

## **Kommunikasjon på hjemmekontoret**

En oppgave om fysisk nærhet, kommunikasjon, og digitale kommunikasjonsverktøy

Andreas Majgaard Haukås

**VEILEDER**

Dag Ingvar Jacobsen

**Universitetet i Agder, 2022**

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelse

Master

Sammendrag	3
1.0 Innledning	4
1.1 Tema	4
1.2 Problemstilling	5
2.0 Teori	5
2.1 Kommunikasjon og samarbeid	6
2.1.1 De seks elementene i kommunikasjon	6
2.1.2 Kanaler for kommunikasjon	7
2.1.2 Formell og uformell kommunikasjon	9
2.1.3 Viktigheten av samarbeid	10
2.1.4 Koordinering og samarbeid	10
2.2 Betydningen av fysisk nærhet for kommunikasjon	12
2.2.1 Fjernarbeid og fleksibelt arbeid, to forgjengere av hjemmekontor	13
2.2.2 Tre synspunkter: kommunikasjons påvirkning på produktivitet	15
2.2.3 Nonakas SECI modell	15
2.2.4 Korte avstander mellom medarbeidere fremmer økt kommunikasjon?	16
2.3 Hypoteser basert på teorien	18
2.4 Digitalisering - Den fjerde industrielle revolusjonen	18
2.4.1 Microsoft teams	19
2.4.2 Resultater fra Eurofound's undersøkelse om hjemmekontor under Covid19 pandemien	21
2.4.3 Tidligere forskning av endringen fra fysiske møter til digitale møter	22
2.4.4 Tidligere forskning på uformell kommunikasjon i møte med digitale verktøy og covid19	23
2.4.5 Oslo met sin rapport om hjemmekontor og dets utvikling og konsekvenser	24
2.5 Hypoteser basert på tidligere forskning	25
3.0 Design og metode	26
3.1 Valg av forskningsdesign	26
3.2 Valg av metode	26
3.3 Utvalg	27
3.3.1 Hvorfor en middels stor kommune?	28
3.3.2 Hvorfor de to arbeidsgruppene politisk sekretariat og HR & rådgivning?	29
3.4 Validitet og reliabilitet	30
3.4.1 Ytre validitet	30
3.4.2 Indre validitet	32

	2
3.4.3 Reliabilitet	33
3.5 Gjennomføring av intervjuene	33
3.6 Gjennomføring av analyse	34
4. Analyse: Effekten hjemmekontor har på kommunikasjon, og hvordan medvirker økt digitalisering?	36
4.1 Analyse av gruppen Politisk sekretariat	36
4.1.1 Hvordan ble kommunikasjonen mellom medarbeidere påvirket av økt avstand på hjemmekontor hos politisk sekretariat?	36
4.1.2 Hvordan har digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand i politisk sekretariat?	41
4.2 Analyse av gruppen HR & rådgivning	44
4.2.1 Hvordan ble kommunikasjonen mellom medarbeidere påvirket av økt avstand på hjemmekontor hos HR & rådgivning	44
4.2.2 Hvordan har digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand i HR & rådgivning?	49
4.2.3 Analysen oppsummert: Hva går igjen i begge gruppene?	52
4.3 Analyse og sammenligning mellom gruppene	55
4.3.1 Hvilke forskjeller ser man mellom gruppene?	55
5. Diskusjon	59
6. Avsluttning	73
Litteratur	77

## Sammendrag

I denne oppgaven undersøker man hvordan det å være på hjemmekontor påvirker kommunikasjonen mellom medarbeidere i samme organisatoriske enhet. For å undersøke dette har man valgt å intervju to arbeidsgrupper i en middels stor norsk kommune, som er sterkt avhengig av å kommunisere for å løse sine arbeidsoppgaver, og som var på hjemmekontor under Covid19 pandemien fra 2020 til 2022. Disse er politisk sekretariat og HR avdelingen i kommunen. Oppgaven kommer frem til en modell for å beskrive den kausale virkning og effekt kjeden i tidsperioden som er: COVID19 -> Hjemmekontor/økt digitalisering -> økt avstand mellom kollegaer -> konsekvenser for kommunikasjon og samarbeid. Samt utarbeides hypotesene 1a, 1b og 2. Hypotese 1a og 1b går ut på at den formelle og uformelle kommunikasjonen mellom medarbeiderne kommer til å bli påvirket negativt, som kort forklart innebærer at kommunikasjonen og dermed også samarbeidet mellom medarbeiderne innad i gruppene blir mer utfordrende. Hypotese 2 derimot, tilsier at digitale verktøy vil kunne modifisere effekten økt avstand har på kommunikasjonen mellom gruppemedlemmene.

