



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

## **Hybride arbeidsmodeller – frihet eller besvær?**

En intervjubasert analyse av hybride arbeidsmodeller, autonomi, balanse mellom arbeid og fritid og ønsket om å bli i Forsvarsmateriell

Rune Evjen

Masteroppgave i Master of public administration – STV-3909-1 23H – mai 2024



# Forord

Denne oppgaven fullfører mitt masterstudium i organisasjon og ledelse for offentlig sektor. Studiet har vært svært lærerikt og relevant for meg som mellomleder i Forsvarsmateriell.

Studiet har satt min tidligere utdanning fra Sjøkrigsskolen og min erfaring som offiser og mellomleder inn i en akademisk samfunnsvitenskapelig kontekst, samtidig som det har gitt meg nyttige og praktiske refleksjoner knyttet til spesielt endringsledelse og organisasjonsutvikling. Det har også hjulpet meg å forstå og verdsette den kunnskapsorganisasjon og de dyktige kolleger som jeg jobber sammen med i offentlig sektor. Jeg er heldig som har en arbeidsgiver i Forsvarsmateriell som setter pris på kunnskap og legger til rette for utvikling av medarbeidere.

Jeg vil spesielt takke min dyktige veileder Anne Kamilla Lund, som har gitt meg grundige og ærlige tilbakemeldinger, verdifulle innspill og nyttige diskusjoner underveis i arbeidet med denne masteroppgaven. En stor takk også til de jeg har intervjuet, som har bidratt betydelig til diskusjonen omkring hybride arbeidsmodeller, autonomi og motivasjonsfaktorer i denne oppgaven, gode kolleger og ikke minst min bror Kjetil som jeg har hatt gode diskusjoner med.

Til sist vil jeg takke Ingvild, Elisa, Sunniva og Frøya for mye støtte og forståelse for mitt prosjekt.

Bergen, den 14. mai 2024.

Rune Evjen

Antall ord: 14 387 uten vedlegg.

# Sammendrag

## *Hybride arbeidsmodeller – frihet eller besvær?*

En intervjubasert analyse av hybride arbeidsmodeller, autonomi, balanse mellom arbeid og fritid og ønske om å bli i Forsvarsmateriell.

Forsvarsmateriell, en etat i forsvarssektoren som anskaffer, forvalter og avhender militært materiell, er svært avhengig av å rekruttere og beholde ansatte. Å tilby hybride arbeidsmodeller – en kombinasjon av hjemmekontor og arbeid ved arbeidsstedet – kan være et tiltak for å beholde personell. I denne masteroppgaven har jeg sett nærmere på dette, gjennom å undersøke følgende problemstilling:

## *Hvordan opplever medarbeidere i Forsvarsmateriell muligheten for en hybrid arbeidsmodell? Har dette innvirkning på ønske om å bli i Forsvarsmateriell?*

Jeg har intervjuet medarbeidere i Forsvarsmateriell og funnet at medarbeidere forventer både autonomi og den fleksibiliteten hybride arbeidsmodeller gir. Muligheten for en hybrid arbeidsmodell er viktig for ønsket om å bli i Forsvarsmateriell, selv om denne ordningen kan ha både positive og negative sider ved seg. Ordningen kan være positiv for balanse mellom arbeid og fritid, men kan også skape utfordringer for denne balansen. Hybride arbeidsmodeller kan også gi utfordringer knyttet til samhandling og kommunikasjon med andre kolleger. Det er tydelig at hybride arbeidsmodeller er kommet for å bli, og at det er av stor betydning hvordan slike ordninger organiseres og praktiseres, slik at det legger til rette for god samhandling og kommunikasjon i arbeidet.

# Innholdsfortegnelse

1	Formål, tema og problemstilling .....	1
2	Empirisk kontekst.....	5
3	Faglig bakteppe .....	7
3.1	Hybride arbeidsmodeller .....	8
3.2	Autonomi, samhandling og kommunikasjon.....	10
3.3	Balanse mellom arbeid og fritid .....	13
3.4	Turnoverintensjon.....	15
4	Metode.....	17
4.1	Vitenskapsteoretisk perspektiv og forskningsstrategi .....	17
4.2	Datakilder, innsamlingsmetode og analyse .....	18
4.3	Kvalitetskriterier .....	20
4.4	Etikk og generaliserbarhet .....	21
5	Analyse og drøfting av empiri.....	23
5.1	Hvordan er den hybride arbeidsmodellen praktisert?.....	23
5.1.1	Arbeidsoppgaver .....	24
5.1.2	Organisering og utstyr.....	24
5.2	Fremmer eller hemmer modellen autonomi for den enkelte medarbeider, og påvirker dette samhandling og kommunikasjon på arbeidsplassen? .....	25
5.2.1	Autonomi.....	25
5.2.2	Samhandling og kommunikasjon .....	27
5.3	Fremmer eller hemmer modellen balanse mellom arbeid og fritid? .....	28
5.3.1	Fleksibilitet.....	28
5.3.2	Arbeidsbelastning.....	29
5.4	Hvordan opplever medarbeidere i Forsvarsmateriell hybride arbeidsmodeller?.....	30
5.5	Har dette innvirkning på ønsket om å bli i Forsvarsmateriell?.....	32
6	Hybride arbeidsmodeller – frihet eller besvær? .....	37

Referanseliste .....	39
Vedlegg .....	43
Vedlegg 1 – Utvalgte artikler .....	43
Vedlegg 2 – Meldeskjema for vurdering av behandling av personopplysninger fra Sikt....	43
Vedlegg 3 – Intervjuguide.....	43
Vedlegg 4 – Informasjonsskriv til intervjupersonene .....	43

# 1 Formål, tema og problemstilling

Regjeringen har nettopp lagt frem et forslag til stortingsvedtak om et historisk forsvarsløft som følge av den sikkerhetspolitiske situasjonen som preger Norge, hvor Russlands utvikling, Kinas fremvekst, krigen i Ukraina og en intensivert stormaktsrivalisering (Forsvarsdepartementet, 2024b) er utfordrende elementer. I forbindelse med at den nye langtidsplanen for Forsvaret ble lagt frem skisserte Forsvarsminister Bjørn Arild Gram blant annet en økning med 4600 nye ansatte de neste 12 årene, og uttalte at:

Folkene er det viktigste vi har i Forsvaret. For å møte den alvorlige sikkerhetssituasjonen må Forsvarssektoren styrkes med langt mer personell i årene fremover. [...] Forsvarssektoren skal være en attraktiv arbeidsplass, der personellet får mulighet til å utvikle seg og ønsker å bli over lengre tid (Forsvarsdepartementet, 2024a).

Å få flere folk til å jobbe – og bli – i Forsvaret er enklere sagt enn gjort. Forsvaret har lenge hatt utfordringer med å rekruttere og beholde personell, og Forsvaret iverksatte i 2023 både strakstiltak og tiltak på lengre sikt for blant annet å kompensere for både en pensjonsbølge og det faktum at 25% av de ansatte ser for seg å slutte innen to år (Rognstrand, 2023). Noen av utfordringene handler om at «[y]ngre arbeidstakere søker individuell frihet og forventer fleksibilitet» (Forsvarsdepartementet, 2024b, s. 24). Svendsen-utvalget (2019) påpekte også, i utredningen av hvordan Forsvaret kan forbedre evnen til å rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetanse, at mer fleksible løsninger kan være et ledd i dette arbeidet. Fleksibilitet knytter seg både til «å møte et mangfoldig behov for kompetanse – særlig knyttet til yrkes- og erfaringsmessig mangfold, men også når det gjelder demografisk, kulturelt og kognitivt mangfold» (Svendsen-utvalget, 2019, s. 7), og til å «se på muligheter for å være «fleksible når de kan», slik at individets behov i større grad kan imøtekommes. Dette kan være spesielt relevant i enkelte livsfaser.» (Svendsen-utvalget, 2019, s. 9). Dette betyr blant annet at Forsvaret skal skape en bedre balanse mellom jobb og fritid, og en mer fleksibel arbeidsplass (Forsvarsdepartementet, 2024b, s. 103).

I Forsvarsmateriell, en etat i forsvarssektoren som anskaffer, forvalter og avhender militært materiell (Forsvarsmateriell, 2023), er svært avhengig av å rekruttere og beholde både militære og sivile kunnskapsmedarbeidere, og konkurrerer om militær kompetanse og sivil kompetanse med både næringsliv, offentlig sektor og Forsvaret. Etaten står ovenfor samme

utfordringer som resten av Forsvaret, når det kommer til å rekruttere og beholde personell. Som en del av utviklingen i etaten er det, etter pandemien, og nettopp for å imøtekomme forventninger om fleksibilitet, blitt innført hybride arbeidsmodeller. I en nyhetssak fra 2021 peker Teknisk ukeblad på at hybride arbeidsmodeller er den nye jobbtrenden, og at ansatte forventer spennende arbeidsoppgaver, en fleksibel organisering av arbeidet og mulighet for å kombinere hjemmekontor med arbeid på arbeidsstedet (Aftret, 2021). Sjefsforsker Nils Brede Moe ved Selskapet for industriell og teknisk forskning ved Norges tekniske høgskole (SINTEF) sier i et intervju til forskning.no at hjemmekontor har gått fra å være et sjeldent privilegium til en rettighet, men at dette også gir utfordringer med samhandling, og at det er viktig å finne riktig form på hybride arbeidsformer (Stranden, 2022). Moe, Stray, Šmite og Mikalsen (2023) knytter også hybride arbeidsformer til attraktive arbeidsplasser, og hevder at å myndiggjøre medarbeidere og gi dem fleksibilitet og autonomi er strategier som fremmer dette, men at dette må balanseres for å skape tilhørighet og fellesskapsfølelse.

Et av de elementer som hybride arbeidsmodeller spesifikt legger til rette for er autonomi. I kunnskapsintensive organisasjoner er autonomi et element som er viktig for organisasjonsengasjement, noe som igjen kan anses å ha en positiv innvirkning på at medarbeidere velger å bli i jobben. For eksempel viser Jain og Duggal (2018) til at opplevd autonomi gjør det mindre sannsynlig at medarbeidere vil slutte i stillingen. Hybride arbeidsmodeller kan også bidra til å skape en bedre balanse mellom arbeid og fritid (Pensar & Rousi, 2023). Svendsen-utvalget viser i sin sluttrapport til viktigheten av *å sette individet i sentrum*, og påpeker at Forsvaret må ta inn over seg samfunnstrenden om økt individualisering, og at «fremtidens arbeidstaker ønsker stor valgfrihet, personlig oppfølging og fleksibel tilpasning» (Svendsen-utvalget, 2020, s. 17). Samtidig har økende bruk av hybride arbeidsmodeller også skapt endringer for hvordan ledelse kan utføres, og fjernledelse benyttes i større grad, noe som betyr at medarbeidere og lederne ikke lenger har samme tette kontakt. Dette kan føre til medarbeidere som føler seg isolert og til opplevelser av «digital avstand» når det kommer til kommunikasjon og samhandling (Gajendran & Harrison, 2007; Golden, 2007). Enkelte bedrifter har derfor valgt å stramme inn mulighetene for bruk av hjemmekontor. Dette kan igjen oppfattes som en mistenkeliggjøring eller mistillit til medarbeidere, fordi det antyder at det er den enkelte medarbeiders forvaltning av egen autonomi, som ikke fungerer.

I lys av dette undres jeg på om hybride arbeidsmodeller, autonomi og balanse mellom arbeid og fritid innvirker på ønsket om å bli hos medarbeidere i Forsvarsmateriell. Jeg vil i denne



masteroppgaven se nærmere på sammenhengene, gjennom å undersøke følgende problemstilling:

*Hvordan opplever medarbeidere i Forsvarsmateriell muligheten for en hybrid arbeidsmodell? Har dette innvirkning på ønsket om å bli i Forsvarsmateriell?*

Jeg har valg å benytte semistrukturerte intervjuer for å utforske dette, og benyttet følgende forskningsspørsmål for å operasjonalisere problemstillingen:

1. Hvordan opplever medarbeiderne hybride arbeidsmodeller?
  - a. Hvordan er den hybride arbeidsmodellen praktisert?
  - b. Fremmer eller hemmer modellen autonomi for den enkelte medarbeider, og påvirker dette samhandling og kommunikasjon på arbeidsplassen?
  - c. Fremmer eller hemmer modellen balanse mellom arbeid og fritid?
2. Har dette innvirkning på ønsket om å bli i Forsvarsmateriell?



## 2 Empirisk kontekst

Forsvarsmateriell er en etat i forsvarssektoren som anskaffer, forvalter og avhender militært materiell (Forsvarsmateriell, 2023). Etaten har cirka 1450 medarbeidere fordelt på avdelinger ulike steder i Norge, og har en kombinasjon av cirka 70% sivile medarbeidere og 30% militære medarbeidere. Forsvarsmateriell er inndelt i kapasiteter, avdelinger og seksjoner, hvor seksjonene består av cirka 5 til 30 medarbeidere ledet av en seksjonsleder. De fleste i Forsvarsmateriell har en utdanning på bachelornivå eller høyere. Forsvarsmateriell leverer offentlig produksjon på samfunnsnivå, og kan beskrives som en kunnskapsbedrift med medarbeidere som har høy kompetanse.

