har presentasjon over lengre tid.» For eksempel i et rent informasjonsmøte, hvor ikke alle trenger å delta aktivt i samtalen, kan man fint være flere fysisk til stede (Statens arbeidsgiverportal, 2022a). Møtets formål er dermed en avgjørende faktor i hvordan man planlegger å gjennomføre det hybride møtet.

4.4.2 Møtets art og formål

Som nevnt ovenfor kan formålet med møtet ha en stor betydning for hvilken metode man velger å gjennomføre møtene med. I informasjonsmøter, hvor det kanskje er bare én som snakker, blir det ikke like vanskelig å gå glipp av de menneskelige øyeblikkene. Men hvis det dreier seg om et møte hvor de ansatte skal diskutere og samhandle, kan det bli vanskelig å følge med på alt som skjer hvis det er flere som deltar fysisk heller enn digitalt. En ansatt fra et av fokusgruppeintervjuene bemerker seg likevel at det finnes løsninger for slike tilfeller, *«og noen av tipsene de kommer med er at alle skal sitte med sin egen pc for å ha det kameraet»*.

Arbeidsgiverportalen gir flere retningslinjer på hvordan man skal holde gode hybride møter. Et av rådene er at hvis man skal holde møter hvor formålet er at deltakerne skal diskutere å samhandle, vil det være nyttigere at de som deltar fysisk også er med på hver sin pc (Statens arbeidsgiverportal 2022a). Dette sammenfaller med det den ene ansatte i intervjuet bemerket seg. Derimot legger en annen ansatt i et av miksgruppene til, *«men jeg opplever at hvis man skulle hatt alle på egen skjerm også, så mister du litt av det... med det fysiske møte»*. Å miste litt av det med det fysiske møte, kan tyde til at intervjuobjektet er bekymret for å miste de menneskelige øyeblikkene. Mennesker analyserer både kroppsspråk og ansiktuttrykk for å unngå misforståelser (Hallowell, 1999). Men poenget er at hvis alle møtedeltakere logger seg inn på hver sin pc, skal dette være en bedre løsning for å unngå misforståelser og hindre at noen ikke får med seg alt som skjer og blir sagt. Intervjuobjektets bekymring henger likevel i tråd med at møteleder ikke kan gjøre alle 100 prosent fornøyde (Statens arbeidsgiverportal, 2022a). Men selv om ikke alle blir fornøyde, er det møteleder sitt ansvar å sørge for at alle møtedeltakere, uansett om de er til stede fysisk eller digitalt, har fått en felles forståelse og lik opplevelse ut av møtet.

Gode hybride møter avhenger av møteleder og møtets innhold. Én i ledergruppen presiserte dette ytterligere ved å si:

Jeg tenker det avhenger veldig av møteleder, at hvem som har kalt inn og møtets innhold (...) ja sånn at det avhenger av liksom en god del faktorer. Hvis du har en møteleder som veldig aktivt involverer dem som også sitter på Teams for eksempel, så er jo det noe annet enn at man liksom er veldig fokusert på dem som sitter her.

Dette sammenfaller med det som blir skrevet i Statens arbeidsgiverportal, hvor det påpekes at hybride møter er avhengig av god struktur og tydelig møteledelse. Møteledere må planlegge møtene godt for å kunne få i gang aktiv deltakelse og fremdrift under møtene (Statens arbeidsgiverportal, 2022a). Men som det også blir fremhevet i arbeidsgiverportalen er det en utfordring for møteledere å vite hvem man til enhver tid skal velge å fokusere på. Det viktigste er derimot at møteleder må på forhånd skape felles forventninger blant møtedeltakerne slik at de på best mulig måte kan delta aktivt i samtalen uansett om man er med fysisk eller digitalt. Det ble ved flere anledninger nevnt av de ansatte i fokusgruppene at de skulle hatt mer tips og opplæring for å kunne holde gode hybride møter:

Jeg skulle gjerne hatt litt praktiske om hvordan man gjør ting bedre i Teams for å gjennomføre, eller boards, eller for å ha gode hybride møter som møteleder. Jeg føler ikke jeg er venn med Teams.

Det støttes opp av en annen ansatt i et av miksgruppene ved å si, «*jeg skulle gjerne hatt litt god veiledning og litt opplæring på hvordan det kan gjøres bedre*». Som vi har sett via blant annet Statens arbeidsgiverportal finnes det råd til hvordan man skal lykkes med hybride møter som møteleder. Det virker derimot som at flere av de ansatte hos Plan ikke har fått gode nok råd eller opplæring i dette. Felles retningslinjer for hvordan man skal holde fysiske, digitale og hybride møter vil nok være essensielt fremover for Plan. Da kan alle få en felles forståelse om hva som forventes som møteledere, og som møtedeltakerne, i de ulike møtene.

4.5 Fysisk tilstedeværelse på kontoret

Gjennom undersøkelsene vi har gjort ser vi at det er blandede holdninger tilknyttet fysisk tilstedeværelse på kontoret. På generelt grunnlag er de negative sidene ved fysisk tilstedeværelse relatert til inn klima, lokalets utforming og mangel på ro. På den andre siden er fysisk oppmøte knyttet til det sosiale på arbeidsplassen, samarbeid og kunnskapsdeling, samt opplevelsen av at noen møter nesten krever fysisk oppmøte for å kunne gjennomføres optimalt.

4.5.1 Negative ringvirkninger

Blant de negative aspektene ved fysisk tilstedeværelse er det ulemper som i stor grad henger sammen og som påvirker hverandre. Mange ansatte uttrykker at det er mye støy i

kontorlandskapet. Dette påvirker konsentrasjonsnivået og gjør at de gjerne velger hjemmekontor når det er mange konsentrasjonsoppgaver som må gjøres. Samtidig uttrykkes det at det er mangel på egnede rom «*hvor du kan trekke deg tilbake og få den roen*» også på kontoret. En ansatt innrømmer blant annet at på grunn av dette velger vedkommende å sette seg på møterom for å konsentrere seg. Samtidig nevner en ansatt at det oppleves at møterommene er dårlig lydisolerte og at det derfor er et ønske om å få flere stille møterom: «*Så det å ha mange sånne små stillerom som faktisk er stille for det er det jo ikke er da, det er fryktelig fryktelig lytt*».

Mangel på tilgjengelige og varierte rom nevnes flere ganger og brukes som eksempler på at dagens kontorløsning ikke er optimal. En ansatt uttrykker blant annet at:

Dette rommet [et stort rom] ble lagd for å ha en sånn kreativ sone. Hvor vi kunne jobbe kreativt og vi kunne henge der, og ja ikke sant. Men så har vi ikke noen møterom som er like så stort, så da er dette rommet alltid booka til møter. Og da er det ikke et sted hvor vi kan gå og jobbe kreativt.

Samtidig uttrykker en annen ansatt at også de små møterommene ofte er opptatt og at vedkommende føler at det skapes et press når man blir innkalt til teamsmøter, men ikke har et egnet sted å gå til for å delta i møtet. Mangelen på møterom og andre egnede soner for prat fører til at ansatte kan ende opp med å ta teamsmøter og annen prat i det åpne kontorlandskapet. Dette fører i tilfeller til frustrasjon hos andre ansatte der én uttrykker blant annet: «*det er jo enkelte som tar teamsmøter i det åpne landskapet og det er innmari irriterende fordi det blir til at man, altså man vil jo ikke lytte, men så får man med seg hele den samtalen likevel.*». Vedkommende får støtte fra andre i samme fokusgruppe.