Opgaven finner både likhetstrekk og ulikheter mellom gruppene. De opplever begge en nedgang i uformell kommunikasjon. Den forsvinner totalt, men blir etterhvert delvis vedlikeholdt via teams møter som har som mål å være uformelle. Når det kommer til den formelle kommunikasjonen er det forskjeller mellom gruppene om terskelen for å ta kontakt øker, og kommunikasjons hyppigheten synker, slik teorien tilsier, eller om den holdes jevn. Dette er ulikt de fleste andre undersøkelser som er gjort, hvor terskelen for å ta kontakt, og kommunikasjons hyppigheten som regel synker. Oppgaver argumenterer med intervjuene med gruppene som ble undersøkt som grunnlag, samt tidligere forskning som har fått de samme resultatene, for at tidlig innføring i digitale verktøy, og sterke relasjoner fra før, vil øke sannsynligheten for at det blir mindre forskjell mellom det å være på hjemmekontor, og å være fysisk på et felles kontor. Oppgaver ser også at digitale verktøy generelt reduserer effekten økt avstand har på kommunikasjonen og samarbeidet mellom medarbeidere i samme organisatoriske enhet, men det er sjeldent at det digitale står som en fullgod erstatning. Dette til tross, digitale verktøy, hjemmekontor og digitale møter har sine styrker, dersom man er villig til å ofre den uformelle kommunikasjonen. Digitale møter kan for eksempel spare ressurser, ved at man slipper å reise for å møte møtedeltakere, og informasjonsmøter blir mer effektive når der holdes digitalt. Oppgavens lave utvalg, gjør det dog ikke mulig å generalisere til en større populasjon, men den kan brukes i tillegg til lignende undersøkelser for å presentere arbeidshypoteser, som kan brukes i fremtidige undersøkelser.

## 1.0 Innledning

Kommunikasjon er en viktig brikke for produktivt arbeid, samt et sunt kollegial innad i organisatoriske enheter. Når covid19 pandemien inntraff førte den til at arbeidere både i privat sektor og i kommunal sektor havnet på hjemmekontor, for å minske smittespredning. Dette førte til økt avstand mellom medarbeidere som tidligere var vant til å ha muligheten til å møttes fysisk, og kommunisere ansikt til ansikt. Økt avstand vil man vanligvis tenke seg fører til mindre kommunikasjon mellom medarbeidere som igjen fører til dårligere samarbeid og koordinering. Dette har det blitt forsket mye på tidligere, og har blitt argumentert for flere ganger, som man vil se av teorien presentert underveis i oppgaven. Dette er dog under vanlige omstendigheter. Når en pandemi som fører til økt avstand inntreffer i dagens moderne tid, har man digitale kommunikasjonsverktøy som zoom og teams, som lar medarbeidere holde møter som tidligere hadde vært fysiske, digitalt over internett, med mikrofon og kamera, for å både kunne se og høre hverandre. Her blir det naturlig å stille spørsmål om digitale verktøy presterer å gjøre opp for den økte avstanden mellom medarbeidere, eller om kommunikasjonen, og dermed også samarbeidet svekkes. Man kan argumentere for at forskning på dette feltet har nådd et nytt nivå av praktisk relevans, i og med at man nå har et arbeidsliv som er preget av to år med tvunget hjemmekontor, med store deler som ønsker å til dels fortsette å ha muligheten til å jobbe hjemmefra. Dette har ført til at flere enn før, både ledere og arbeidere har fått øynene opp for mulighetene rundt å arbeide hjemmefra. (Eurofound, 2020) Men hvilke effekt har arbeid hjemmefra, som gir økt fysisk avstand mellom medarbeidere på kommunikasjonen? Hvordan blir denne effekten påvirket av digitalt kommunikasjonsverktøy?