Bruk av hjemmekontor ble også i Forsvarsmateriell aktualisert under coronapandemien, og etter pandemien har det blitt både mer utbredt bruk av og bedre ordninger for en hybrid arbeidsmodell, samtidig som ordningen i større grad er regulert gjennom skriftlige avtaler mellom nærmeste leder og den enkelte medarbeider. Forsvarsmateriell bruker ulike IT-systemer både internt og i samhandling med andre i forsvarssektoren, og disse systemene er i ulik grad tilrettelagt for å kunne benyttes på hjemmekontor. Det har vært en utvikling på dette feltet, men begrensninger i tilgang til IT-systemer fra hjemmekontor har for mange medarbeidere gitt begrensninger på hvilke oppgaver som kan gjennomføres. Det er imidlertid en målsetning i Forsvarsmateriell om å øke muligheten for hjemmekontor ved å utvikle IT-systemer og gjøre disse tilgjengelig for ansatte i større grad.



### 3 Faglig bakteppe

I dette kapitlet presenterer jeg det teoretiske utgangspunktet for analysen og drøftingen av mitt empiriske materiale. Kapitlet er strukturert i fire temaer – hybrid arbeidsmodell, autonomi, «work-life balance» – balanse mellom arbeid og fritid – og turnoverintensjon. Under hvert tema drøfter jeg også tidligere forskning på feltet, slik at studien min blir satt i kontekst med denne forskningen.

For å finne artikler knyttet til bruk av hybride arbeidsmodeller og autonomi, søkte jeg etter artikler i Oria med søketermen «("hybrid work" OR "remote work" OR "telework\*") AND autonom\*», avgrenset til engelske fagfelleverderte artikler, den 23. august 2023. Søket gav 225 treff, hvorav 187 artikler var utgitt de siste 10 årene, 169 artikler de siste 5 år, 161 artikler de siste tre år, og 45 artikler i 2023. Det viste seg under litteraturgjennomgangen av tidligere forskning at det har vært en betydelig økning i utgitte artikler om temaet, spesielt de siste årene. Dette viser at temaet er stadig mer relevant, og gjør det interessant å forske videre på.

Jeg valgte å søke etter engelske fagfelleverderte artikler, selv om jeg skulle undersøke dette i en norsk kunnskapsorganisasjon, fordi et tilsvarende søk på norsk gav 10 fagfelleverderte artikler, hvor de fleste var relatert til andre hovedtema enn autonomi og hybride arbeidsmodeller, noe som ville gitt et vesentlig mindre tilfang av tidligere forskning. For å gjøre et utvalg av de 225 artiklene, gjorde jeg en grovvurdering av hvilke artikler som var relevante, basert på artiklens tittel og oppsummering, som gav 48 relevante artikler. Etter dette gjorde jeg en separat vurdering av hvilke artikler som inneholdt enten «autonom», «hybrid» eller «home» i tittelen, som gav 58 treff. Kombinasjonen av disse to utvalgsmetodene – vurdering av artiklens tittel og oppsummering med 48 treff – kombinert med treff på minst ett av de tre ordene i tittelen som gav 58 treff – resulterte i 12 artikler. Til slutt valgte jeg å utelate artikler eldre enn 10 år, og en artikkel som ikke var relevant da forskningsartikkelen vurderte konsekvenser av bruk av IKT-verktøy for overvåkning av arbeid og arbeidstid hos medarbeidere. Dette førte til et utvalg på 9 fagfelleverderte engelske artikler, angitt i vedlegg 1, som jeg vil bruke som basis for litteraturgjennomgangen.

Litteraturgjennomgangen viste at artiklene ofte beskrev både sammenhenger i arbeidet (autonomi, samhandling og kommunikasjon), og sammenhenger knyttet til faktorer utenfor arbeidsplassen (balanse mellom arbeid og fritid), så jeg har valgt å knytte artiklene til tre områder:

- Hybride arbeidsmodeller
- Autonomi, samhandling og kommunikasjon
- Balanse mellom arbeid og fritid

I parallell med at jeg har gjennomgått empiri så har jeg valgt å tilføre 12 andre artikler, som jeg fant relevante for min studie gjennom lesningen av de 9 utvalgte artiklene:

- Hybride arbeidsmodeller (Gajendran & Harrison, 2007; Moe et al., 2023; Ojala & Pyöriä, 2018; Smite, Moe, Hildrum, Huerta & Mendez, 2023)
- Autonomi (Dysvik & Kuvaas, 2011; Jain & Duggal, 2018; Lin, Lin, Lin & Lin, 2011; Lund, 2019; Trygstad, Lorentzen, Løken, Moland & Skalle, 2006)
- Balanse mellom arbeid og fritid (Pensar & Rousi, 2023)
- Turnoverintensjon (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017)

### 3.1 Hybride arbeidsmodeller

Hybride arbeidsmodeller kan beskrives og forstås på ulike måter. En av forløperne for hybride arbeidsmodeller kan sies å være *fjernarbeid* – et begrep som oppstod gjennom NASA-ingeniøren Jack Nilles sine beskrivelser av «telecommuting» eller «teleworking», «the substitution of telecommunication and/or computers for commuting work» (Nilles, 1975). Den internasjonale arbeidsorganisasjonen ILO (2020, s. 6) definerer «telework» eller «remote work», som bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi i arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers arbeidsplass. Som følge av Covid-19-pandemien har bruken av hjemmekontor økt, og undersøkelser beskrevet i den offentlige utredningen «Norge mot 2025» viser at «mange [norske] virksomheter har tatt i bruk hjemmekontor» (NOU 2021: 4, s. 149), og utredningen peker også på at arbeidsdagen i større grad vil tilpasses den enkeltes behov i det nye hybride arbeidslivet (NOU 2021: 4, s. 16).

Smite et al. (2023, s. 5) beskriver kombinasjonen av arbeid på arbeidsplassen og hjemmekontor som «a hybrid work setup» eller «flexible work arrangements». Dette kan omtales som en *hybrid arbeidsmodell*, hvor arbeidsgiver legger til rette for at medarbeidere kan kombinere dette enten på fast basis eller mer ad-hoc. I samme artikkel finner Smite et al. (2023) at kunnskapsmedarbeidere har en klar forventning til muligheten til å jobbe hjemmefra, og at de fleste ønsker å kunne jobbe 2 til 3 dager i uken på hjemmekontor og tilsvarende ved arbeidsstedet, men at det er stor spredning i ønskene til medarbeiderne, og at

ønsket endrer seg over tid, basert på blant annet behovet for teamarbeid, behovet for samhandling med andre medarbeidere og endrede familiesituasjoner. Denne trenden er knyttet til at det på hjemmekontor er lettere å konsentrere seg og arbeide uforstyrret, mens kontoret ses på som bedre for samhandling og samarbeid. De peker også på at medarbeidere i økende grad ser på muligheten for en hybrid arbeidsmodell som en rettighet, og at selskaper som ønsker å stramme inn denne muligheten vil oppleve sterk motstand hos sine medarbeidere. I denne oppgaven vil jeg benytte begrepet *hybride arbeidsmodeller* som kombinasjonen av arbeid på arbeidsplassen og ved hjemmekontor, og bruke dette begrepet videre til å drøfte problemstillingen.

Men hybride arbeidsmodeller har også sine utfordringer – både for organisasjoner og for ansatte. For eksempel har Gajendran og Harrison (2007) sett på effektene av hybride arbeidsmodeller, og funnet at dette blant annet kan føre til en større opplevd autonomi og bedre balanse mellom arbeid og fritid, men at utstrakt bruk av hjemmekontor var negativt for relasjoner til kolleger. Smite et al. (2023) peker videre på en studie som viser at yngre ansatte, som ofte har hjem som ikke er egnet for konsentrasjonsarbeid, foretrekker å arbeide på kontoret for å unngå forstyrrelser. I forbindelse med Covid-19-pandemien undersøkte Sonnenschein, Hagen, Rostad og Wiik (2022) motivasjonen og jobbtilfredsheten hos hjemmearbeidende gjennom å analysere avisartikler i norske og danske aviser.

Artikkelforfatterne fant at behovet for autonomi, kompetanse og samhold ved hjemmekontor ble dekket for noen, men ikke alle medarbeidere, og at dette kan påvirke motivasjonen til medarbeiderne. Ved hjelp av selvbestemmelsesteori og Herzbergs tofaktorteori, fant de at noen medarbeideres iboende motivasjon og produktivitet økte som følge av bruk av hjemmekontor, mens andre opplevde negative reaksjoner som stress, uro, ensomhet og søvnløshet. Dataene viste også at motivasjonen og jobbtilfredsheten økte under pandemien, knyttet til hygienefaktoren fleksibilitet i arbeidet og hygienefaktoren balanse mellom arbeid og fritid, og at en hybrid arbeidsmodell kan være en gunstig løsning for å balansere fordelene og ulempene ved hjemmearbeid.

Lignende funn omkring stress, motivasjon og autonomi fremheves også av Kifor, Savescu og Danut (2022). Studien er basert på hvordan 801 rumenske kunnskapsmedarbeidere vurderte egen utførelse av arbeidet. Ved hjelp av modellen til Abramis (1994) ble kunnskapsmedarbeiderne bedt om å dele inn arbeidsutførelse eller «performance» i «social» og «technical performance». «Social performance» handler om evne til å samarbeide, kompromisse og unngå konflikter, mens «technical performance» handler om evne til å

håndtere krav, gjøre rette valg og utføre arbeidet uten feil. Forfatterne fant blant annet at faktorene engasjement, autonomi, tillit til andre medarbeidere og yrkesmessig mestringstro påvirket både sosial og teknisk utførelse av arbeidet, mens for eksempel tillit til ledelsen påvirket sosial utførelse, og faktorer som motivasjon og stress påvirket teknisk utførelse. Funnene aktualiserer hvordan bruk av hjemmekontor har sammenheng med faktorer i arbeidet som samarbeid, samhandling og autonomi.

### **3.2 Autonomi, samhandling og kommunikasjon**

Det er skrevet mye om autonomi i profesjons sosiologisk litteratur og i ledelsesforskningen. I dette avsnittet bruker jeg definisjoner og drøftinger fra begge disse fagfeltene for å gi et innblikk i hvordan man kan forstå autonomi på arbeidsplassen. Jeg tar utgangspunkt i Mintzbergs beskrivelser av det profesjonelle byråkrati (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 93,102) som innfallsvinkel til å drøfte autonomi og utfordringer med denne. Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes ved at organisasjoner systematisk rekrutterer profesjonelle som representerer en felles fagkunnskap. Beslutningsmyndighet i faglige spørsmål delegeres til de ansatte, og kun de profesjonelle ansatte kan vurdere hvordan jobben skal utføres, gjennom et desentralisert byråkrati (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 96). Delegering av beslutningsmyndighet sikrer et faglig godt arbeid, og raskere problemløsning og saksbehandling, men denne organisasjonsformen har som svakhet blant annet at det er svært vanskelig å drive økonomistyring, fordi profesjonelle vil sette egne faglige standarder foran økonomihensyn, samt på grunn av strukturelle særtrekk (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 97).

Autonomi kan i denne sammenheng defineres som at medarbeidere «det meste av tiden er kapable til å utføre arbeidsoppgavene og organisere sosiale relasjoner uten mange instruksjoner fra ledere» (Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017, s. 102) (min oversettelse). Denne forståelse av autonomi går også igjen i artikkelen til Lin et al. (2011, s. 166) – som forøvrig bygger på Leach, Wall og Jackson (2003) sin definisjon av autonomi i arbeidet – hvor «job autonomy» defineres som «a practice, or set of practices involving the delegation of responsibility down the hierarchy so as to give employees increased decision-making authority in respect to the execution of their primary work». Lin et al. (2011) beskriver autonomi i arbeidet som en strukturell bemyndigelse av medarbeidere gjennom tilgang til informasjon, støtte, ressurser og vekstmuligheter som påvirker medarbeideres kontroll over egen arbeidshverdag. Opplevd autonomi i arbeidet ble tidligere sett på som hvilken grad av frihet og uavhengighet et individ har i å utføre arbeidsoppgavene, men Dysvik og Kuvaas



(2011) peker på at nyere forskning utvider konseptet til å gjelde arbeidstagerens frihet, uavhengighet, muligheten for å bestemme når en skal jobbe, muligheten til å ta beslutninger og velge hvilke metoder en skal bruke i arbeidsoppgavene. Autonomi omfatter dermed friheten til å planlegge arbeidet, ta beslutninger og velge arbeidsmetoder.

Ojala og Pyöriä (2018) har funnet at utbredelsen av mobile kunnskapsarbeidere i Europa er størst i de nordiske land, og at «multi-locational work goes hand-in-hand with the job autonomy and workplace flexibility for which the Nordic countries are renowned» (Ojala & Pyöriä, 2018, s. 13). I norsk kontekst er autonomi også tett knyttet til den norske arbeidslivsmoell, hvor det nettopp forutsettes et samarbeid mellom medarbeidere og ledere, og hvor medarbeidere har lovbestemte muligheter og plikter til å medvirke og bestemme i arbeidsmessige forhold. Torsteinsen (2012, s. 35,97) peker på at det finnes en særegen skandinavisk og til dels norsk ledelseskultur, kjennetegnet blant annet av autonomi. Trygstad et al. (2006) peker i sin rapport på at offentlig sektor over de siste 15 årene har gjennomgått endringer og omorganisering preget av økt fristilling og delegering, og at medarbeidere i statlige enheter har fått mer autonomi i sin arbeidssituasjon. En kritisk studie viser dog at det kan være en motsetning mellom hvordan ledere utøver sin autoritet, og hvordan en ansatt som ønsker autonomi, frihet og kontroll over sitt eget arbeid, opplever en reell mulighet for dette (Lund, 2019).