Oppsummert foreligger det ringvirkninger som må sees i relasjon til hverandre. Mangelen på rom gjør i visse tilfeller at sosial prat, teamsmøter, og lignende blir tatt i det åpne landskapet som kanskje heller kunne blitt tatt i egnede rom. Dette fører igjen til at en del opplever dårligere konsentrasjon på kontoret versus hjemme.

4.5.2 Sosialt fellesskap og raskere avklaringer

Blant de positive sidene ved fysisk tilstedeværelse på kontoret er det gjennomgående både fra fokusgrupper og &Frankly at det sosiale spiller en stor rolle. De ansatte nevner blant annet at

det blir mer sosialt på jobb når man er på kontoret, samt at man får flere organiske samtaler når andre er til stede. Dette gir sammen en følelse av fellesskap som en ansatt forteller: «Jeg jobber egentlig ikke sammen med noen, så for meg så er det å ha et fellesskap som er viktig». Dette er i tråd med det Edward M. Hallowell nevner som effektene av det menneskelige øyeblikk. Når man møtes fysisk bygger man tillit og samhold, både på individuelt og organisatorisk plan (Hallowell, 1999).

Samhold og det å samarbeide på tvers er ifølge ansatte lettere når man møter fysisk, mye fordi det legger til rette for spontane læringsøyeblikk på tvers:

(..) den der småpraten, men ikke bare fordi du snakket med de i teamet ditt, men også fordi at du plutselig hører andre som snakker om ting. Altså det blir økt læring rundt de som sitter sammen fordi plutselig hører jeg noen andre som sitter og snakker om noe også (..) så har jeg kanskje et innspill til det som jeg egentlig ikke hadde tenkt på eller hadde ikke visst om hvis ikke jeg hadde hørt de snakke om det.

Hallowell (1999) støtter dette og mener at det nettopp er i de litt mer spontane fysiske møtene man gjerne utveksler ideer, tanker og kunnskap som man ikke nødvendigvis diskuterer andre steder. I relasjon til tilhørighet- og tillitsteori vil de ansatte i sånne spontane læringsøyeblikk kunne styrke følelsen av tilknytning til hverandre. Skjer dette gjentakende ganger og over tid vil ansatte også kunne utvikle tillit til andre kollegaer som ikke nødvendigvis er i samme team eller avdeling.

Et siste gjennomgående trekk fra Frankly og fokusgrupper er at fysisk tilstedeværelse i mange situasjoner bidrar til raskere avklaringer, samt at en del møter er bedre å ta fysisk og ikke hybrid. En ansatt nevner blant annet at «(...) noen typer møter hvor vi, så langt det lar seg gjøres, etterstreber å være fysisk til stede fordi vi alle er enige om at det liksom føles hensiktsmessig.» mens en annen sier «Og det er mange typer møter, som jeg er i, som fungerer best fysisk, og å slippe å ha hybrid.». Dette støttes av en informant i ledergruppen som sier «(...) Og da er det enklere å spørre over pulten, enn det er å spørre på teams eller chat (...)».

4.6 Lagånd

4.6.1 Tilstedeværelse og samarbeid på tvers

I enhver organisasjon er det essensielt at medlemmene føler seg tilknyttet hverandre. Dette er fordi det gjør samarbeid enklere, i tillegg til at mennesker fra naturens side er sosiale vesener som trenger kontakt. Dersom man går for lenge uten kontakt med andre vil man føle seg isolert og frakoblet, hevder Hallowell (1999). Både i fokusgruppene og i &Frankly nevnes fysisk tilstedeværelse og samarbeid på tvers som viktige ledd i å lykkes med å få god lagånd. Det nevnes blant annet av mye hjemmekontor svekker kulturen og at fysisk tilstedeværelse og samhold kan oppleves som litt motpoler:

(...) Plan ønsker jo som, liksom som arbeidsgiver også, at det skal være et sterkt samhold i organisasjonen. Så det er liksom en motvekt da til fleksibilitet hva er det man ønsker å være som arbeidsplass da. Ønsker man at det skal være mye, at det skal være tett kultur der man er mye sammen og en del som sånn, eller ønsker man være kjempefleksibel sånn at folk kan styre livene sine enda mer.

Samtidig som samarbeid på tvers trekkes frem som viktig for følelsen av samhold og lagånd, nevnes det at Plan Norge scorer lavt på tverrgående samarbeid. En ansatt sier:

(...) Jeg tenker at det kan gå litt på det sosiale, men også på samarbeid på tvers. At man er ett lag som samarbeider på tvers, og at man samarbeider. Det er noe vi alltid har scoret lavt på i Plan, vet ikke helt hvorfor vi ikke får det til. Kanskje folk opplever at vi ikke får det til.

Det kan dermed virke som at samarbeid på tvers er noe som muligens må tilrettelegges mer for og jobbes mer med for å virke optimalt, for igjen kunne påvirke følelsen av lagånd. Samtidig vil mye organisering som legges til faste dager kunne påvirke den ettertraktede fleksibiliteten.

4.6.2 Opplevd tilhørighet og sosiale tiltak

I tillegg til å se andre oppleves det blant ansatte viktig for lagånden i organisasjonen at man har felles mål og retning, samt at det er viktig å føle at man er en del av noe. En ansatt sier i en av fokusgruppene at «... jeg tror kanskje lagånd handler om at alle føler de er en del av liksom det som skjer.». Dette støttes i et annet fokusgruppeintervju der det kommer frem at

vedkommende mener at «*det handler litt om tilhørighet også. Jeg kjenner på det*». I forbindelse med referansen til tilhørighet kobler en annen seg på og trekker frem viktigheten av at alle gjør sine oppgaver fordi det bidrar til et større resultat:

Man må huske at de små oppgavene er en del av det store målet. Selv om jeg driver med ting som ingen av dere vet hva er, så er det liksom en del som bidrar inn i den store pakke og som da skaper en felles følelse.

Å jobbe mot et felles mål og strategi nevnes på tvers av fokusgruppene som viktig for lagånden. Her nevnes blant annet TV-aksjonen som et eksempel. Det virker som om de ansatte ser både seg selv og de andre i situasjonen og enes om at det å jobbe med noe smått bidrar til det større. Dette skaper samhold og følelse av lagånd i de mindre gruppene og teamene, og på tvers i organisasjonen.

Et siste punkt på veien mot god lagånd nevnes sosiale tiltak gjennomgående i fokusgruppene og i &Frankly som noe viktig for samhold og kultur i organisasjonen. Sosiale tiltak trenger gjerne ikke være store for å ha effekt: «*Jeg syntes det er veldig positivt med ping-pong-bord. Det er gøy ... og turnering. (..) Og ja, da tenker jeg at det kanskje ikke skal mer til liksom eller sånn, ja.*». Samtidig nevnes mange sosiale tiltak som allerede eksisterer som svært positive. Dette gjelder blant annet initiativ som *Dytt, Plandagen*, mandagsmøter og felles lunsj.