Dette skal man iløpet av denne masteroppgaven forsøke å finne svar på. ved å se på hvordan økt avstand påvirket både den formelle, og uformelle kommunikasjonen mellom medarbeidere, og hvordan digitale verktøy medvirket til å modifisere påvirkningen økt avstand mellom kollegaer har på kommunikasjonen og samarbeid. Dette ses på via et tidsperspektiv som strekker seg fra pandemien starter i 2020, til tvangs hjemmekontor, og pandemiens praktiske avsluttning i 2022. Det vil i oppgaven undersøkes om man ser noen utvikling i hvilke effekt digitale kommunikasjonsverktøy har, og om det er endring i hvordan de brukes. Oppgaven vil undersøke disse temaene ved å holde intervjuer med to ulike arbeidsgrupper i en middels stor norsk kommune, som totalt rommer ti personer. Intervjuene er bygget opp rundt temaer fra teorien som er relevante til problemstillingen.

### 1.1 Tema

Temaene for denne oppgaven er kommunikasjon og samarbeid innen offentlig administrasjon, og økt digitalisering. Dette er aktuelle temaer ettersom samarbeidsevnen for blandt annet offentlig administrasjon har blitt utfordret iløpet av Covid19 pandemien.

Kommunikasjon og samarbeide er også generelt relevante temaer i og med at det er viktig i

alle organisasjoner. Samarbeid er en viktig egenskap ved organisasjoner som kan føre til effektiv oppgaveløsning, hvis samarbeidet er godt. Et godt samarbeid bygger på at man har god kommunikasjon å bygge på.

Iløpet av pandemien har det vært perioder hvor samtlige ansatte har blitt plassert på hjemmekontor, og i andre perioder har de ansatte blitt rotert slik at de har noen dager på kontoret, og noen dager på hjemmekontor. Nå som pandemien i flere land går imot det som virker som slutten, nå som 91% av alle over 18 år har fått en vaksinedose, mens 85.9% har fått to doser, stiller flere spørsmål om det er mulig å fortsette å gi tilbud om å jobbe fra hjemmekontor, etter som det viste seg å være mulig å få til, når enn ikke hadde noe annet valg. (FHI, 2021) (Egge.2021) (Loge.2021)

## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er: “Hvordan påvirker hjemmekontor kommunikasjon og samarbeid mellom ansatte i samme organisatoriske enhet, og hvordan har digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand?»”

## 2.0 Teori

I denne oppgaven er det spesielt tre begreper som må defineres, nemlig kommunikasjon, samarbeid, og digitalisering. Kommunikasjon og samarbeid henger tett sammen, og relevant begreper og fenomener innen disse er formell, og uformell kommunikasjon, kommunikasjon hyppighet ,terskel for ta kontakt, taus kunnskap, gjensidig justering og ulike kanaler for kommunikasjon med ulike informasjonsrikhet. En annen svært viktig tematikk for denne oppgaven er viktigheten av fysisk nærhet for kommunikasjon, og tidligere forsøk på å arbeide hjemmefra, ofte kalt fleksibelt arbeid. Dette kapittelet vil også se på en rekke tidligere undersøkelser som er utført, som undersøker det samme, eller deler av det denne oppgaven ønsker å undersøke.