Når det kommer til sammenhengen mellom autonomi og hybride arbeidsmodeller har Moe et al. (2023) i sin artikkel om attraktive arbeidsplasser for ingeniører (kunnskapsmedarbeidere), pekt på strategier som bemyndiggjøring av medarbeidere, autonomi og fleksibilitet gjennom muligheten til å jobbe hjemmefra. De viser blant annet at individuell fleksibilitet må balanseres opp mot teambehov, og at bruk av hjemmekontor på arbeidsplassen kan gå ut over medarbeidernes ønske om tilhørighet, samhandling og fellesskapsfølelse. Den positive sammenhengen mellom hybride arbeidsmodeller og opplevd autonomi støttes også av forskningen til Khatri et al. (2023). I sin kvantitative studie av 416 indiske kunnskapsmedarbeidere undersøkte forfatterne sammenhengen mellom kunnskapsorientert ledelse, medarbeideres mulighet til å tilegne seg kunnskap, og bruk av hybride og smidige arbeidsmodeller. Begrepet «smidig» viser i denne sammenheng til medarbeideres evne til å reagere raskt på endringer, spesielt knyttet til teknologiske endringer. Funnene er differensierte og viser at mens medarbeidere som er uavhengige, autonome og smidige i sin arbeidshverdag, er svært avhengig av egen evne til å tilegne seg kunnskap for å lykkes med hybrid smidig arbeid, mens medarbeidere som ikke er uavhengige, autonome og smidige, er

avhengig av kunnskapsorientert ledelse for å finne retning og motivasjon. Studien er relevant for å undersøke hybride arbeidsmodeller i Forsvarsmateriell, da Forsvarsmateriell er en kunnskapsorganisasjon som anskaffer og forvalter komplekst militært utstyr, som krever at medarbeidere stadig må utvikle egen kunnskap om materiellet og metoder for å anskaffe og forvalte materiellet.

I den kvantitative studien av hvordan blant annet autonomi og selvledelse påvirket produktivitet, jobbengasjement og stress under hjemmearbeid i pandemien, fant Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappala og Toscano (2021) flere interessante funn. I studien ble 209 ansatte som jobbet fulltid hjemmefra i offentlig og privat sektor i Italia spurt, og de fleste, over 90%, jobbet hjemmefra for første gang. Forfatterne fant at konflikt mellom familie og arbeid, og sosial isolasjon påvirket både jobbengasjement, produktivitet og stress negativt. Evne til selvledelse og autonomitet hadde imidlertid en positiv innvirkning på jobbengasjement og produktivitet, men innvirket ikke på opplevd stress. De peker i artikkelen spesielt på at en av de viktigste ressursene en ansatt har ved hjemmearbeid er autonomi i arbeidet, og forfatterne peker også på at arbeidsprosesser som fremmer medarbeidernes autonomi og selvledelsesferdigheter vil være positivt for produktivitet og jobbengasjement når medarbeidere jobber hjemmefra.

Selv om hybride arbeidsmodeller kan knyttes til positive opplevelser av autonomi, så kan det hybride arbeid og autonomien også by på utfordringer. I en studie av universitetsansatte i Brasil, peker Silva, Teston, Zawadzki, Lizote og Oro (2022) riktignok på at hybride arbeidsmodeller kan gi høyere opplevd autonomi og trivsel på arbeidsplassen, men også at dette kan gi lengre arbeidstid og utfordringer i forholdet mellom arbeid og familie. Forfatterne viser at opplevd autonomi er påvirket av motivasjon, som kan deles i to typer, autonom og kontrollert motivasjon, hvor folk gjør ting fordi de ønsker det (autonom eller indre motivasjon), og hvor folk føler de trenger eller må (kontrollert motivasjon). Resultatene i studien indikerer at det er den indre motivasjonsdimensjonen av autonomi som har en positiv innvirkning på trivsel. Videre peker artikkelen på at høy grad av autonomi og lav grad av monitorering kan gi lavere teamresultater.

I 2022 samlet Sady og Sedlak (2022) data fra nesten 3000 spesialister og ledere i Polen, for å undersøke kunnskapsmedarbeidernes relasjoner til sine overordnede, intern kommunikasjon og samhandling, opplevd autonomi og følelse av å bli ivaretatt under Covid-19-pandemien. Et av hovedfunnene i studien var at medarbeiderne opplevde autonomi til en viss grad, og at arbeid

hjemmefra og en pandemi viste viktigheten av lederskap for å følge opp medarbeiderne. Forsvarsmateriell kan kjennetegnes som et profesjonelt byråkrati med kunnskapsmedarbeidere som forventer autonomi i jobben, og siden det er en stor forventning hos kunnskapsmedarbeidere om å kunne arbeide hjemmefra, anser jeg funn som relevante for drøfting av spørsmålene i min oppgave.

Hvordan hybride arbeidsmodeller kan settes i sammenheng med samhandling og kommunikasjon berøres også av flere av forskningsartiklene. Sady og Sedlak (2022) fant en tydelig sammenheng mellom i hvilken grad medarbeiderne opplevde deres arbeidssituasjon som positiv og hvordan de opplevde at deres leder fulgte opp og organiserte arbeidet, la til rette for samhandling, gav tilbakemeldinger og satte mål for arbeidet. Artikkelforfatterne peker i sin artikkel også på betydningen av samhandling og kommunikasjon, at denne samhandlingen kan bli utfordret av bruk av hjemmekontor, og at det er ekstra viktig at roller og ansvar er tydelige ved bruk av fjernarbeid. Smite et al. (2023) og Moe et al. (2023) peker også på at bruk av hjemmekontor må balanseres mot behovet for teamarbeid og samhandling, og Shirmohammadi, Chan Au og Beigi (2022) peker på at hjemmekontor kan føre til profesjonell isolasjon på grunn av at medarbeidere får færre uformelle sosiale interaksjoner med andre medarbeidere, og færre uformelle tilbakemeldinger fra ledere, noe som kan føre til ensomhet, redusert produktivitet og jobbtilfredshet. Gajendran og Harrison (2007) fant i sin metaanalyse av 46 studier at bruk av hjemmekontor mer enn 2,5 dager i uken skadet relasjonen med kolleger, og i likhet med Shirmohammadi et al. (2022) fant artikkelforfatterne at hjemmekontor kunne føre til en psykologisk avstand mellom lederen og medarbeideren.

### **3.3 Balanse mellom arbeid og fritid**

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke beskrivelsen Pensar og Rousi (2023, s. 2) benytter for balanse mellom arbeid og fritid, basert på Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw og Greenhaus (2018), «en tilstand av velvære hvor individer vurderer deres egen mulighet til å kombinere eller alternere roller i arbeid og hjemme, i tråd med verdiene de tillegger disse rollene» (min oversettelse).

I sin studie av hva som skal til for å oppnå en balanse mellom arbeid og fritid, fant Pensar og Rousi (2023) at balanse mellom arbeid og fritid påvirkes av bruk av hjemmekontor, og at hjemmekontor førte til økt nærvær med familie og økt deltagelse hjemme. Medarbeiderne opplevde også økt effektivitet gjennom at de fikk gjort både arbeidet og oppgaver hjemme. I tillegg peker Pensar og Rousi (2023) på at hjemmekontor gir økt fleksibilitet med tanke på når

arbeidet skal utføres, og at det reduserer reisetid, men at effektene er avhengig av medarbeidernes mestringstro. Pensar og Rousi (2023) fant at uten mestringstro så kan medarbeidere ha utfordringer med å benytte fleksibiliteten og autonomien som hjemmekontor gir, og dette kan føre til at arbeidet flyter inn i fritiden til medarbeidere. Hybride arbeidsmodeller kan dermed både være positivt og negativt for balansen mellom arbeid og fritid, avhengig av hvordan de benyttes.

Mishra og Bharti (2023) undersøkte hybride arbeidsmodeller i sin kvantitative studie, hvor de spurte 531 kunnskapsmedarbeidere i IT-bransjen i India om sammenhengen mellom hybride arbeidsmodeller, trivsel og balanse mellom arbeid og fritid. Et av funnene var at autonomi og fleksibilitet var viktig for trivsel og balanse mellom arbeid og fritid for medarbeidere. Dette understøttes av Vayre, Morin-Messabel, Cros, Maillot og Odin (2022), som i sin studie fant sammenfallende resultater i sine intervjuer av 28 franske hjemmebaserte fjernarbeidere, hvor hybride arbeidsmodeller bidro blant annet til autonomi, fleksibilitet og balanse mellom arbeid og fritid.

Shirmohammadi et al. (2022) gjennomførte i 2022 en systematisk oversikt av balanse mellom arbeid og fritid for medarbeidere som jobbet hjemmefra, basert på 48 studier utført fra 2020 til 2022. De fant blant annet at autonomi i arbeidet og støtte fra arbeidsplassen, og spesielt nærmeste leder, var positivt for balanse mellom arbeid og fritid, mens arbeidsmengde, hjemmekontorets fysiske begrensninger, stress knyttet til informasjons- og kommunikasjonsteknologi, profesjonell isolasjon samt avhengighet til andre var negativt for balansen mellom arbeid og fritid. Videre var faktorer utenfor arbeidet, som personlige faktorer og støtte fra familie viktig for balansen, mens oppfølging av familie, husarbeid og emosjonell belastning slo ut negativt, spesielt knyttet til usikkerhet og stor utbredelse av bruk av hjemmet som arbeidssted under Covid-19-pandemien. Artikkelforfatterne fant videre at en god balanse mellom arbeid og fritid påvirket trivsel positivt, og var positivt for faktorer som medarbeidernes resultater og motivasjon.

Nyansene som kommer frem i forskningsartiklene om sammenhengene mellom hybride arbeidsmodeller og balanse mellom arbeidsliv og fritid er interessante og viktige for min studie. Artiklene viser blant annet at hybride arbeidsmodeller kan føre til økt nærvær og deltagelse hjemme (Pensar & Rousi, 2023), økt effektivitet og økt fleksibilitet i når arbeidet utføres (Mishra & Bharti, 2023; Pensar & Rousi, 2023; Vayre et al., 2022) – som er en del av autonomibegrepet til Dysvik og Kuvaas (2011) om muligheten for å bestemme når en skal

jobbe – men også at hybride arbeidsmodeller kunne være negativt for arbeidsmengde, og det å skille arbeid og fritid (Pensar & Rousi, 2023; Shirmohammadi et al., 2022).

### 3.4 Turnoverintensjon

Turnover vil si at medarbeidere slutter, og turnoverintensjon kan defineres som å ha tanker eller planer om å forlate jobben eller søke ny jobb. Griffeth et al. (2000, s. 483) peker i sin artikkel på faktorer som kan predikere turnover, blant annet jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, intensjon om å slutte og jobbsøking, men også andre faktorer som innholdet i jobben, stress, samhold, autonomi og ledelse. Hom et al. (2017) viser i sin artikkel at forskning knyttet til turnover er svært bred, og favner blant annet om forskning som studerer jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, at jobbsøkere har realistiske forventninger til jobben de søker, og at organisasjoner kan ha muligheter til å ansette tidligere medarbeidere på nytt eller gjennom å skape alumni-nettverk for tidligere medarbeidere. Jain og Duggal (2018, s. 1035) beskriver i sin artikkel funksjonen til autonomi i arbeidet, og argumenterer for at turnoverintensjon henger sammen med medarbeidernes opplevelse av ledelse.

Artikkelforfatterne bruker begrepet organisasjonstilhørighet – den psykologiske linken mellom medarbeidere og deres organisasjon, som gjør det mindre sannsynlig at medarbeidere vil slutte, og finner at autonomi har en positiv innvirkning på medarbeideres organisasjonsengasjement, men at dette påvirkes av ledelsesstil. Videre peker Jain og Duggal på at ledere preget av transformasjonsledelse er mer tilbøyelig til å tilby medarbeidere større autonomitet. Når medarbeidere opplever at ledelsen er transformerende og gir medarbeidere autonomi, så er medarbeidere mer tilbøyelig til å bli i organisasjonen.

Jeg har i denne oppgaven ønsket å undersøke om, og eventuelt hvordan, de tre faktorene hybride arbeidsmodeller, autonomi og balanse mellom arbeid og fritid innvirker på ønsket om å bli i Forsvarsmateriell. I dette kapittelet har jeg vist til tidligere forskning for å få en forståelse av turnoverintensjon, og har konsentrert meg om disse tre faktorene slik at jeg kan benytte meg av disse når jeg skal analysere intervjupersonenes synspunkter på turnoverintensjon.