Til tross for at det finnes mange sosiale tilbud undres en ansatt over hvorfor lagånd ikke scorer så høyt på interne undersøkelser:

(..) Jeg må si at jeg er overrasket over at lagånden ikke har gått opp mer. For jeg opplever at det er god tone, og at folk virker fornøyde. Jeg synes vi har gjort masse sosialt etter vi kom tilbake for de som ønsker det, vi har hatt lunsjer, pils, man kan være med på holmenkoll-staffet og sløyfeløp. For de som vil er det jo veldig mye tilbud.

Det kan dermed virke som at selv om det er mange tilbud for dem som er interessert, er det også med det sosiale som med de andre trekkene ved organisasjoner - det er gjerne en sammensetning av mye som gir resultater.

4.7 Kontorutforming

Som nevnt ovenfor er det beskrevet flere utfordringer med dagens kontorutforming og Plan Norge har underveis i prosjektet vurdert behovet for alternative kontorløsninger. Gjennom &Frankly-undersøkelsen og fokusgruppeintervjuene har de ansatte og ledergruppen fremmet forslag om hvordan de ser for seg at disse utfordringene kan løses i den eventuelt nye kontorutformingen. Som vi skal se, er en aktivitetsbasert arbeidsplass [ABW] særlig fremhevet.

4.7.1 Soner etter type arbeidsoppgaver

Allerede i &Frankly-undersøkelsen ble det påpekt, gjennom tekstboksalternativet, at kontoret bør deles inn i ulike soner etter type arbeidsoppgaver. Respondentene beskriver et behov for flere stillerom, små og store møterom, prosjektsoner, kreative soner, lesesal og uformelle soner. Disse funnene sammenfaller med det som blir sagt i fokusgruppeintervjuene, men blir her rikere beskrevet. En ansatt sier for eksempel at:

Jeg har jo jobbet med det [ABW] før i en annen organisasjon og jeg syntes det var kjempefint og likte det veldig godt. (...) Da var det jo lokaler som var godt utformet, det var lyst og luftig og det var liksom soner så du manglet aldri noe. Også var det på ett plan så du hadde oversikt over hvor folk satt. (...) lett å se, nei men der sitter jo [navn] som jeg må prate med på en måte.

Den ansatte har erfaring med en aktivitetsbasert kontorløsning og er videre positiv til at dette eventuelt innføres. Informantens tidligere erfaring med ABW kan riktignok spille positivt inn på oppfattelsen av kontorløsningen. For andre kan det ukjente av natur skape mer usikkerhet (Jacobsen, 2018, s. 124). Likevel, som vi allerede har vært inne på, er ikke den ansatte alene om å være positiv til nye måter å strukturere kontoret på. På spørsmål om hvordan drømmekontorløsningen ser ut blir ABW indirekte beskrevet av en annen ansatt:

(...) flere åpne løsninger så man kan sitte i en sofagruppe for eksempel hvis man skal diskutere noe åpent, eller man kan gå inn på et lydisolert kontor det synes jeg er et veldig bra tips og ta de sensitive oppgavene. Men også det å kunne sitte (...) være litt mer på cafe på en måte da å sitte og så konsentrere seg om ting uten at man føler at

man er veldig på kontor, for det føler jeg kan bidra til litt mer kreative løsninger enn at man er låst fast i en pult.

Som vist i tidligere forskning har en kunnskapsarbeider varierte oppgaver og som den ansatte illustrerer kan det være behov for ulike soner etter hvilke arbeidsoppgaver en skal utføre (Leesman, 2017, s. 6). En annen ansatt spesifiserer dette ytterligere, «(...) *man har jo forskjellige behov. Og ofte forskjellige behov gjennom en arbeidsdag. Så det å kunne ha en stillesone, en kreativ sone, kanskje egne rom også. Det gjør jo veldig mye.*» Dette støttes igjen opp av ledergruppen som forklarer at en generell tilbakemelding fra deres ansatte er et ønske om flere soner. En av lederne poengterer i tillegg at ABW vil gi en større følelse av frihet til å sitte der man vil. På en annen side er et viktig poeng at det er de med sammensatte arbeidsoppgaver som rapporterer flest fordeler med ABW (Leesman, 2017, s. 14). Det kan dermed tenkes at fordelene vil være mer begrenset for ansatte som har mindre behov for å flytte på seg etter arbeidsoppgavene.

Likevel er det gjentakende i alle fokusgruppeintervjuene at det er et særlig behov for flere stillesoner for konsentrasjon, men også lydette rom som gjør at man ikke forstyrrer andre i det åpne landskapet. En ansatt poengterer for eksempel at en av årsakene til at den hybride arbeidshverdagen fungerer godt nå er at man har mulighet til å ta meg seg konsentrasjonsoppgaver hjem og forklarer dette med at, «*vi har ikke et godt oppsett her hvor du kan trekke deg tilbake og få den roen*». Cellekontorer er også av den grunn fremhevet, både av de ansatte og ledergruppen. Lesesal er også et forslag blant flere og en av de ansatte illustrerer dette:

(...) og så tenker jeg at visst man går for en sånn soneløsning, og har en lesesal variant der det kan være stille, så vil jo det kunne dekke en del behov da. I forhold til når man har sin egen pult og alt skjer rundt deg hele tiden.

Det kan dermed tolkes som at det åpne landskapet i dag ikke dekker konsentrasjonsbehovet for de fleste av informantene. Dette kan videre sies å støtte tidligere forskning om at det åpne kontorlandskapet bidrar til økt støy og distraksjoner (Arge & De Paoli, 2000, s. 46-47; Arbeidstilsynet, 2022; Bakke & Fostervold, 2017a, s. 5). Det blir imidlertid påpekt at man ikke må glemme at kontoret også skal være et hyggelig sted å være og at det også vil være behov for uformelle soner. Dette kan være, slik en ansatt beskriver, «(...) *sofaer, ståbord eller*

hjørner hvor man kan ha litt mer uformelle møter», hvor det også vil være, «greit å ha bittelitt lyd». Hvilerommet som er nå anses ikke å dekke dette behovet.

4.7.2 «Free seating», forutsigbarhet og kontakt i team / avdeling

Det er likevel ikke alle sidene ved en aktivitetsbasert arbeidsplass som blir ansett som like positive og dette gjelder særlig konseptet om free seating. For å kunne ha de forskjellige sonene er det nemlig vanlig at det er færre pulter enn antall ansatte. Det blir fremhevet at dette kan by på utfordringer, en ansatt forklarer for eksempel at:

(...) det der med å ikke ha nok sitteplasser kan jo potensielt bli ganske problematisk og jeg snakket akkurat med en tidligere kollega der det er hundre ansatte og femti sitteplasser (...) og det er "first come, first served". Så det betyr jo at alle med barn i barnehage eller de med lang reisevei ikke får sitteplass. Så det blir jo bare automatisk veldig diskriminerende. Så (...) en av de positive tingene her da med at folk faktisk har sin egen plass og litt sånn forutsigbarhet i landskapet.

Det er med andre ord en uttrykt bekymring om at man kommer på jobb og ikke finner seg en sitteplass. Dette blir nevnt av enkelte på tvers av fokusgruppeintervjuene med de ansatte og en annen ansatt forklarer videre at, «for eksempel har vi en dag i uken hvor nesten alle er her (...) fordi vi har avdelingsmøte, og da er det plutselig ikke plass til alle». Ledergruppen stiller seg imidlertid mer positive til free seating, men påpeker at det kan bli problematisk i starten, en sier for eksempel at, «jeg tror at det er noen som kanskje hater det i utgangspunktet, men så tilpasser man seg». På en annen side blir det påpekt av andre ansatte fra fokusgruppeintervjuene at det er lite sannsynlig at alle er på kontoret en og samme dag ettersom det nå legges opp til en hybrid arbeidshverdag. Den faste plassen ble videre, som nevnt av en av de ansatte ovenfor, beskrevet å gi, «forutsigbarhet i landskapet». Dette stiller flere seg bak, en ansatt forklarer at:

Jeg er veldig glad i pulten min. Det er der jeg lander. Jeg kommer inn og da vet jeg hvor jeg skal, hvor jeg kan sette fra meg tingene mine, og så løper jeg videre inn i møterommet. Så har man et sted å komme tilbake til, som er mitt.

I tråd med dette bemerkes det av en annen ansatt at forutsigbarhet kanskje er noe som har blitt viktigere for mennesker i en verden som er, «litt opp og ned, så (...) det å liksom ha en plass

hvor (...) folk ikke rører på tingene dine er kanskje et lite sånn viktig punkt i hverdagen». På en annen side handler den faste plassen for flere om at det er en vane og en ansatt sier for eksempel at, *«jeg er jo litt sånn vanedyr. Så jeg blir jo litt sånn, åå nei, skal jeg ikke ha pulten min?!»*. Den ansatte forklarer imidlertid at det er forståelig at de nå kanskje bør bruke kontoret på en annen måte, slik det også gjøres hos andre organisasjoner. I tillegg blir det diskutert i fokusgruppeintervjuene med de ansatte at det hadde vært enklere å uttale seg konkret dersom de hadde hatt mulighet til å teste ABW med free seating på forhånd. Nå er det derimot fort gjort, som noen påpeker, *«å frykte det ukjente og være kritisk»*. På tilsvarende vis, påpeker for eksempel en fra ledergruppen at, *«(...) men det er sikkert en vanesak også, og det har med trygghet å gjøre.»* At ledelsen dermed igangsetter en sensemaking-prosess kan muligens skape en større oppfattelse om at det kan være riktig å gi slipp på sin faste plass (Jacobsen, 2018, s. 181; Weick et al., 2005, s. 413)

Samtidig er noen svært positive til free seating, en ansatt sier for eksempel at, *«jeg har en drøm (...) at vi har bare pulter som er helt like og at man kan sitte hvor man vil»*. En annen har erfaring med free seating fra tidligere og syntes at dette fungerte, *«kjempebra»*. Her var det også færre sitteplasser enn antall ansatte, men på grunn av de ulike sonene som eksisterer med ABW fikk man alltid en plass. Andre virker mer likegyldige og en ansatt sier for eksempel at, *«fleksible plasser er veldig bra, men samtidig så er faste plasser også det»*. Et par av de ansatte ønsker en variant av ABW, der man har de ulike sonene, *«men at man kanskje har en viss struktur over hvordan man sitter da. Ikke slippe helt opp på det»*. Det virker med andre ord som at de ansatte er svært positive til de ulike sonene, men er mer kritisk til å skulle miste sin faste plass og tilknytning til avdelingen eller teamet. Dette blir også diskutert i ledergruppen, der flere uttrykker at det er viktig at teamene har en tilknytning til hverandre for å ikke miste teamfølelsen og produktiviteten. Dersom ABW blir iverksatt kan det derfor være viktig å ha et dedikert teamområdet. En ansatt illustrerer også verdien av å sitte nærme de man jobber sammen med:

*Det gjør at det er (...) veldig korte veier og vi hjelper ofte hverandre, vi har mye med hverandres arbeid å gjøre, og at vi har for eksempel *navn* sitt team bare en meter bak oss (...) som vi også har veldig mye med å gjøre (...) sånn at det hadde vært tungvint for meg synes jeg å være langt unna deg i lokalet.*

Dette er gjentakende på tvers av fokusgruppeintervjuene, men at det likevel totalt sett anses det som viktigere å sitte med teamet enn avdelingen. I forlengelsen av dette beskrives det av de ansatte som utfordrende å måtte finne andre fra eget team når du ikke vet hvor de sitter hvis du lur på noe. Ledergruppen diskuterer også at free seating kan føre til en lavere grad av tilgjengelighet og frykter som nevnt, at dette kan gå utover produktiviteten. Samtidig påpeker en av lederne at det kan føre til bedre samarbeid på tvers dersom man ikke sitter avdelingsvis. Ansatte som jobber kreativt, påpeker i tillegg at det ville vært vanskelig å måtte flytte på det tekniske utstyret dag for dag. Som et ekstra alternativ foreslår enkelte å ha faste plasser, men rotere på disse halvårlig eller hvert år for å få litt variasjon.

4.7.3 Alle på ett plan

Som et avsluttende punkt ønsker spesielt ledergruppen å samle alle på ett plan. Det er i dag to etasjer og på denne måten kan avdelingene samles, og man vil lettere kunne få en oversikt over hvem som er på kontoret. I tillegg kan Plan Norge spare penger på leiekostnader og følgelig konsentrere disse midlene andre steder. Dette ble ikke tematisert på samme måte i fokusgruppeintervjuene med de ansatte, men flere nevnte likevel at det vil være positivt å samle alle i en etasje. Det ble for eksempel påpekt at dette kan styrke samarbeidet på tvers og at man lettere kan få kjennskap til hva andre avdelinger jobber med.

5.0 anbefalinger

Som en del av mandatet skal prosjektgruppen komme med anbefalinger for Plan Norge på bakgrunn av funnene fra &Frankly og fokusgruppeintervjuene. Anbefalinger inkluderer våre vurderinger tilknyttet den nye hybride arbeidshverdagen, herunder om det skal være faste dager på kontoret eller full fleksibilitet, hvor ofte man kan ha hjemmekontor, hvordan hybride møter kan forbedres og på hvilken måte Plan kan styrke lagånden. I tillegg gis det anbefalinger for hvordan Plan bør utforme kontorlokalene på lang sikt.

5.1 Hvor fleksibel skal den nye hybride arbeidshverdagen være?

En fleksibel ordning vil første og fremst være utgangspunkt å foretrekke for den nye hybride arbeidshverdagen. På denne måten kan ansatte og ledere tilpasse dagene på hjemmekontor eller kontoret der det er mest hensiktsmessig etter arbeidsoppgaver, møteaktivitet og sosialisering for å opprettholde fellesskapet og lagånden i Plan. Mange ønsker å bevare

fleksibiliteten og en innsnevring av dette kan i verste fall føre til en dårligere balanse mellom jobb og fritid, en mindre produktiv koordinering av arbeidet, hindre opplevd grad av selvbestemmelse, arbeids glede og gi misnøye. Av den grunn anbefaler prosjektgruppen at det ikke skal være faste dager på kontoret, men full fleksibilitet. Det bør likevel åpnes for en periodevis ordning med faste dager der det er behov for fysisk tilstedeværelse framfor en løsning med faste dager for alle.