## 4 Metode

Jeg ønsker å utforske problemstillingen:

*Hvordan opplever medarbeidere i Forsvarsmateriell muligheten for en hybrid arbeidsmodell? Har dette innvirkning på ønsket om å bli i Forsvarsmateriell?*

For å svare på problemstillingen, har jeg valgt et kvalitativt forskningsdesign hvor jeg bruker intervju for å generere empiri. I dette kapittelet vil jeg drøfte vitenskapsteoretiske perspektiver, min forskningsstrategi, hvordan jeg har valgt ut intervjupersoner og gjennomført intervjuer, kvalitetskriterier, etikk og generaliserbarhet, samt analysetilnærming for å belyse hvorfor jeg har valgt denne metoden, og hva som kan være fallgruver med den.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv og forskningsstrategi

Jeg har valgt å tilnærme meg problemstillingen med en fortolkningsbasert og pragmatisk tilnærming, hvor jeg ønsker å forstå hvordan medarbeidere i Forsvarsmateriell opplever en hybrid arbeidsmodell, og ulike konsekvenser av en slik arbeidsmodell. Min tilnærming var først deduktiv, hvor jeg formulerte forskningsspørsmål og intervju spørsmål basert på teori, men underveis i arbeidet dreide jeg i en mer abduktiv retning, hvor jeg vekselvis har sammenlignet empiri og teori som en kontinuerlig prosess, noe som Jacobsen (2022) beskriver som den hermeneutiske spiral. Jeg har valgt et intensivt design i form av en kvalitativ studie, hvor jeg undersøker relativt få enheter gjennom semistrukturerte intervjuer. Intensive studier basert på få enheter vil gi meg muligheten til å gå i dybden heller enn i bredden, og gjennom semistrukturerte intervjuer kan intervjupersonene legge vekt på og utdype nye sider knyttet til problemstillingen, noe som kan gi meg mer innsikt i deres syn på spesielt forholdet mellom hybride arbeidsmodeller, deres autonomi og egen organisering av arbeidet, arbeidsbelastning og balanse mellom arbeid og fritid.

Det vil imidlertid ikke gi en høy grad av statistisk generalisering, men kan gi meg muligheten til å forstå sammenhenger mellom hybride arbeidsmodeller, autonomi og balanse mellom arbeid og fritid bedre – og om resultatene kan være relevant for å forstå dette i andre organisasjoner. Jacobsen (2022, s. 101) beskriver forskjellene mellom intensive og ekstensive studier, hvor balansen mellom bredde og dybde må veies opp mot ressursmessige hensyn, og hvor intensive studier gir en mulighet for teoretisk generalisering heller enn de ekstensive studiers mulighet for statistisk generalisering. Basert på min deduktive og abduktive metode

har jeg valgt en intensiv studie av ressursmessige hensyn og fordi jeg ønsker å gå i dybden på problemstillingen.

## **4.2 Datakilder, innsamlingsmetode og analyse**

Undersøkelsesenheterne jeg har valgt er medarbeidere og mellomledere i Forsvarsmateriell. Det kan også være interessant å undersøke dette på toppledernivå, men jeg har avgrenset undersøkelsen til ikke å inkludere toppledere, da dette er en mindre gruppe som jeg ikke anser som representativ for flertallet av medarbeidere. Jeg planla først å kun undersøke de medarbeidere som allerede hadde en avtale om en hybrid arbeidsmodell, men jeg vurderte at dette kunne gi et skjevt bilde, siden jeg også ønsker å forstå hvordan medarbeidere som ikke har mulighet for hybrid arbeid opplever en slik løsning, og hvordan dette påvirker autonomi, samhandling og kommunikasjon, balanse mellom arbeid og fritid, og ønsket om å bli i Forsvarsmateriell. Hadde jeg valgt bort de medarbeidere som faktisk ikke har en slik arbeidsmodell kunne jeg ikke fanget opp hvordan medarbeiderne opplevde og så på muligheten for hybride arbeidsmodeller på organisasjonsnivå. Jeg valgte derfor å intervju medarbeidere uavhengig av om de hadde mulighet for eller benyttet seg av muligheten for en hybrid arbeidsmodell eller ikke.

Jacobsen (2022, s. 141-144) peker på at kvalitative data kan ha fordeler av at de er preget av åpenhet, nærhet og presisjon, og at de gir en nyanserikdom, men at det kan ha ulemper i form av å være ressurskrevende, skape generaliseringsproblemer, gi analysen økt kompleksitet, gi negative undersøkelseeffekter og en nærhet som gir utfordringer med å analysere og reflektere kritisk over funnene. Jeg ser det som viktig at datamaterialet gir meg nyanserikdom, og at det er behov for å gå i dybden for å forstå hvordan medarbeidere opplever egen autonomi, og velger derfor kvalitative tilnærming som metode. Siden jeg ikke fant eksisterende kvalitative data, vurderte jeg om individuelle intervjuer, fokusgruppeintervjuer, eller observasjon kunne være hensiktsmessig. Jacobsen (2022, s. 162-188) beskriver ulike datainnsamlingsmetoder, og peker på at individuelle intervjuer kan egne seg når relativt få enheter skal undersøkes, alternativt kan fokusgruppeintervjuer benyttes hvis en ønsker å få frem gruppesynspunkter, eller observasjon, hvis en ønsker å registrere adferd i en kontekst. For å undersøke problemstillingen ønsker jeg å skape data på individnivå, og jeg valgte derfor å benytte individuelle intervjuer.



Jeg har valgt å formulere to forskningsspørsmål, og delt det første inn i tre underspørsmål:

1. Hvordan opplever medarbeiderne hybride arbeidsmodeller?
  - a. Hvordan er den hybride arbeidsmodellen praktisert?
  - b. Fremmer eller hemmer modellen autonomi for den enkelte medarbeider, og påvirker dette samhandling og kommunikasjon på arbeidsplassen?
  - c. Fremmer eller hemmer modellen balanse mellom arbeid og fritid?
2. Har dette innvirkning på ønsket om å bli i Forsvarsmateriell?

Basert på forskningsspørsmålene har jeg gjennomført 6 semistrukturerte intervjuer basert på en intervjuguide som inneholder 32 spørsmål og delspørsmål. Disse er knyttet opp mot forskningsspørsmålene, samt bakgrunnsspørsmålene alder, utdanningsnivå og hvor lenge medarbeideren har jobbet i Forsvarsmateriell.

Underveis i arbeidet har jeg omformulert og restrukturert problemstillingen og forskningsspørsmålene, for å endre min inngangsvinkel til analysen av hva intervjupersonene har svart på de ulike spørsmålene under intervjuene. Temaet for oppgaven har likevel vært det samme, og intervju spørsmålene er ikke endret, men dette forklarer at intervjuguide og informasjonsskriv i vedlegg 3 og 4 har en problemstilling som ikke er likt formulert som i selve oppgaven. Jeg hadde opprinnelig en målsetning om å gjennomføre flere intervjuer, fordi dette ville gitt en større detaljrikdom. Et større antall intervjuer kunne gitt en bredere fremstilling av hvordan medarbeidere i Forsvarsmateriell ser på dette, og lagt til rette for en større grad av generaliserbarhet, men i lys av metoden jeg har valgt hvor jeg undersøker relativt få undersøkelsesenheter, så vurderer jeg detaljrikdommen som tilstrekkelig for å drøfte problemstillingen ut fra en fortolkningsbasert og pragmatisk tilnærming, tilpasset masteroppgavens problemstilling og omfang. Semistrukturerte intervjuer er intervjuer som er temabasert, hvor en intervjuguide kan benyttes for å sikre at temaene forskeren ønsker å belyse blir dekket, samtidig som det åpner for at intervjupersonene selv kan ta opp temaer, samtidig som at de kan sammenstilles og sammenlignes på tvers (Jacobsen, 2022, s. 166-168), noe som understøtter mitt behov for å samle inn informasjon om temaene i masteroppgaven. Jeg forberedte derfor de individuelle intervjuene basert på en intervjuguide, se vedlegg 3.

For å sikre sikker lagring har jeg benyttet tjenesten Nettskjema og Nettskjemas diktafon-app til å ta opp og transkribere intervjuene, først ved hjelp av nettskjemas automatiske transkriberingstjeneste, før jeg gjennomgikk og kvalitetssikret transkriberingen etter

intervjuet. Undersøkelsen er godkjent av Forsvarsmateriell. Etter at intervjuene var gjennomført, gjennomførte jeg en tekstanalyse av intervjuene, og brøt ned svarene til mindre deler for så å sette dette sammen til en helhet, noe Jacobsen (2022) beskriver som del av den hermeneutiske spiral. Jeg benyttet videre det Jacobsen (2022) beskriver som en induktiv innholdsanalyse, hvor jeg kodet og kategoriserte den transkriberte teksten og intervju spørsmålene, og satte disse i sammenheng, gjennom å sammenstille svarene fra alle intervju personene i et regneark, noe som gjorde kategoriseringen og sammenstillingen enklere. I tillegg til intervjuer har jeg gitt noe bakgrunnsinformasjon om Forsvarsmateriell basert på egen kunnskap og interne dokumenter som ikke er offentlig tilgjengelig. Forsvarsmateriell har godkjent at jeg beskriver dette.

### **4.3 Kvalitetskriterier**

Å gjennomføre en undersøkelse for å fremskaffe forskningsbasert kunnskap krever at empirien må være gyldig og relevant (valid), og pålitelig og troverdig (reliabel). Teoretisk generalisering vil si å gå fra empiri til teori (Jacobsen, 2022, s. 371). Basert på empirien jeg har generert gjennom de ulike intervjuene ser jeg at intervju personene tar opp flere forhold som jeg finner igjen i teori og tidligere forskning, noe som bidrar til gyldighet gjennom teoretisk generalisering, i motsetning til statistisk generalisering, som empirien ikke vil gi i denne oppgaven på grunn av få undersøkelsesenheter. Empiriens interne validitet er avhengig av at forskeren, i sin empiri, har dekning for konklusjonene. Videre omfatter validitet også om empirien også kan være relevant i andre sammenhenger, for eksempel andre organisasjoner, det vil si i hvilken grad empirien er overførbar eller lar seg generalisere (Jacobsen, 2022, s. 17-18). Jeg har lagt vekt på å styrke intern validitet gjennom å gjennomføre dataanalysen systematisk, blant annet ved hjelp av transkribering, systematisering og koding av empiri.

Med reliabilitet menes at undersøkelsen må gjennomføres på en måte som er til å stole på, og som vekker tillit (Jacobsen, 2022, s. 17-18). Jacobsen (2022, s. 49-52) beskriver teknikker og metoder for datainnsamling og behandling, og peker også på fordeler og fallgruver ved å studere egen organisasjon. Jeg har valgt å studere egen organisasjon, som gir meg en kontekstuell ekspertise gjennom at jeg kjenner arbeidsplassen og vil møte en større åpenhet enn om jeg var en utenforstående, at jeg kjenner organisasjonens historie og uformelle strukturer, og at jeg er dermed i stand til å få frem informasjon på en enklere måte og i en kontekst. Ulempen kan være at jeg har «blinde flekker», ved at jeg har en forutinntatt holdning til hvordan det jeg skal undersøke faktisk er, siden jeg er påvirket av «hvordan vi

gjør ting på min arbeidsplass», og ikke ser viktige resultater fordi jeg er trent til ikke å se dem. Det kan også være vanskeligere å holde en kritisk avstand til hva jeg ønsker å undersøke, jeg kan bli oppfattet som partisk og som en representant for ledelsen, og dermed påvirke intervjupersonene til å svare hva de tror ledelsen vil høre.

Min tilhørighet kan også påvirke hvilke undersøkelsesenheter jeg velger, og at jeg bevisst eller ubevisst velger vekk kritiske synspunkter til arbeidsplassen som jeg er en del av (Jacobsen, 2022, s. 59-60). Ulempene ved å studere egen organisasjon kan medføre at empiriens reliabilitet kan trekkes i tvil, gjennom at innsamlingen av empiri kan være påvirket av min forutinntatthet, min rolle og egne oppfatninger, min nærhet til organisasjonen og «blinde flekker». Jeg har forsøkt å motvirke ulempene og dermed øke empiriens pålitelighet gjennom å unngå å intervju personer som jobber i samme seksjon som meg, ved å utarbeide en strukturert intervjuguide med åpne spørsmål, og ved å unngå «blinde flekker». Pålitelighet kan også påvirkes av intervjusituasjonen, og for å bidra til dette så har jeg forsøkt å skape en trygg intervjusituasjon, gjennom et eget informasjonsskriv som sikrer at intervjupersonene vet at undersøkelsen er godkjent, at jeg bruker sikre og anonymiserte metoder for å behandle og lagre data, og at informasjonen de oppgir vil bli slettet etter at undersøkelsen er ferdig.

Jacobsen (2022, s. 260) peker også på at kvalitet i kvalitative undersøkelser påvirkes av forskerens evne til å reflektere over samspillet mellom forskningsprosessen og resultatene som presenteres, og at forskerens refleksivitet innebærer at forskeren bruker sin kunnskap om hva som kan skje i en intervjusituasjon, og kan forklare hvordan situasjonen preges av at det forskes på den. Hvis forskeren kan klargjøre egen rolle i forskningen, vil empiriens pålitelighet være høyere. Jeg har jobbet med å ha et bevisst forhold til forskningsstrategi, metoder for innsamling og analyse av data, og gjennom å ha et kritisk blikk på validitet og reliabilitet, så tror jeg at denne arbeidsmetoden har økt påliteligheten for undersøkelsen.