Ettersom mange ønsket seg muligheten for flere dager på hjemmekontor, bør også ledergruppen vurdere ordninger som møter dette. Som et forslag, kan en løsning være at de ansatte kan ha hjemmekontor inntil femti prosent av arbeidstiden i måneden. Dette tilfredsstillende ønske om mer fleksibilitet, men gir også en større valgfrihet uke etter uke ut ifra de behovene som foreligger. Dette krever likevel stor grad av tillitt mellom leder og den enkelte ansatte, samtidig som at leder må være seg bevisst sin styringsrett. Dette er derfor en ordning som krever god kommunikasjon og bevissthet rundt de retningslinjer som settes for hybrid arbeidshverdag. På sikt kan en slik tillits-basert løsning også styrke selve tilliten blant ledere og ansatte i Plan. Som et eksempel på ordningens funksjon i praksis kan dette tilsi at de ansatte er på kontoret en uke der de står på med et prosjekt, for så å ha muligheten til å benytte seg av hjemmekontor en uke der det er fokus på rapportskrivning. En slik ordning imøtekommer også muligheten for halve dager på kontoret. På denne måten vil Plan også være konkurransedyktige i bransjen, samtidig som organisasjonen følger de trendene som er på arbeidsmarkedet.

Hva full fleksibilitet og mer hjemmekontor har å si for lagånd, tillit og samarbeid er imidlertid mer uklart. I praksis vil imidlertid ikke totaltiden på kontoret endres mye fra dagens løsning med inntil to dager, men slik vi ser det heller åpne for at de ansatte kan tilpasse seg eget, avdelingens eller teamets behov mer effektivt.

5.2 Lagånd, fellesskap og tilhørighet

Hva som ligger i lagånd og følelse av tilhørighet er flytende og ikke nødvendigvis felles for alle innad i samme organisasjon. Samtidig er det også fremtredende at ansatte kan oppleve et godt samhold innad, men at lagånden kanskje kunne vært forbedret. Dette kan tyde på at det påvirkes av ulike faktorer, og at ansatte har ulike forståelser om dette. I analysen ser vi likevel

at det er noen punkter som trekkes frem fra &Frankly og i fokusgrupper som viktige for å lykkes med å få god lagånd. Dette gjelder blant annet fysisk tilstedeværelse, samarbeid på tvers, felles mål, og sosiale tiltak. Fysiske møter med kollegaer trekkes frem blant ansatte som viktig i sosiale settinger og for muligheten til mer spontan læring på tvers. I tråd med anbefalingen ovenfor relatert til fleksibilitet, legger vi til grunn viktigheten av at antall dager på kontoret koordineres til en viss grad, samtidig som den enkeltes mulighet til en fleksibel arbeidsdag ivaretas. Å planlegge kontordager så team og / eller deler av avdelingen er til stede samtidig er å foretrekke.

Videre vises det til i datamaterialet at samarbeid på tvers hjelper på å etablere sterkere relasjoner med delene av organisasjonen som kanskje ikke inngår i samme avdeling eller team. I Plan jobber hver avdeling med ulike arbeidsoppgaver. Tverrgående samarbeid er derfor ikke alltid like enkelt grunnet oppgavens natur. Samtidig kan det være av betydning at organisasjonen planlegger og gjennomfører ulike workshops der målet er å jobbe med team i andre avdelinger i arbeidet med strategi, målsetting og kunnskapsdeling. Workshopene trenger ikke være spesielt tidkrevende og kan for eksempel være at team fra forskjellige avdelinger har ansvaret for å planlegge månedens sosiale arrangement, eller lignende. På denne måten kan team samarbeide på tvers med ulike oppgaver av faglig og sosial art.

I relasjon til det sosiale er det anbefalt å videreføre eksisterende sosiale tiltak.

Organisasjonskultur handler mye om å bli kjent med hverandre også utenfor jobbrelaterte situasjoner. Analysen peker på at ansatte er fornøyde med eksisterende sosiale tilbud som Plandagen, Dytt, bordtennis, mandagslunsj og lignende. Vi anbefaler å fortsette med dette og tilrettelegge for nye lignende tilbud og aktiviteter. Et eksempel kan være å organisere quiz der ansatte som melder seg på blir delt inn i tilfeldige lag på tvers av avdelinger. Dette kan skje utenom arbeidstid eller i lunsjpauser. Et slikt tilbud, eller andre lignende tilbud, kan regnes som lavterskel, samtidig som man oppfordrer til sosialisering på tvers av avdelinger og team.

5.3 Hybride møter

En av leveransene fra Plan var å kartlegge og finne nye løsninger som skulle optimalisere den hybride hverdagen. Gjennom vår analyse, har vi tilegnet oss en forståelse om at de ansatte har behov for reviderte retningslinjer for hva som forventes og kreves når det gjelder en hybrid

arbeidshverdag i Plan Norge. Dette kom spesielt frem ved flere anledninger under intervjuene hvor de ansatte uttrykte et ønske om mer opplæring og veiledning for å kunne være gode møteledere både digitalt og hybrid. Som tidligere nevnt i analysedelen, gir for eksempel Statens arbeidsgiverportal både råd og retningslinjer for hvordan man planlegger og gjennomfører gode digitale og hybride møter.

Vår anbefaling når det gjelder hybride møter blir at det burde utarbeides flere og mer konkrete retningslinjer som de ansatte skal føye seg etter. I samarbeid med den interne prosjektgruppen i Plan resonerte vi oss frem til at de gamle retningslinjene ikke var optimale og at de måtte utarbeides og forbedres slik at de ansatte fikk en bedre forståelse om hva det kreves og forventes av dem som møteledere og møtedeltakere. I tillegg burde det tilbys en form for opplæring i Plans utvalgte digitale verktøy til de som har behov for det. Opplæring og veiledning er nok essensielt, spesielt for de som har rolle som møteleder, for at Plan skal kunne nå de målene og forventningene de har satt når det gjelder den nye hverdag de er i. Møtets innhold er avgjørende for slags type møte som skal planlegges. Anbefalingen er dermed at retningslinjene burde eksemplifisere og skille hvilke møter type møter som skal være fysiske, digitale eller hybride.

5.4 Kontorutforming

Gjennom analysen har vi sett at både ledergruppen og de ansatte ser behovet for flere soner tilpasset ulike arbeidsoppgaver. I tillegg er det uttrykt ettertrykkelig at Plan skal holde seg på en etasje, noe som forutsetter free seating (der dette etter ergonomiske tilpasninger lar seg gjøre). Det er derfor mest hensiktsmessig å foreslå en aktivitetsbasert arbeidsplass. Dette kan styrke samarbeid på tvers av avdelingen og lagånden i organisasjonen ettersom de ansatte vil sitte oftere blandet mellom avdelingene. Ettersom både ledergruppen og de ansatte fremhever at det er viktig å sitte i team, bør teambaser spesielt vektlegges. Samtidig må man vurdere om lokalet i første etasje gir nok plass til en løsning som ABW. Hvis ikke vil det være mer fordelaktig å vurdere andre lokaler eller å ta i bruk to etasjer. Det bør videre, i tråd med forskning utvikles felles bruksprinsipper med fokus på tilhørighet, rydding, oppbevaring og booking av plasser og rom (Skogland, 2021, s. 28). Et sentralt funn fra fokusgruppene var imidlertid at det både var støtte, men også en viss skepsis til ABW. Dersom ABW implementeres kan det være lønnsomt at ledelsen skaper en oppfatning om at endringen er

viktig, riktig og god (Jacobsen, 2018, s. 181). Med andre ord sette i gang en sensemaking-prosess for å gi de ansatte forståelse av konseptet og forhåpentligvis sikre etterlevelse av konseptprinsippene (Skogland, 2021, s. 31). Medvirkning, uttesting, trening og kompetanseheving er her nøkkelord. Dette er viktige faktorer som bør tas stilling til og det er derfor hensiktsmessig å utarbeide en plan for hvordan dette best kan tas videre. ABW kan som nevnt, støtte de ansatte til å arbeide mer effektivt, men det forutsetter at de ulike arbeidsstasjonene faktisk benyttes (Leesman, 2017, s. 13).

6.0 Konklusjon

Gjennom denne rapporten har studentgruppen tilknyttet Prosjektforum ved Universitetet i Oslo samarbeidet med Plan Norge i deres interne prosjekt om ny hybrid arbeidshverdag og fremtidig kontorløsning. Prosjektgruppen har hatt til formål å kartlegge eksisterende praksis blant ansatte og finne nye løsninger tilknyttet pilotprosjektet om hybrid arbeidshverdag. Pilotprosjektet hybrid arbeidshverdag var et resultat av overgangen etter korona-pandemien hvor de ansatte har hatt mulighet til å ha inntil to dager hjemmekontor i uken med ingen faste dager på kontoret. Prosjektet om hybrid arbeidshverdag har omfattet kartlegging av praksisen, og hvordan Plan Norge kan videreføre eller forbedre den hybride arbeidshverdagen for sine ansatte. For Plan Norge har det vært viktig å vise til en konkurransedyktig praksis, for å kunne tiltrekke seg de beste kandidatene i sin bransje og tilfredsstillende egne ansatte. For å kunne tilby et konkurransedyktig miljø med gode arbeidsforhold og løsninger har det interne prosjektet også hatt til formål å undersøke hvordan organisasjonens kontorlokaler kan tilpasses å nå organisasjonens målsettinger etter utforming av kontoret. Prosjektgruppen har med bakgrunn i dette hatt til formål å komme med anbefalinger til løsninger henholdsvis til både forbedrede retningslinjer til hybrid arbeidshverdag og kontorutforming.

Prosjektgruppen har med bakgrunn i prosjektets formål utført fem fokusgruppeintervjuer hvor både AMU, ledergruppen, nøkkelinformanter og øvrige ansatte tok del for å belyse tanker og opplevelser rundt eksisterende ordning for hybrid arbeidshverdag og kontorutforming. Spørsmålene til fokusgruppene ble utarbeidet fra den interne spørreundersøkelsen i &Frankly som HR-avdelingen i Plan Norge sendte ut til alle ansatte om samme tematikk. Dette ga oss grunnlaget til å få et helhetlig inntrykk av formeningene internt i organisasjonen, samtidig som fokusgruppene ga oss dybdeforståelsen. Gjennom analysen har vi derfor belyst sentrale

tematikker som kom frem av fokusgruppene og hva som var viktig å tenke på videre. Ut ifra dette har vi derfor kommet med følgende funn og anbefalinger:

Våre anbefalinger for den hybride arbeidshverdagen

- **Full fleksibilitet, men med periodevise faste dager etter behov.**
- **Månedsbasert ordning som baserer seg på 50%.**
- **Tydeliggjøre retningslinjene som blir satt for hybrid arbeidshverdag, slik at dette er klart for alle ansatte.**
- **Planlegge kontordager med team og/ eller deler av avdelingen**
- **Gjennomføringer av ulike workshops på tvers av avdelinger og team for å styrke det tverrgående samarbeidet og fellesskapet i organisasjonen.**
- **Videreføre eksisterende tiltak, samt vurdere nye lavterskeltilbud, aktiviteter og teambuilding på tvers av team og avdelinger.**
- **Utarbeide og mer konkrete retningslinjer om hva som forventes og kreves når det gjelder digitale og hybride møter**
- **Tilby en form for opplæring i Plans utvalgte digitale verktøy til de som har behov for det.**
- **Aktivitetsbasert arbeidsplass.**
- **Hvis kun 1 etasje ikke gir nok plass til en løsning som ABW vil det være mer fordelaktig å vurdere andre lokaler eller å ta i bruk to etasjer.**
- **Dersom ABW implementeres burde ledelsen skape en oppfatning om at endringen er viktig, riktig og god gjennom en sensemaking prosess.**

7.0 Litteraturliste

Anvik, Cecilie Høj. (2021). «*Gruppen mener*»? – om bruk av fokusgruppedesign innen velferds- og helsetjenesteforskning om samhandling». Tidsskrift for velferdsforskning, 24 (1), 21-34. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.2464-3076-2021-01-03#bibliography>

Allen, K. A., Gray, D.L., Baumeister, R.F. & Leary, M.R (2021). *The Need to Belong: a Deep Dive into the Origins, Implications, and Future of a Foundational Construct*. Educational Psychology Review, 34 (2), 1133 – 1156.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10648-021-09633-6.pdf>

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. Hentet 9. november 2022 fra
<https://lovdata.no/pro/#document/NL/lov/2005-06-17-62%20searchResultContext=1654&rowNumber=1&totalHits=12750>

Arbeidstilsynet. (2022, 8. juni). *Hvordan utforme kontoret?*
<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/utforming-av-arbeidsplassen/hvordan-utforme-kontoret/>

Arge, K. & De Paoli, D. (2000). *Kontorutforming som strategisk virkemiddel* (Prosjektrapport 285). Norges byggforskningsinstitutt.
<https://www.sintef.no/globalassets/upload/byggforsk/publikasjoner/pr-rapp-285.pdf>

Bakke, J. V. & Fostervold, K. I. (2017a). *Kontorlandskap og flekskontor – helse, arbeidsmiljø, mestring, kontroll og produktivitet*. Helserådet, 25(21), 5-11.
https://www.forskerforbundet.no/Documents/diverse/Helseradet_%2021-17.pdf

Bakke, J. V. & Fostervold, K. I. (2017b). *Kontorlandskap – arbeidsmiljøfaglig veiledning*. Helserådet, 25(16), 2-21.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Forskningsetikk.no, 5. utgave 2021, s. 1-50.

Direktoratet for høgare utdanning og kompetanse. (u.å). *Register over vitenskapelige publiseringskanaler*. Hentet 9. november 2022 fra <https://kanalregister.hkdir.no/publiseringskanaler/Forside>

Hallowell, Edward M. "THE HUMAN MOMENT AT WORK." Harvard Business Review, vol. 77, no. 1, Jan.-Feb. 1999, p. 58. Gale Academic OneFile, link.gale.com/apps/doc/A54003847/AONE?u=oslo&sid=bookmark-AONE&xid=4c88ba0b. Accessed 9 Nov. 2022.

Ingelsrud, M. H. og Bernstrøm, V.H. (2021). Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021 (AFI FOU-RESULTAT 04). Arbeidsforskningsinstituttet AFI https://oda.oslomet.no/odaxmlui/bitstream/handle/11250/2756692/AFI_fou_2021_04_Hjemmekontor.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Ingelsrud, Aksnes, Bernstrøm, Egeland, Hansen, Pedersen, Underthun, & Weitzenboeck. (2022). *Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet. <https://hdl.handle.net/11250/2992422>

Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg). Fagbokforlaget.

Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori?: Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2021) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg). abstrakt forlag. Oslo.

Julsrud, Tom E. (2018) *Organisatorisk tillit: grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

Leesman. (2017). *The rise and rise of Activity Based Working: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace*. Leesman Index. https://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf

Låte, J. (2021, 10. august). *Kontorlandskap*. Store norske leksikon. <https://snl.no/kontorlandskap>

Plan Internasjonal Norge. (29.08.22). Internt dokumentet utgitt fra oppdragsgiver.

Skogland, M. (2021). *Forskning på aktivitetsbaserte arbeidsplasskonsepter*. Stat & Styring, 31(1), 28–31.

Statens arbeidsgiverportal. (2022, 12. januar). *Digitale og hybride møter*. Hentet 9. november 2022 fra <https://arbeidsgiver.dfo.no/ressurser-og-verktoy/lede-prosesser-og-moter/digitale-og-hybride-moter>

Statens arbeidsgiverportal. (2022, 27. september). *Om Statens arbeidsgiverportal*. <https://arbeidsgiver.dfo.no/om-arbeidsgiverportalen/om-statens-arbeidsgiverportal>

Sørhaug. (1996). *Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering* (p. 171). Universitetsforlaget.

Tjora, Aksel. (2013) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.

Tjora. (2018). *Hva er fellesskap* (Vol. 63, p. 159). Universitetsforl.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2005) *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4 pp. 409-421. (12 s.)

Wibeck, V. (2011). *Med fokus på interaksjon: Om å fange opp samspillet mellom deltakere, ideer og argumenter i fokusgruppestudier*. I K. Fangen & A.-M. Sællerberg (Red.), *Mange ulike metoder* (s. 15-34). Gyldendal akademisk.

&Frankly. (u.å). Hentet 9. november 2022 fra <https://www.andfrankly.com/no/>

Vedlegg

Appendiks 1 – Samtykkeskjema sendt til fokusgruppedeltakere

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hybrid Arbeidsdag – Hvordan skal Plan International innrette seg fremover?

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt. Formålet er å evaluere og etablere en fast ordning for hybrid arbeidshverdag på sikt for ansatte i Plan International Norge. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål

Plan International Norge har det siste halvannet året gjennomført et pilotprosjekt knyttet til den nye hybride arbeidshverdagen. Pilotfasen varer frem til desember 2022, og det er behov for å evaluere og etablere en fast ordning for hybrid arbeidshverdag på sikt. Dette omfatter også nye måter å tenke kultur og ledelse på, smidige digitale løsninger, digital kompetanseheving og optimalisering av kontorlokalene.

Plan International Norge ved avdeling HR og Organisasjonsutvikling har som mandat å vurdere dagens pilotprosjekt av hybrid arbeidshverdag. Som en del av dette mandatet har vi som studentgruppe ved Universitetet i Oslo, mastergrad i Organisasjon, Ledelse og Arbeid (2.året), ved faget prosjektforum fått anledning til å bidra som eksterne aktører til å kartlegge, analysere og presentere mulige løsninger tilknyttet ordningen om hybrid arbeidshverdag og kontorlokaler.

Prosjektet har som mandat å se på:

- Permanent løsning for hybrid arbeidshverdag
- Løsning for gunstig utforming av kontorlokalene på kort og lang sikt

De opplysningene som kommer frem av prosjektet vil således kunne benyttes anonymisert inn til Plan International Norge ved avdeling HR og Organisasjonsutvikling sitt interne prosjekt tilknyttet hybrid arbeidshverdag. Opplysninger samles inn gjennom en spørreundersøkelse og fokusgrupper, og datamaterialet skal kun benyttes til utvikling av prosjektet om hybrid arbeidshverdag.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Plan International Norge og Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Arbeidsgruppen fra Universitetet i Oslo benytter seg av Gudrun Rudningen som veileder til sin del av prosjektet. Gudrun er tilknyttet Senter for velferds- og arbeidslivsforskning, Arbeidsforskningsinstituttet AFI og Innovasjon og Virksomhetsutvikling.

Arbeidsgruppen fra Universitetet i Oslo består av Emilie Heiberg, Erle Korpberget, Hedda Aune, Katrin Hugøy og Line Korsmo.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Arbeidsgruppen fra Universitetet har i dialog med HR og organisasjonsutvikling ved Plan International Norge bedt om rekruttering av deltakere til fire fokusgrupper. Det er med bakgrunn i dette at du får tilbud om å delta i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, så innebærer det at du deltar i et fokusgruppeintervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter å delta. I intervjuet vil du bli stilt spørsmål knyttet til din opplevelse av hybrid arbeidshverdag og arbeidslokaler. Dine svar fra fokusgruppeintervjuet vil lagres trygt elektronisk gjennom Universitetet i Oslo sin SharePoint-side, som kun vil deles innad i denne arbeidsgruppen. Hver av fokusgruppene vil få spørsmål tilknyttet hybrid arbeidshverdag og kontorlandskap.

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. Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen/arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være prosjektgruppen ved Universitetet i Oslo, veileder Gudrun Rudningen og fagansvarlig Beate Karlsen som vil ha tilgang til opplysningene som samles inn gjennom fokusgruppeintervjuet.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alt av datamateriale lagres på en låst forskningsserver. Deltakerne anonymiseres og vil ikke kunne gjenkjennes i endelig rapport som leveres til Plan International Norges avdeling for HR og Organisasjonsutvikling.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15. desember. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes. Lyddoptak av fokusgruppeintervjuene vil også slettes ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På forespørsel fra prosjektgruppen ved Universitetet i Oslo, har Sikt (tidligere kjent som Norsk Senter for Forskningsdata, NSD) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- Å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Erle Korpberget fra prosjektgruppen ved Universitetet i Oslo, tlf: 90029150, e-post: erlelk@student.sv.uio.no.
- Beate Karlsen; fagansvarlig ved Universitetet i Oslo, tlf: 92040885, e-post: beate.karlsen@sosgeo.uio.no.
- Linn Dagfinrud; Innovation and Project Manager/Focal point for Safeguarding, tlf: 41619297.
- Vårt personvernombud: Emil Bæk Holland; personvernkontakt ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet, mail: e.b.holland@sv.uio.no.

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Beate Karlsen
(Forsker/veileder)

Erle Korpberget
(Student)



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hybrid Arbeidsdag – Hvordan skal Plan International arbeidshverdag innrette seg fremover*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- Å delta i fokusgruppeintervju
- At det blir tatt lydopptak av fokusgruppeintervjuet

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Appendiks 2 – Intervjuguide til miksgupper

Intervjuguide til fokusgruppe

Kort introduksjon:

- Velkomst- introduser moderator
 - Oversikt over tema for samtalen- Ny hybrid arbeidshverdag hos Plan
- Resultatene vil bli brukt til å kartlegge eksisterende praksis angående den hybride arbeidshverdagen og finne alternative løsninger slik at Plan kan videreføre ordningen på best mulig måte.
- Dere er valgt fordi dere kan gi et unikt bidrag slik at vi kan forstå bedre hvordan du og andre i gruppen har opplevd den nye hybride hverdagen og få et bedre bilde av muligheter og utfordringer hos de ansatte hos Plan Norge.