#### **4.4 Etikk og generaliserbarhet**

Sikt (2023) forvalter på vegne av Kunnskapsdepartementet metoder for å sikre at data som hentes inn, bearbeides, lagres og deles trygt, gjennom muligheten for å etablere en datahåndteringsplan på deres nettsider. Jeg har benyttet denne tjenesten for å sikre at informasjonen jeg har innhentet blir behandlet slik at intervjupersonene forblir mest mulig anonyme, og at mulige koblinger mellom datamateriale og personer behandles konfidensielt, gjennom å benytte aidentifisering, pseudonymisering og metoder for å sikre konfidensialitet,

sikker lagring og slik at personopplysninger blir behandlet i samsvar med personvernregelverket.

Valg av metode gjennom intensive studier med få undersøkelsesenheter gir dypere kunnskap, noe som legger til rette for analytisk generalisering gjennom å se på resultatene opp mot teori, i motsetning til statistisk generalisering. Selv med få undersøkelsesenheter kan resultatene være generaliserbare. I min gjennomgang av empiri har jeg sett både variasjon og samstemthet mellom intervjupersonene, og gjennom å være refleksiv, har jeg forsøkt å oppnå så god pålitelighet og intern validitet som mulig. Jacobsen (2022, s. 366, 391) peker nettopp på pålitelighet, intern validitet og begrepsmessig gyldighet som viktige faktorer for å kunne vurdere generaliserbarhet, og at metode for å teste begrepsmessig gyldighet er å sammenligne med annen teori og andre undersøkelser, kriterie-validitet, empirisk kontroll og at andre sjekker min konkretisering. Min metode og omfanget for masteroppgaven legger ikke til rette for en sammenligning med andre undersøkelser, men til en viss grad legger intervjuguiden og intervju spørsmålene opp til noe empirisk kontroll gjennom at jeg stiller ulike spørsmål om de samme temaene. Basert på dette kan funnene i oppgaven gi noe generaliserbarhet for Forsvarsmateriell.

Forsvarsmateriell har «monopol» på anskaffelse av militært materiell, men er samtidig en organisasjon preget av et profesjonelt byråkrati som leverer offentlig produksjon på samfunnsnivå, og det kan være relevant å vurdere overførbart til andre tilsvarende organisasjoner innen offentlig produksjon eller andre kunnskapsbedrifter. Det er imidlertid usikkert i hvor stor grad det er mulig å generalisere til andre organisasjoner. Tidligere forskning beskrevet i denne oppgaven beskriver funn som i noen grad samsvarer med empiri, men for å undersøke en slik generaliserbarhet nærmere bør andre metoder som for eksempel systematiske studier, kvantitative undersøkelser, eller en større litteraturstudie kombinert med mer empiri vurderes.

## 5 Analyse og drøfting av empiri

I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere empiri opp mot teori og tidligere forskning. Jeg har strukturert kapittelet slik at jeg først tar for meg problemstillingens første spørsmål:

*Hvordan opplever medarbeidere i Forsvarsmateriell muligheten for en hybrid arbeidsmodell?*

Dette har jeg hovedsakelig, men ikke utelukkende, analysert ved hjelp av forskningsspørsmålet «*Hvordan opplever medarbeiderne hybride arbeidsmodeller?*», hvor jeg først analyserer tre underspørsmål:

1. Hvordan er den hybride arbeidsmodellen praktisert?
2. Fremmer eller hemmer modellen autonomi for den enkelte medarbeider, og påvirker dette samhandling og kommunikasjon på arbeidsplassen?
3. Fremmer eller hemmer modellen balanse mellom arbeid og fritid?

Etter dette vil jeg vil drøfte problemstillingens første spørsmål basert på funnene i de tre delspørsmålene. Deretter tar jeg for meg problemstillingens andre spørsmål: *Har dette innvirkning på ønsket om å bli i Forsvarsmateriell?*

### 5.1 Hvordan er den hybride arbeidsmodellen praktisert?

I spørsmålet om hvordan medarbeiderne opplever hybride arbeidsmodeller, vil jeg her ta for meg spørsmålet: «*Hvordan er den hybride arbeidsmodellen praktisert?*» Jeg har strukturert dette ved å se på arbeidsoppgaver som et eget tema, og videre organisering og utstyr som et eget tema.

Alle intervjupersonene oppga at de hadde muligheten til å avtale bruk av hjemmekontor, både ad-hoc og på fast basis. Dette samsvarer med tidligere forskning som viser at mulighet for hybride arbeidsmodeller er vanlig i kunnskapsorganisasjoner (Moe et al., 2023; Smite et al., 2023). Det var stor spredning i om intervjupersonene benyttet seg av dette, noen benyttet nesten aldri hjemmekontor, andre mer ad-hoc og enkelte på fast basis flere ganger i uken, noe Smite et al. (2023) også fant i sin studie. Intervjupersonene oppga ulike grunner til dette. En av de som benytter hjemmekontor forklarte at det hang sammen med «friheten til å regulere arbeidsdagen min, det er veldig viktig i forhold til det.» (sitat fra intervjuperson 4). De fleste oppga at de hadde oppgaver som var egnet for hjemmekontor, og at de hadde verktøy og arbeidsmetoder som gjorde at de kunne arbeide med sine oppgaver på hjemmekontor. En slik frihet og fleksibilitet pekes også på som viktig av flere forskere (Dysvik & Kuvaas, 2011;

Ojala & Pyöriä, 2018), og flere knytter dette til hybride arbeidsmodeller (Moe et al., 2023; Pensar & Rousi, 2023; Sonnenschein et al., 2022).

### **5.1.1 Arbeidsoppgaver**

Et annet element som ble fremhevet som positivt med hjemmekontor av intervjupersonene, var at det kunne gi fokus og ro til arbeidsoppgaver, men også bidra til å være ajour med oppgaver: «Det skal være en mulighet for det. For visse oppgaver så er situasjonen sånn at det er bedre å sitte hjemme for å få riktig fokus. Som igjen kan skape en fremdrift.» (sitat fra intervjuperson 2) og «Det mest ideelle er å være på jobb, men ha muligheten til å trekke seg tilbake når det er behov for å ha rolige perioder eller å komme ajour. Det vil si utenfor arbeidstid.» (sitat fra intervjuperson 3). En tredje intervjuperson oppga også at «muligheten til å sette seg ned et rolig sted, og jobbe med tunge store oppgaver, det er viktig» (sitat fra intervjuperson 4). En intervjuperson beskrev dette slik: «Når man jobber mye, så må man [...] jobbe overtid, fordi man må være på kontoret, så setter det ganske mye begrensninger. Men med hjemmekontor kan man ta det litt nå og ta det litt da, avhengig av hva som skjer.» (sitat fra intervjuperson 1). Dette samsvarer godt med flere funn i tidligere forskning, som viser at hjemmekontor kan bidra til å finne ro og fokus til konsentrasjonsarbeid og tyngre arbeidsoppgaver (Gajendran & Harrison, 2007; Smite et al., 2023), men dette forutsetter at medarbeidere har et hjem hvor de kan jobbe uforstyrret (Gajendran & Harrison, 2007). Dette kan også bidra til opplevelsen av økt produktivitet, noe som understøttes av flere forskere som finner at bruk av hjemmekontor kan gi økt produktivitet (Sonnenschein et al., 2022), og at økt produktivitet kan være avhengig av medarbeideres grad av autonomi (Kifor et al., 2022) og selvledelsesferdigheter (Galanti et al., 2021).

Samtidig kan ønsket om å være produktive og effektive også føre til redusert bruk av hjemmekontor. En av intervjupersonene som benyttet hjemmekontor ad-hoc svarte at «det har ofte med hva som skjer i resten av livet å gjøre, og det som er på jobben, å finne en løsning som er mest mulig effektiv» (sitat fra intervjuperson 1). Smite et al. (2023) peker også på at enkelte foretrekker kontoret fremfor hjemmekontor for å være produktive.

### **5.1.2 Organisering og utstyr**

Noen av intervjupersonene fremhevet at de ikke hadde nok utstyr til å gjøre sine oppgaver på hjemmekontor, at de opplevde dette som negativt, og at arbeidsgiver burde gjøre IT-utstyr tilgjengelig for dette. Enkelte som ikke benyttet hjemmekontor forklarte at de ikke brukte hjemmekontor på grunn av tilgang til IT-systemer: «vi har ikke utlevert [riktig PC-klient for

arbeidsoppgavene], så det er helt håpløst å være med å styre uten å være på jobb. Men uansett så trives jeg på jobb, så jeg bruker det ikke.» (sitat fra intervjuperson 2). Sonnenschein et al. (2022) peker på digitalisering og IT som en driver for hybride arbeidsmodeller, og tilgjengeliggjøring av disse må ses på som en forutsetning for hybride arbeidsmodeller i kunnskapsorganisasjoner. Alle intervjupersonene fremhevet likevel muligheten for hjemmekontor som viktig, en av intervjupersonene sa noe som kan tilskrives opplevelsen av frihet: «Friheten til å regulere arbeidsdagen min, det er veldig viktig i forhold til det.» (sitat fra intervjuperson 4). Dette samsvarer med Smite et al. (2023) og Moe et al. (2023) som beskriver at medarbeidere har en klar forventning om å kunne jobbe hjemmefra.

## **5.2 Fremmer eller hemmer modellen autonomi for den enkelte medarbeider, og påvirker dette samhandling og kommunikasjon på arbeidsplassen?**

I spørsmålet om hvordan medarbeiderne opplever hybride arbeidsmodeller, vil jeg her ta for meg spørsmålet: «*Fremmer eller hemmer det at den enkelte medarbeider eller kolleger har en hybrid arbeidsmodell, opplevd autonomi for den enkelte medarbeider, og påvirker dette samhandling og kommunikasjon på arbeidsplassen?*» Jeg har strukturert dette ved å se på autonomi som et eget tema, og samhandling og kommunikasjon som et eget tema.

### **5.2.1 Autonomi**

Intervjupersonene hadde ulike meninger når det kom til hybride arbeidsmodeller og autonomi. En av intervjupersonene beskrev at «Det er kanskje en følelse av frihet og ansvar. Ansvar, kanskje spesifikt. At man tar ansvar for sin egen hverdag og sine arbeidsoppgaver og løser dem på best mulig måte.» (sitat fra intervjuperson 1), mens en annen sa at «min opplevde frihet og fleksibilitet i Forsvarsmateriell, den er viktig for meg» og at «[hybride arbeidsmodeller] er en naturlig utvikling som på en måte blir akselerert av Covid» (sitater fra intervjuperson 5). Flere intervjupersoner fremhevet imidlertid at autonomi, som frihet til å regulere arbeidsdagen, var svært viktig for dem, og at det gav dem en følelse av frihet og ansvar. Galanti et al. (2021) fant tilsvarende sammenhenger i sin forskning, hvor de så at evne til selvledelse og autonomi var positivt for blant annet jobbengasjement. Ojala og Pyöriä (2018) peker på at nordiske land er kjent for autonomi og fleksibilitet, og svarene fra intervjupersonene understøttet at kunnskapsmedarbeidere i Forsvarsmateriell forventer en slik autonomi og fleksibilitet. Sonnenschein et al. (2022) peker på autonomi som en av flere motivasjonsfaktorer som kan bidra til økt jobbtilfredshet, og intervjupersonenes syn på autonomi og frihet kan gi en indikasjon på at dette er viktig for deres jobbtilfredshet. De fant

også at noen medarbeideres motivasjon og jobbtilfredshet økte som følge av fleksibilitet i arbeidet og balanse mellom arbeid og fritid (Sonnenschein et al., 2022). Det samsvarer også med dynamikken i et profesjonelt byråkrati, hvor autonomi – i form av beslutningsmyndighet – delegeres til medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2021), og det pekes også i tidligere forskning på en positiv sammenheng mellom muligheten for hybride arbeidsmodeller og medarbeidernes opplevde autonomi (Moe et al., 2023; Silva et al., 2022).

Intervjupersonene var ganske samstemte i at de opplevde frihet til å planlegge arbeidet, og samstemte i at de hadde frihet til å velge arbeidsmetoder, begreper Dysvik og Kuvaas (2011) har benyttet til å utvide autonomi-begrepet. En intervjuperson sa det slik: «Jeg har stor frihet til å planlegge eget arbeid [...] samtidig som [det er] en utfordring til å prioritere og rekke over det jeg bør gjøre.» (sitat fra intervjuperson 5), mens en annen sa at «Åh, jeg har veldig stor frihet [...] Du danner deg respekt og ansvar over tid ut ifra arbeidsoppgaver og hva du har levert før. Jeg tror det må ligge til grunn for friheten.» (sitat fra intervjuperson 2).

Intervjupersonene var også samstemte i synet på deres frihet i å velge arbeidsmetoder. En intervjuperson nyanserte dette noe: «Ja, det vil jeg si. Utenom de formalia som allerede finnes så har vi det, ja. Men vi er jo selvfølgelig en styrt bedrift sånn sett. Men ja, jeg mener det.» (sitat fra intervjuperson 3). Ut fra et utvidet autonomi-begrep er funnene mer samstemte om en høyere grad av autonomi hos intervjupersonene, noe som er et utviklingstrekk i offentlig sektor (Trygstad et al., 2006) og norsk ledelseskultur (Torsteinsen, 2012), og noe som kan settes i en kontekst om autonomi basert på det Jacobsen og Thorsvik (2021) beskriver som et profesjonelt byråkrati.

Når det gjelder friheten til å ta beslutninger, så oppga noen intervjupersoner at de til en viss grad hadde muligheten til dette, men andre oppga at de i stor grad hadde muligheten til dette. En intervjuperson sa at «det er til en viss grad ... innenfor gitte rammer så har jeg det ganske ok, tenker jeg. Som seksjonsleder så gjør jeg mye internt i seksjonen som jeg bestemmer selv.» (sitat fra intervjuperson 3). En annen beskrev at «Beslutninger i arbeidet utført? Jo, jeg har stor frihet til å beslutte min egen arbeidsflyt og når jeg skal gjøre hva.» (sitat fra intervjuperson 4). Nettopp beslutningsmyndighet peker Jacobsen og Thorsvik (2021) som karakteristisk for et profesjonelt byråkrati, og Lin et al. (2011) fremhever også autonomi i arbeidet som en strukturell bemyndigelse, en delegering av myndighet som Trygstad et al. (2006) også peker på som et utviklingstrekk både i statlige enheter og i arbeidssituasjonen til medarbeidere. En av intervjupersonene sa at det var uklart hvilke beslutninger hen kunne fatte, og at hen ønsket seg tydeligere ledelse. Funnene til Sady og Sedlak (2022) understøtter



dette. De fant i sin studie at lederskap og god oppfølging av medarbeidere var spesielt viktig for den enkelte medarbeiders autonomi ved arbeid hjemmefra. Khatri et al. (2023) peker også på viktigheten av ledelse for at medarbeidere skal finne retning og motivasjon, og at det å bidra til økt autonomi bidrar til hybrid smidig arbeid. Lund (2019) beskriver spenningene mellom autonomi og ledelse, noe som en av intervjupersonene også fremhevet: «Når noen sitter hjemme.. og man ikke får svar, ikke får fremdrift. Så vil det skapes mye gnisninger. Men også en utfordring på ledernivå, å klare å holde det intakt» (sitat fra intervjuperson 2).

### **5.2.2 Samhandling og kommunikasjon**

Det var noen forskjeller i oppfatninger hos intervjupersonene på i hvor stor grad hybride arbeidsmodeller påvirket teamarbeid, samhandling og kommunikasjon – noe som videre påvirket mulighetene for å ta beslutninger og utføre arbeidsoppgavene på beste faglige vis. En seksjonsleder pekte på at «Samhandling er et resultat av både e-post og telefon, men også veldig interaksjon på tvers av gangen. Som leder er det utfordrende å lede hvis store deler av personellet alltid er på hjemmekontor.» (sitat fra intervjuperson 1). En annen intervjuperson påpekte at bruk av hjemmekontor gjorde det utfordrende å holde teamet rettet mot samme mål, og at det kunne skape gnisninger mellom medarbeidere når enkelte hadde hjemmekontor og ble mindre tilgjengelige for de andre medarbeidere. Flere fremhevet også at det er viktig å være tilgjengelige for hverandre, og at utstrakt bruk av hjemmekontor påvirket samhandling negativt, mens en intervjuperson pekte på at det er viktig å ha en balanse i den hybride arbeidsmodeller, slik at en kan opprettholde det kollegiale og det faglige. En intervjuperson beskrev det slik: «Så er det nok mange grunner til at vi ikke er så flinke til den gode faglig dialogen, gjensidig støtten, og sparringen som vi var inne på tidligere på avdelingen. Men det kan utfordres om folk bruker hjemmekontoret i stor grad.» (sitat fra intervjuperson 5). En annen intervjuperson sa det slik:

Ja, jeg tror jo at hvis jeg skulle vært vekke hele tiden, så hadde det hatt [betydning for samhandling.] Men når du gjør det balansert, eller hybrid, [...] man klarer å opprettholde det kollegiale og det faglige både på jobb og hjemme. [...] Og jeg tror ikke at det påvirker arbeidsplassen i noen særlig grad. (sitat fra intervjuperson 4).

En intervjuperson påpekte at det var viktig for hen med gjensidig sparring med kolleger og kollegial støtte, og at når kolleger hadde hjemmekontor så ble terskelen for samhandling høyere. At hybrid arbeid kan bidra til høyere grad av opplevd autonomi, men også lavere teamresultater og utfordringer med samhandling og kommunikasjon har tidligere blitt påpekt

av Gajendran og Harrison (2007), Moe et al. (2023), Sady og Sedlak (2022), Shirmohammadi et al. (2022), Smite et al. (2023) og Silva et al. (2022). Her samsvarer mine funn altså med den tidligere forskning.

I synet på om mulighet for hjemmekontor fremmer eller hemmer autonomi var intervjupersonene ikke samstemte. Flere intervjupersoner oppga at det var lettere å planlegge arbeidet og at det var færre forstyrrelser, som gav et mer effektivt arbeid, mens andre fremhevet at det hemmet teamarbeid, siden teammedlemmene ikke var så tilgjengelige. Denne dualiteten mellom hybride arbeidsmodeller og autonomi, hvor dette noen ganger virker sammen, og noen ganger virker mot hverandre, pekes også på av flere forskere (Gajendran & Harrison, 2007; Moe et al., 2023; Sady & Sedlak, 2022; Smite et al., 2023).

### **5.3 Fremmer eller hemmer modellen balanse mellom arbeid og fritid?**

I spørsmålet om hvordan medarbeiderne opplever hybride arbeidsmodeller, vil jeg her ta for meg spørsmålet: «*Fremmer eller hemmer en hybrid arbeidsmodell balanse mellom arbeid og fritid?*» Jeg har strukturert dette ved å se på fleksibilitet og arbeidsbelastning som to ulike tema.

#### **5.3.1 Fleksibilitet**

Flere av intervjupersonene fremhevet at hybride arbeidsmodeller gav fleksibilitet, og knyttet dette til balanse mellom arbeid og fritid. En intervjuperson fremhevet også at hjemmekontor både var positivt for og utfordret balanse mellom arbeid og fritid: «Det fremmer autonomien fordi du kan kombinere jobb med privatlivet på en god måte. Samtidig som det også setter utfordringer i at du får mye jobb inn i privatlivet, som kan være en utfordring.» (sitat fra intervjuperson 1). Andre oppga at de ønsker et skille mellom arbeid og fritid: «Jeg synes det er fint å skille hjemmet fra jobben. Jeg er redd for at jobben invaderer den private sfæren, og at jeg ikke klarer å koble av på samme måte hvis jeg tar med jobben hjemme i for stor grad.» (sitat fra intervjuperson 5). Flere forskere peker også på at hjemmekontor kan utløse stress og utfordre dette skillet (Galanti et al., 2021; Pensar & Rousi, 2023; Sonnenschein et al., 2022). En annen intervjuperson fremhevet fordelene som hjemmekontor gav slik:

Ja, det vil jeg si det er, for det å kjøre til jobb og sitte i kø, er jo bortkastet tid, men det å kunne logge seg på hjemme, da er du rett på jobb egentlig. Det synes jeg jo er bra, og det tenker jeg er positivt for familien. Det er et par ting du klarer å gjøre parallell

med det å jobbe, å lese dokument, å ta pauser, så kan du tømme oppvaskmaskinen, og et par småting du kan få unnagjort i hjemmet, når du uansett klarer hodet, eller tenker på noe. Så det tenker jeg gir en fleksibilitet, som er fin. Det handler om å prioritere familien i alt dette jobbmessige. (sitat fra intervjuperson 6).

En intervjuperson viste til at det gav hen en økt tilstedeværelse i hjemmet, og at arbeidstiden kunne tilpasses til familielivet på en bedre måte: «For det første betyr det mye i forhold til familie og tilstedeværelse [...] jeg tror at hvis jeg ikke hadde fått denne muligheten, så hadde jeg byttet arbeidsgiver.» (sitat fra intervjuperson 4).

### **5.3.2 Arbeidsbelastning**

Flere oppga at mulighet for hjemmekontor kan være et positivt tiltak for å håndtere høy arbeidsbelastning, og gjøre arbeidsbelastningen mer familievennlig, blant annet ved å redusere reisetid til og fra arbeid, noe Pensar og Rousi (2023) også peker på. En intervjuperson fremhevet:

Det er en modell som i varetar både det profesjonelle og det private. I alle fall hvis man har en veldig høy arbeidsbelastning, så er det veldig nyttig å kunne kombinere sånn at du får utnyttet mest mulig av begge elementene i livet. [...] [M]en med hjemmekontor kan man ta det litt nå og ta det litt da, avhengig av hva som skjer. (sitat fra intervjuperson 1).

En annen intervjuperson som benyttet hjemmekontor som et tillegg utenfor arbeidstiden sa at:

For meg akkurat nå er det et tillegg, men i fremtiden ser jeg på det som en mulighet til å kombinere jobb hjemmefra i stedet for på arbeidsstedet. Men akkurat nå, på grunn av høyt arbeidspress for tiden, så er det en fin måte å få unnagjort ting på kveldstid. (sitat fra intervjuperson 6).

Flere intervjupersoner tok også for seg denne brytningen mellom at hybride arbeidsmodeller på den ene siden gav økt fleksibilitet til å utføre arbeidet, men samtidig kunne legge til rette for og føre til en større arbeidsbelastning. Flere opplevde at arbeidsbelastningen kunne øke som følge av at det var en forventning om at medarbeidere skulle være mer tilgjengelig for arbeidsgiver, noe som også Silva et al. (2022) fant i sin studie i Brasil. Dette ble fremhevet også under intervjuene:

Jeg tenker at for at det skal være bra for meg, så må det være en mulighet for meg å bruke den utvidede fleksibiliteten. I stor grad på eget initiativ. Når det blir en forventning eller krav om tilgjengelighet utenfor arbeidsstedet, utenfor vanlig arbeidstid, så blir det et problem. (sitat fra intervjuperson 5).

Synspunktene fra intervjupersonene om forholdet mellom fleksibilitet og arbeidsbelastning finner også støtte hos flere forskere, som peker på at hybride arbeidsmodeller kan være et positivt bidrag til bedre balanse mellom arbeid og fritid (Gajendran & Harrison, 2007; Mishra & Bharti, 2023; Shirmohammadi et al., 2022; Vayre et al., 2022). Spesielt Shirmohammadi et al. (2022) viser at autonomi og støtte fra leder er en positiv faktor for opplevelsen av balanse mellom arbeid og fritid, mens blant annet arbeidsmengde fremstår som negativt for balanse mellom arbeid og fritid. Dette understøttes av Silva et al. (2022) og Pensar og Rousi (2023), som også påpeker at hybride arbeidsmodeller på den ene siden kan gi økt autonomi og fleksibilitet, men samtidig kan gi en økt arbeidsbelastning og utfordre balansen mellom arbeid og fritid.

## **5.4 Hvordan opplever medarbeidere i Forsvarsmateriell hybride arbeidsmodeller?**

Jeg vil nå ta for meg problemstillingens første spørsmål: «*Hvordan opplever medarbeidere i Forsvarsmateriell hybride arbeidsmodeller?*»

Intervjupersonene opplevde at det finnes muligheter for en hybrid arbeidsmodell, og setter pris på denne muligheten, selv om flere oppga at de ikke benytter seg av denne eller at de ikke hadde verktøy for å benytte seg av denne muligheten. Flere fremhevet også at det var positivt for egen effektivitet, og at det kunne gi ro og fokus til arbeidsoppgaver, noe som samsvarer med tidligere forskning (Gajendran & Harrison, 2007; Smite et al., 2023; Sonnenschein et al., 2022), mens andre foretrekker kontoret (Smite et al., 2023). Intervjupersonene pekte på at alle ikke hadde nødvendig utstyr til å arbeide effektivt på hjemmekontor, og at det var positivt at slikt utstyr var i ferd med å bli mer tilgjengelig. I spørsmålene knyttet til hybride arbeidsmodeller og autonomi, så fremhevet mange den friheten og fleksibiliteten hybride arbeidsmodeller gav, noe som også samsvarer med funn i forskningen (Moe et al., 2023; Pensar & Rousi, 2023; Sonnenschein et al., 2022).

Det er interessant å observere hvordan autonomibegrepet ble forstått under intervjuene, og at inndelingen av begrepet i friheten til å planlegge arbeidet, ta beslutninger og velge

arbeidsmetoder viser at det tradisjonelle autonomibegrepet i en kontekst av hybride arbeidsmodeller bør differensieres. Friheten til å *planlegge arbeidet, eller organisere eget arbeid i tid* ble fremhevet av flere intervjupersoner som fleksibiliteten til å velge når oppgavene skal utføres, og at hybride arbeidsmodeller var positivt fordi fritid, tilstedeværelse i hjemmet og familieliv kunne kombineres med arbeidet på en bedre måte, noe som samsvarer med flere funn i forskningen, blant annet hos Pensar og Rousi (2023), Mishra og Bharti (2023) og Vayre et al. (2022). Samtidig fremhevet flere intervjupersoner at det kunne utfordre balansen mellom arbeid og fritid, noe Galanti et al. (2021), Pensar og Rousi (2023) og Sonnenschein et al. (2022) også påpeker. Når jobben ble mer tilgjengelig hjemme, kunne det skape en forventning om at medarbeidere skulle være mer tilgjengelig utenfor arbeidstid, enten ved at medarbeidere selv opplevde en slik forpliktelse, eller at de trodde at de ville oppleve det hvis de fikk utstyr som gjorde dem mer tilgjengelig utenfor arbeidstid. Dette peker også Silva et al. (2022) på når de beskriver at hybride arbeidsmodeller kan gi lengre arbeidstid.