Grunnregler:

- dere snakker med hverandre
- det er ingen riktige eller feil svar, bare ulike erfaringer
- samtalen tas opp, så en og en person snakker
- vi tiltaler hverandre med fornavn og ingen navn vil bli skrevet ned eller brukt. Du kan være trygg på at personlig informasjon som fremkommer under samtalen bare er tilgjengelig for prosjektgruppen fra UiO som skal omgjøre lydopptaket til skriftlig materiale.
- du trenger ikke å ha erfart det samme som andre, men du må lytte respektfullt når andre deler
- vi ber dere skru av telefoner
- moderatorens rolle er å guide samtalen

Overordnede tema:

Det kan hende temaene blir godt dekket i løpet av, slik at det ikke er nødvendig for moderatoren å ta eksplisitt opp enkelte av temaene.

Den nye hybride arbeidshverdagen

Deltakerne snakker fritt, men under følger eksempler på spørsmål som kan stilles for å få samtalen i gang:

Eksempler på spørsmål:

1. Er det behov for reviderte retningslinjer for en hybrid arbeidshverdag, f. eks hvilke møter som skal være fysisk og hva som skal være digitalt, retningslinjer for hvordan hybride møter skal gjennomføres og system for å registrere når man er på hjemmekontor? Andre ting det er viktig å ha med i slike retningslinjer?
2. Skal vi ha full fleksibilitet eller faste dager på kontoret? Hvis faste dager, på hvilket nivå? (Team, avdeling, hele organisasjonen)
3. Burde den nye ordningen med hybrid hverdag differensieres mellom ledere og de andre ansatte?
4. Hvilken betydning har oppfølging å si i en hybrid arbeidshverdag?
5. Hvordan kan samarbeid på tvers av avdelingen bli bedre i en hybrid arbeidshverdag?

Kontor VS Hjemmekontor

La deltakerne snakke fritt, men under følger eksempler på spørsmål som kan stilles for å få samtalen i gang:

Eksempler på spørsmål:

1. &Frankly-undersøkelsen viser at noen av de positive sidene ved hjemmekontor er at noen føler at de jobber mer effektivt hjemme og får mer ro til å jobbe + Hva tenker dere om dette?
2. Mange mener at det mest positive ved å være på kontoret er det sosiale samværet, men hvordan kan god lagånd forbedres i en hybrid arbeidshverdag? + mer svar om sosiale arrangementer
3. Hvilke erfaringer sitter dere igjen med i forhold til hvilke arbeidsoppgaver som egner og ikke egner seg for hjemmekontor?
4. Hva er viktig for din arbeidsmotivasjon i hybrid arbeidshverdag?

Lokalutforming

La deltakerne snakke fritt, men under følger eksempler på spørsmål som kan stilles for å få samtalen i gang:

Eksempler på spørsmål:

1. Aktivitetsbasert kontorløsning Hva tenker dere om aktivitetsbasert kontorløsning for Plan, og hva er det viktig å tenke på hvis man skal sette opp en lik type løsning?

Avsluttende spørsmål:

- Av alt vi har diskutert, hva syntes du har vært det viktigste?
- Er det noen andre tanker dere sitter igjen med?
- Hvordan ser fremtiden ut? Positive eller negative tanker i forhold til hybrid arbeidshverdag hos Plan

Etter undersøkelsen: Takk for deltakelsen!

Appendiks 3 – Intervjuguide til AMU og Ledergruppen

Intervjuguide til fokusgruppe

Kort introduksjon:

- Velkomst- introduser moderator
 - Oversikt over tema for samtalen- Ny hybrid arbeidshverdag hos Plan
- Resultatene vil bli brukt til å kartlegge eksisterende praksis angående den hybride arbeidshverdagen og finne alternative løsninger slik at Plan kan videreføre ordningen på best mulig måte.
- Dere er valgt fordi dere kan gi et unikt bidrag slik at vi kan forstå bedre hvordan du og andre i gruppen har opplevd den nye hybride hverdagen og få et bedre bilde av muligheter og utfordringer hos de ansatte hos Plan Norge.

Grunnregler:

- dere snakker med hverandre
- det er ingen riktige eller feil svar, bare ulike erfaringer
- samtalen tas opp, så en og en person snakker
- vi tiltaler hverandre med fornavn og ingen navn vil bli skrevet ned eller brukt. Du kan være trygg på at personlig informasjon som fremkommer under samtalen bare er tilgjengelig for prosjektgruppen fra UiO som skal omgjøre lydopptaket til skriftlig materiale.
- du trenger ikke å ha erfart det samme som andre, men du må lytte respektfullt når andre deler
- vi ber dere skru av telefoner
- moderatorens rolle er å guide samtalen

Overordnede tema:

Det kan hende temaene blir godt dekket i løpet av fokusgruppeintervjuet, slik at det ikke er nødvendig for moderatoren å ta eksplisitt opp enkelte av temaene.

Den nye hybride arbeidshverdagen

Deltakerne snakker fritt, men under følger eksempler på spørsmål som kan stilles for å få samtalen i gang:

Eksempler på spørsmål:

2. Er det behov for reviderte retningslinjer for en hybrid arbeidshverdag?
3. Skal det være full fleksibilitet eller faste dager på kontoret? Hvis faste dager, på hvilket nivå? (Team, avdeling, hele organisasjonen)
4. Burde den nye ordningen med hybrid hverdag differensieres mellom ledere og de andre ansatte?
5. Hvordan kan samarbeid på tvers av avdelingen bli bedre i en hybrid arbeidshverdag?
6. Hvilke utfordringer kan oppstå med tanke på nyansatte i en hybrid arbeidshverdag/ tilstrekkelig opplæring i digitale hybridrelaterte arbeidsverktøy

Kontor VS Hjemmekontor

La deltakerne snakke fritt, men under følger eksempler på spørsmål som kan stilles for å få samtalen i gang:

Eksempler på spørsmål:

2. På hvilken måte tenker dere at mulighet for hjemmekontor gjør Plan til en attraktivt eller mindre attraktiv arbeidsplass?
3. &Frankly-undersøkelsen viser at noen av de positive sidene ved hjemmekontor er at noen føler at de jobber mer effektivt hjemme og får mer ro til å jobbe + Hva tenker dere om dette?
4. Skal man videreføre en ordning med permanent hjemmekontor for et fåtall? Bør det eventuelt utvikles nye konkrete kriterier for å få dette innvilget?
5. Hvordan kan god lagånd forbedres i en hybrid arbeidshverdag?
6. Hvordan følges HMS opp når ansatte har hjemmekontor/ Hvordan er det å følge opp de ansatte på hjemmekontor?

Lokalutforming

La deltakerne snakke fritt, men under følger eksempler på spørsmål som kan stilles for å få samtalen i gang:

Eksempler på spørsmål:

2. Aktivitetsbasert kontorløsning Hva tenker dere om aktivitetsbasert kontorløsning for Plan, og hva er det viktig å tenke på hvis man skal sette opp en lik type løsning?

Avsluttende spørsmål:

- Av alt vi har diskutert, hva syntes du har vært det viktigste?
- Er det noen andre tanker dere sitter igjen med?
- Hvordan ser fremtiden ut? Positive eller negative tanker i forhold til hybrid arbeidshverdag hos Plan.

Etter undersøkelsen: Takk for deltakelsen!