Samtidig så peker funnene i retning av at intervjupersonene opplevde stor grad av autonomi i mer tradisjonell forstand, både med hensyn på frihet til å planlegge arbeidet, men også å kunne ta beslutninger i eget arbeid og velge arbeidsmetoder, og at mulighet for hybride arbeidsmodeller bidro positivt til opplevelsen av autonomi, frihet og ansvar *i selve arbeidet*. Slik sett så kan autonomibegrepet ses på som bredere når det settes i sammenheng med hybride arbeidsmodeller, ved at hybride arbeidsmodeller gir frihet og fleksibilitet på et praktisk plan, det vil si når det er praktisk å jobbe, samtidig som det kan settes i sammenheng med autonomi i hvordan selve arbeidet utføres. Autonomi i form av frihet og fleksibilitet, og balanse mellom arbeid og fritid, kan også ses på som to sider av samme sak, siden intervjupersonene knyttet denne fleksibiliteten til balanse mellom arbeid og fritid, og det ligger en tveeggethet i at denne fleksibiliteten både kan være en styrke for denne balansen, og at den kan utfordre denne på samme tid.

Både hybride arbeidsmodeller og fleksibiliteten som ligger i å organisere eget arbeid kan også ses i lys av samhandling og kommunikasjon, og flere intervjupersoner pekte på at hybride arbeidsmodeller kunne skape utfordringer for samhandling, kommunikasjon og det å være tilgjengelige for hverandre som medarbeidere. Det er interessant å se at *egen* fleksibilitet og autonomi er viktig for flere, men at *andres* autonomi, fleksibilitet og bruk av hjemmekontor kan skape utfordringer med samhandling og kommunikasjon, noe som igjen kan være negativt for *egen* fleksibilitet og autonomi. Dette kan indikere at hybride arbeidsmodeller og

autonomi kan være positivt for den enkelte, men samtidig skape utfordringer for arbeidsplassen, noe som kan være negativt for den enkelte – satt på spissen: Det som er bra for meg selv, kan være negativt hvis andre også har det, som igjen kan undergrave at det er positivt for meg selv. At hybride arbeidsmodeller kan føre til utfordringer i form av dårligere samarbeid, kommunikasjon og beslutningsdyktighet, kan utfordre flere av grunnideene i den norske modellen, hvor medarbeidere nettopp forventer autonomi og samarbeid.

Denne brytningen mellom at hybride arbeidsmodeller kan gi økt autonomi og samtidig utfordre teamarbeid og samhandling samsvarer med flere funn som Gajendran og Harrison (2007), Moe et al. (2023), Sady og Sedlak (2022), Shirmohammadi et al. (2022), Smite et al. (2023) og Silva et al. (2022) har gjort. Det viser at selv om hybride arbeidsmodeller, fleksibilitet og autonomi hver for seg kan positive i seg selv (men ikke alltid), så virker disse faktorene ikke nødvendigvis positivt sammen, og at dette kan speile tilbake til at de i sum ikke nødvendigvis er positive for den enkelte eller for arbeidsplassen.

## **5.5 Har dette innvirkning på ønsket om å bli i Forsvarsmateriell?**

Jeg har nå sett på hybride arbeidsmodeller, og hvordan dette innvirker på autonomi, samhandling og kommunikasjon, og balanse mellom arbeid og fritid – har dette nå noe å si for ønsket om å bli i Forsvarsmateriell?

Grad av organisasjonsengasjement er ifølge Jain og Duggal (2018) direkte knyttet til turnoverintensjon, og det er dermed sannsynlig at medarbeidere med et høyt organisasjonsengasjement vil bli i Forsvarsmateriell. I spørsmålene om autonomi og hybride arbeidsmodeller, så oppga intervjupersonene at begge faktorer var viktige, enten for at de selv skulle bli i Forsvarsmateriell, eller om deres kolleger skulle bli i Forsvarsmateriell. Det kan virke som begge deler er viktige faktorer, og disse faktorene knyttes sammen av flere funn (Kifor et al., 2022; Sady & Sedlak, 2022; Shirmohammadi et al., 2022; Vayre et al., 2022), men ifølge intervjupersonene kan disse faktorene i noen grad virke med hverandre, det vil si at hybride arbeidsmodeller bidrar til autonomi, eller at hybride arbeidsmodeller hemmer autonomi.

Flere intervjupersoner fremhevet at egen autonomi var viktig for deres ønske om å bli i Forsvarsmateriell. En intervjuperson fremhevet: «Så autonomi er helt elementært for at jeg kan både ha mestring og utføre rollen min. Hvis ikke så hadde det blitt så frustrerende, så

hadde jeg sett meg på noe annet.» (sitat fra intervjuperson 1). Flere av intervjupersonene oppga at muligheten for en hybrid arbeidsmodell var viktigere enn egen autonomi, mens andre oppga at autonomi var viktigere, men at begge deler var viktig for deres ønske om å bli i Forsvarsmateriell. Nettopp autonomi peker Sonnenschein et al. (2022) på som en viktig faktor som påvirker motivasjonen til kunnskapsmedarbeidere. Silva et al. (2022) knytter sammen autonomi og motivasjon ved å beskrive autonom motivasjon som at folk gjør ting fordi de ønsker det, og at den indre motivasjonsdimensjonen av autonomi har en positiv innvirkning på trivsel. Ut fra intervjupersonenes svar så kan det virke som egen autonomi var viktig for deres jobbutforming og jobbtilfredshet, noe også Hom et al. (2017) trekker frem som viktige faktorer for å ønske å bli i jobben. En intervjuperson sa dette tydelig:

[Hvis jeg hadde hatt] lav grad av autonomi, at jeg i liten grad [kunne] bestemme mine egne arbeidsoppgaver, hadde jeg opplevd det til å være hemmende i forhold til motivasjonen. Jeg har opparbeidet meg en generell erfaring og kunnskap som tilser at jeg har gjort meg fortjent det privilegiet å kunne velge selv hvordan jeg utfører arbeidet. (sitat fra intervjuperson 6).

Lund (2019) peker i sin artikkel på at kunnskapsmedarbeidere forventer autonomi, og Griffeth et al. (2000) viser betydningen av å gi medarbeidere autonomi for å redusere risiko for turnover. Flere forskere peker også på at jobbtilfredshet (Griffeth et al., 2000; Hom et al., 2017) er faktorer som kan påvirke turnover, og blant annet Sonnenschein et al. (2022) knytter en positiv sammenheng mellom opplevd autonomi og jobbtilfredshet når hybride arbeidsmodeller benyttes for å balansere fordelene og ulempene ved hjemmekontor.

Intervjupersonene oppga at muligheten for hybride arbeidsmodeller var viktig for ønsket om å bli i Forsvarsmateriell. Dette var uavhengig av om intervjupersonene faktisk benyttet seg av muligheten for hjemmekontor eller ikke. Flere pekte på at dette var knyttet både til hva de selv hadde behov for eller hva de visste andre medarbeidere hadde behov for, men også av oppfattelsen av Forsvarsmateriell som arbeidsgiver. En intervjuperson uttalte at «Jeg tror vi skapte mye frustrasjon hvis man hadde blitt styrt på kun tilstedeværelse» (sitat fra intervjuperson 1), mens en annen uttalte at «For meg så er det ikke det viktigste, at jeg har muligheten for hjemmekontor i forhold til å bli i Forsvarsmateriell» (sitat fra intervjuperson 3), men hen fremhevet at hen som seksjonsleder så at dette var viktig for å beholde medarbeidere. En annen intervjuperson oppga at hen kanskje hadde byttet jobb hvis en hybrid arbeidsmodell ikke var mulig. En tredje intervjuperson fremhevet at hvis en arbeidsgiver

«ikke henger helt med i timen» (sitat fra intervjuperson 5), og ikke tilbyr hybride arbeidsmodeller, så tror hen at arbeidstagerne vil finne seg mer fleksible og arbeidstagerorienterte arbeidssteder. Samtidig fremhevet intervjupersonen at hens opplevde autonomi, frihet og fleksibilitet var viktigere enn muligheten for hybride arbeidsmodeller. En intervjuperson oppsummerte dette godt:

Jeg tenker det er veldig positivt at man nå ruller ut tekniske løsninger som fremmer en kultur, for det er jo tillitsbasert å kunne jobbe hjemmefra. At man stoler på at folk fortsatt gjør det de skal gjøre, selv om du ikke ser det, eller at de sitter på et kontor og gjør det. Men du registrerer at dokumentet er fylt ut, og det har samme kvalitet, men det er gjort hjemmefra. Det er mer et handlingsrom på tid som man enkelt kan velge selv. Det tenker jeg er et tegn på en kultur og en organisasjon som er mer og mer moden, og mer og mer i takt med tiden vi lever i. Det er absolutt bra at det er et høyt fokus på det nå, for å tiltrekke seg nye, men også beholde de som er der. (sitat fra intervjuperson 6).

Dette sitatet, sammen med informasjon fra de andre intervjupersonene om muligheten for hybride arbeidsmodeller, viser at intervjupersonene opplever at Forsvarsmateriell gir dem tillit og frihet til å benytte seg av ordninger med delvis hjemmekontor. Denne anerkjennelsen av frihet, og at medarbeidere får ansvar og selvbestemmelse, kan knyttes opp funnene til Sonnenschein et al. (2022), hvor motivasjonsfaktorer som autonomi og fleksibilitet kan bidra til økt jobbtilfredshet, og medarbeidernes forventning om frihet (Moe et al., 2023; Smite et al., 2023). Jain og Duggal (2018) finner også i sin studie en sammenheng mellom autonomi og organisasjonsengasjement, men påpeker at ledelse har innvirkning på denne sammenheng. Viktigheten av hvordan ledelse har sammenheng med medarbeidernes autonomi påpekes av Khatri et al. (2023), Kifor et al. (2022) og Sady og Sedlak (2022), selv om forholdet mellom ledelse og selvledelse virker å være forskjellig, avhengig av den enkelte medarbeiders autonomi, og hvor autonome kunnskapsmedarbeidere har større grad av selvledelse og mindre behov for ledelse enn mindre autonome medarbeidere (Khatri et al., 2023).

I de ulike intervjuene pekte flere av intervjupersonene på at både autonomi og hybride arbeidsmodeller var viktig for dem. De pekte også på at forholdet mellom arbeid og fritid var viktig, og at hybride arbeidsmodeller noen ganger kan være positivt og noen ganger negativt for balanse mellom arbeid og fritid, noe som støttes av flere forskere, blant annet Pensar og



Rousi (2023) og Shirmohammadi et al. (2022). Det finnes også en interessant brytning i synet på hybride arbeidsmodeller, hvor hybride arbeidsmodeller både kan være positivt og negativt for den enkelte både med tanke på arbeidsbelastning og med samhandling med andre, noe som også støttes av flere forskere, blant annet Silva et al. (2022), Shirmohammadi et al. (2022) og Pensar og Rousi (2023).

Hvordan muligheten for hybride arbeidsmodeller påvirker opplevd autonomi, og om faktorene forsterker hverandre eller ikke, var ifølge intervjupersonene avhengig av hvordan hybride arbeidsmodeller organiseres ved arbeidsstedet, og om dette legger til rette for god samhandling og organisering av arbeidet. Intervjupersonene pekte på at hybride arbeidsmodeller på den ene siden gav dem en opplevelse av tillit og ansvar, og gav dem frihet til å planlegge arbeidet, ta beslutninger og velge arbeidsmetoder. På den andre siden pekte intervjupersonene på at hybride arbeidsmodeller kunne hemme teamarbeid, samhandling og kommunikasjon, og at det var viktig å benytte hybride arbeidsmodeller på en slik måte at det ikke var preget av bruk av hjemmekontor i for stor grad, for å ivareta samhandling og kollegial støtte. Dette understøttes av tidligere forskning (Moe et al., 2023; Silva et al., 2022), og funnene til Sonnenschein et al. (2022) som peker på at en hybrid arbeidsmodell kan balansere fordelene og ulempene med hjemmekontor.

Det er interessant å legge merke til at selv om intervjupersonene og tidligere forskning peker på utfordringer knyttet til hybride arbeidsmodeller, så fremhevet intervjupersonene ikke dette når de blir spurt om hva som var viktig for dem knyttet til ønsket å bli i Forsvarsmateriell. Dette kan indikere at de utfordringer og eventuelle negative konsekvenser som er knyttet til hybride arbeidsmodeller er underordnet viktigheten av å ha muligheten til hybride arbeidsmodeller og opplevelsen av å ha autonomi i arbeidet.



## 6 Hybride arbeidsmodeller – frihet eller besvær?

Så, hva viser min analyse og drøftingen av problemstillingen:

*Hvordan opplever medarbeidere i Forsvarsmateriell muligheten for en hybrid arbeidsmodell? Har dette innvirkning på ønsket om å bli i Forsvarsmateriell?*

Det er tydelig at de jeg har intervjuet både setter pris på at det finnes en mulighet for hybride arbeidsmodeller i Forsvarsmateriell, og at de forventer at det er mulig å kombinere arbeid på arbeidsstedet med hjemmekontor. Dette brukes ulikt av medarbeiderne, noen av intervjupersonene benyttet hjemmekontor fast flere dager i uken, noen brukte hjemmekontor som et tillegg til vanlig arbeidstid ved kontoret, mens andre ikke benyttet hjemmekontor.

I synet på hybride arbeidsmodeller kom det frem en interessant brytning mellom det tradisjonelle autonomibegrepet, hvor medarbeidere blant annet har frihet til å planlegge arbeidet, beslutte og velge metoder for egne arbeidsoppgaver, og det at hybride arbeidsmodeller legger til rette for autonomi i form av fleksibilitet med hensyn til hvor og når en jobber. Denne fleksibiliteten, som fremheves som positiv for balanse mellom arbeid og fritid, utfordrer samtidig den samme balansen fordi den kan føre til en økt arbeidsmengde og en forventning om å være tilgjengelig ut over vanlig arbeidstid. Samtidig kan hjemmekontor gi rom for ro og fokus til konsentrasjonsoppgaver, og bidra til økt produktivitet. Et annet funn er at både autonomi i tradisjonell forstand, fleksibilitet og bruk av hjemmekontor kan utfordre samhandling og kommunikasjon, både for den enkelte medarbeider og for arbeidsplassen.

Likevel viser analysen at hybride arbeidsmodeller, autonomi og balanse mellom arbeid og fritid er viktig for ønsket om å bli i Forsvarsmateriell, og at det er av stor betydning hvordan slike ordninger organiseres og praktiseres, slik at det legger til rette for god samhandling og kommunikasjon i arbeidet. Selv om hybride arbeidsmodeller kan ha fordeler og ulemper, så virker dette å være underordnet den tydelige forventningen intervjupersonene har om å ha mulighet for en slik ordning, og deres forventning om autonomi og en god balanse mellom arbeid og fritid.

At det finnes mulighet for hybride arbeidsmodeller i kunnskapsorganisasjoner, og hvordan dette kan påvirke blant annet oppgaver og autonomi i form av frihet i arbeidet, samsvarer blant annet med hva Sonnenschein et al. (2022), Moe et al. (2023) og Silva et al. (2022) har funnet. Det samsvarer også med forventningene om frihet og myndighet i et profesjonelt

byråkrati (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Når det kommer til fleksibilitet, balanse mellom arbeid og fritid og ønske om å bli samsvarer funnene også med flere funn i tidligere forskning, blant annet fant Gajendran og Harrison (2007), Mishra og Bharti (2023), Shirmohammadi et al. (2022) og Vayre et al. (2022) at hybride arbeidsmodeller kan være et positivt bidrag til balanse mellom arbeid og fritid. Det har likevel kommet frem nyanser både i hvordan intervjupersonene opplever hybride arbeidsmodeller, og hvordan dette samsvarer med tidligere forskning.

Drøftingene i oppgaven er ikke uten videre generaliserbare for kunnskapsorganisasjoner, men kan bidra til å forstå og forklare hvordan hybride arbeidsmodeller innvirker på medarbeideres opplevelser av autonomi, kommunikasjon og samhandling, balanse mellom arbeid og fritid og ønsket om å bli i en organisasjon.

Det finnes flere felter som kan undersøkes i fremtiden for å tilføre kunnskap om hvordan hybride arbeidsmodeller kan benyttes for å beholde ansatte i Forsvarsmateriell. Jeg vil her spesielt fremheve at et tema som kan undersøkes videre er hvordan hybride arbeidsmodeller kan organiseres på arbeidsplassen slik at det på den ene siden kan motivere medarbeidere gjennom å tilby dem egen fleksibilitet og autonomi, samtidig som det ikke hemmer samhandling, kommunikasjon og teamarbeid. Et annet tema kan være hvordan ledelse påvirkes av hybride arbeidsmodeller, og hva ledere bør ha ekstra fokus på ved bruk av hybride arbeidsmodeller.

## Referanseliste

- Abramis, D. J. (1994). Relationship of job stressors to job performance: Linear or an inverted-U? *Psychological Reports*, 75(1), 547-558. Hentet fra <https://doi.org/10.2466/pr0.1994.75.1.547>
- Aftret, B. (2021). Hybrid er den nye jobbtrenden. Hentet 6.4.23 fra <https://www.tu.no/artikler/hybrid-er-den-nye-jobbtrenden/507577>
- Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive Leadership: Organising in an Imperfect World*. SAGE Publications Ltd.
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S. & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied psychology*, 103(2), 182-214. Hentet fra <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387. Hentet fra <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
- Forsvarsdepartementet. (2024a). Historisk satsing på folk i Forsvaret. Hentet 5.5.24 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/historisk-satsing-pa-folk-i-forsvaret/id3032673/>
- Forsvarsdepartementet. (2024b). *Prop. 87 S. (2023-2024) Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak). Forsvarsløftet – for Norges trygghet. Langtidsplan for forsvarssektoren 2025–2036.*: Forsvarsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/27e00e5acc014c5ba741aacff235d99/no/pdf/s/prp202320240087000dddpdfs.pdf>
- Forsvarsmateriell. (2023). Om oss. Hentet 20.8.2023 fra <https://www.fma.no/om-oss>
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. Hentet fra <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappala, S. & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), E426-E432. Hentet fra <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002236>
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human relations (New York)*, 60(11), 1641-1667. Hentet fra <https://doi.org/10.1177/0018726707084303>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. Hentet fra <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. Hentet fra <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000103>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2021). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5 utg.): Fagbokforlaget.

- Jain, P. & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy. *Management Research Review*, 41(9), 1033-1046. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0029>
- Khatri, P., Duggal, H. K., Dutta, S., Kumari, P., Thomas, A., Brod, T. & Colimoro, L. (2023). Unveiling heterogenous knowledge-oriented leadership and knowledge acquisition based hybrid work agility of knowledge workers. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 253-278. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0793>
- Kifor, C. V., Savescu, R. F. & Danut, R. (2022). Work from Home during the COVID-19 Pandemic-The Impact on Employees' Self-Assessed Job Performance. *International Journal of Environmental Resesearch and Public Health*, 19(17). Hentet fra <https://doi.org/10.3390/ijerph191710935>
- Leach, D. J., Wall, T. D. & Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: an empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 27-52. Hentet fra <https://doi.org/10.1348/096317903321208871>
- Lin, B. Y.-J., Lin, Y.-K., Lin, C.-C. & Lin, T.-T. (2011). Job autonomy, its predispositions and its relation to work outcomes in community health centers in Taiwan. *Health Promotion International*, 28(2), 166-177. Hentet fra <https://doi.org/10.1093/heapro/dar091>
- Lund, A. K. (2019). Constrained leader autonomy: You are the stoker in hell - No matter what you do, you are wrong! *Sage Journals*, 16(3), 364-384. Hentet fra <https://doi.org/10.1177/1742715019890381>
- Mishra, N. & Bharti, T. (2023). Exploring the nexus of social support, work–life balance and life satisfaction in hybrid work scenario in learning organizations. *The learning organization*, 31(1), 27-47. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0099>
- Moe, N. B., Stray, V., Šmite, D. & Mikalsen, M. (2023). Attractive Workplaces - What Are Engineers Looking for? *IEEE Software*, 40(5), 85-93. Hentet fra <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=10128875>
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions On Communications*, 23(10), 1142–1147. Hentet fra <https://ieeexplore.ieee.org/document/1092687>
- NOU 2021: 4. (2021). *Norges offentlige utredninger 2021: 4 - Norge mot 2025. Om grunnlaget for verdiskaping, produksjon, sysselsetting og velferd etter pandemien.*: Finansdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/612755ca262842329ae0a7968e66351f/nou/pdfs/nou202120210004000dddpdfs.pdf>
- Ojala, S. & Pyöriä, P. (2018). Mobile knowledge workers and traditional mobile workers: Assessing the prevalence of multi-locational work in Europe. *Acta Sociologica*, 61(4), 402-418. Hentet fra <https://doi.org/10.1177/0001699317722593>
- Organization, I. L. (2020). Telework. Hentet fra [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--europe/--ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms\\_753334.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--europe/--ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_753334.pdf)
- Pensar, H. & Rousi, R. (2023). The resources to balance - Exploring remote employees' work-life balance through the lens of conservation of resources. *Cogent business & management*, 10(2). Hentet fra <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232592>
- Rognstrand, A. (2023). Forsvaret med fem strakstiltak for å beholde folk. Hentet 1.4.2024 fra <https://www.forsvaretsforum.no/personell-personellflukt/forsvaret-med-fem-strakstiltak-for-a-beholde-folk/334038>
- Sady, M. & Sedlak, P. (2022). Work Environment: Leadership, Communication, and Autonomy. The Perception of Work Among Polish Employees During Turbulent Time of COVID-19 Pandemic. *European Management Studies (previously: problemy*

- zarządzania - management issues*), 20(2(96)), 121-139. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.7172/1644-9584.96.6>
- Shirmohammadi, M., Chan Au, W. & Beigi, M. (2022). Antecedents and Outcomes of Work-Life Balance While Working from Home: A Review of the Research Conducted During the COVID-19 Pandemic. *Human Resource Development Review*, 21(4), 473-516. Hentet fra <https://doi.org/10.1177/15344843221125834>
- Sikt. (2023). Datahåndteringsplan (DMP). Hentet 20.10.2023 fra <https://sikt.no/tjenester/datahandteringsplan-dmp>
- Silva, D. C. d., Teston, S. d. F., Zawadzki, P., Lizote, S. A. & Oro, I. M. (2022). Autonomy, multitasking and well-being: Perceptions in telework. *Contextus - Contemporary Journal of Economics and Management*, 20(12), 151-167. Hentet fra <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.78275>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Huerta, J. G. & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195(111552). Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Sonnenschein, K. B., Hagen, Ø., Rostad, I. S. & Wiik, R. (2022). "Make it possible for more people to work at home!" representations of employee motivation and job satisfaction in Danish and Norwegian newspapers during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology*, 13(972562). Hentet fra <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.972562>
- Stranden, A. L. (2022). Slik kan sjefen holde de ansattes motivasjon oppe på hjemme-kontoret. Hentet 29.10.23 fra <https://forskning.no/arbeid-arbeidsliv/slik-kan-sjefen-holde-de-ansattes-motivasjon-oppe-pa-hjemmekontoret/2093730>
- Svendsen-utvalget. (2019). *Veier til økt kompetansemangfold og gjennomføring i Forsvaret - Delrapport 2019*, Svendsen-utvalget. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/5ba7dfa0764b4c30a88948553cd435c6/delrapport-svendsen-utvalget-november-2019.pdf>
- Svendsen-utvalget. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget--okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>
- Torsteinsen, H. (2012). *Resultatkommunen*: Universitetsforlaget.
- Trygstad, S., Lorentzen, T., Løken, E., Moland, L. & Skalle, N. (2006). *Den nye staten - Omfang og effekter av omstillingene i staten 1990-2004*. Hentet fra <https://www.faf.no/images/pub/2006/530.pdf>
- Vayre, É., Morin-Messabel, C., Cros, F., Maillot, A.-S. & Odin, N. (2022). Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View. *Information (Basel)*, 13(11), 545. Hentet fra <https://doi.org/10.3390/info13110545>





# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Utvalgte artikler

ÅR	FORFATTERE	TITTEL
2021	T. Galanti; G. Guidetti; E. Mazzei; S. Zappala; F. Toscano	Work From Home During the COVID-19 Outbreak - The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress
2022	M. Shirmohammadi; W. Chan Au; M. Beigi	Antecedents and Outcomes of Work-Life Balance While Working from Home: A Review of the Research Conducted During the COVID-19 Pandemic
2022	D. C. d. Silva; S. d. F. Teston; P. Zawadzki; S. A. Lizote; I. M. Oro	Autonomy, multitasking and well-being: Perceptions in telework
2022	É. Vayre; C. Morin-Messabel; F. Cros; A.-S. Maillot; N. Odin	Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View
2022	K. Sonnenschein; O. Hagen; I. S. Rostad; R. Wiik	"Make it possible for more people to work at home!" representations of employee motivation and job satisfaction in Danish and Norwegian newspapers during the COVID-19 pandemic"
2022	M. Sady; P. Sedlak	Work Environment: Leadership, Communication, and Autonomy. The Perception of Work Among Polish Employees During Turbulent Time of COVID-19 Pandemic
2022	C. V. Kifor; R. F. Savescu; R. Danut	Work from Home during the COVID-19 Pandemic - The Impact on Employees' Self-Assessed Job Performance
2023	N. Mishra; T. Bharti	Exploring the nexus of social support, work-life balance and life satisfaction in hybrid work scenario in learning organizations
2023	P. Khatri; H. K. Duggal; S. Dutta; P. Kumari; A. Thomas; T. Brod; L. Colimoro	Unveiling heterogenous knowledge-oriented leadership and knowledge acquisition based hybrid work agility of knowledge workers

## Vedlegg 2 – Meldeskjema for vurdering av behandling av personopplysninger fra Sikt

Vedlegget er et eksternt vedlegg.

## Vedlegg 3 – Intervjuguide

Vedlegget er et eksternt vedlegg.

## Vedlegg 4 – Informasjonsskriv til intervjupersonene

Vedlegget er et eksternt vedlegg.