## 2.1 Kommunikasjon og samarbeid

Kommunikasjon kan ses på som en prosess hvor man overfører data, eller informasjon fra en enhet til en annen. Disse enhetene kan være alt fra personer, grupper eller organisasjoner. Informasjon kan overføres både verbalt, og skriftlig, eller i form av kroppsspråk. En viktig del av å kunne kommunisere forståelig til en motpart, er ved å kunne håndtere informasjon riktig. For å kunne håndtere informasjon riktig, må man både beherske innsamling av informasjon, og å kunne videreformidle informasjonen. Her er det viktig å vite hvilke deler av informasjonen man samler inn som er viktig å videreformidle, og hva som er nødvendig, for å kunne kommunisere klart, og få frem budskapet sitt. Kommunikasjon er en stor del av hverdagen til såkalte “white-collar” arbeidere eller funksjonærer. (Mintzberg, 1973, referert i Dabbish & Kraut)

### 2.1.1 De seks elementene i kommunikasjon

Kommunikasjon er en stor del av hverdagen til såkalte “white-collar” arbeidere eller funksjonærer. Ifølge Mintzberg (Mintzberg, 1973, referert i Dabbish et al) bruker managere i kontorer mellom 50 - 80% av dagen sin på kommunikasjon med andre. Kontorarbeidere bruker også mellom 35-60% av dagen sin på kommunikasjon med medarbeidere. Altså er kommunikasjon en svært stor, og viktig del av hverdagen til funksjonærer.

For å bedre forstå kommunikasjon, kan man se på de fem, som ble til seks grunnelementene i kommunikasjon. De første kom forskeren Harold Lasswell frem til ved å ta utgangspunkt i arbeidet til Claude Shannon og Warren Weaver. Disse fem elementene er kilde, beskjed, kanaler, mottaker og effekt. Senere ble også et sjette element lagt til, tilbakemelding. Disse seks elementene i kommunikasjon kommer frem ved at informasjonen som overføres kommer fra en kilde, f.eks person A. Informasjonen som skal overføres kan man kalles ofte for en beskjed. Hvilken kanal man bruker for å overføre beskjeden, kan ha noe å si på effekten beskjeden får når den når mottakeren, f.eks person B. Når person B har mottatt beskjeden vil denne personen som regel gi en form for tilbakemelding til person A, for eksempel at beskjeden er mottatt og forstått, eller at beskjeden er uklar. Man kan dermed si at

kommunikasjon er en prosess som inneholder seks ulike elementer, og det kan oppstå utfordringer ved alle disse ulike elementene. Kilden og beskjedene kan for eksempel være en dårlig match, dette kan for eksempel være når en realitykjendis gir råd om hvordan man skal håndtere en pandemi. Beskjeden kan gis via feil kanaler slik at mottakeren ikke får den med seg. Beskjeden kan gi feil eller uventede effekter, som når USAs finansminister står frem i nyhetene og sier at økonomien er i vansker. En slik beskjed kan ha som intensjon og gjøre folk oppmerksom på landets økonomiske situasjon, kan det føre til at investorer blir pessimistiske og selger aksjene sine. I tillegg kan beskjeder misforstås, en kilde kan være en dårlig match for mottakeren, som Graber nevner i sitt eksempel med en spansktalende sykepleier som kan ha problemer med å veilede ikke spansktalende pasienter. Det er med andre ord mye som kan gå galt når man skal kommunisere ut et budskap. For å bedre sjansene for å få frem budskapet sitt, er et skritt i riktig retning, å benytte seg av den kommunikasjonskanalen som er mest logisk. (Graber, 2002, s. 2)

## 2.1.2 Kanaler for kommunikasjon

Som nevnt over har hvilken kanal man bruker for å kommunisere noe å si på om informasjonen man sender ut når frem til mottakeren, men hvilke kanaler for kommunikasjon finnes, og hva er fordeler og ulemper med de ulike kanalene?

De vanligste kanaler for kommunikasjon, som er relevante opp mot denne oppgaven er: ansikt til ansikt, videokonferanse, telefonsamtaler, e post og digitale meldingstjenester. Disse brukes etter hvilken situasjon man er i, budskapet som skal formidles, og relasjonen mellom sender og mottaker. (Jacobsen & Thorsvik. 2019, s.274)

For å kunne se ulike kommunikasjonskanaler opp mot hverandre benytter man seg av Daft & Lengels teori om "media richness". Deres teori går ut på at man ser på en kanals evne til å videreføre informasjon klart, innen en viss tid, og minimere tvetydighet ved å fremme en felles forståelse av det man formidler. Målet for en kommunikasjonskanal er å formidle rikest mulig informasjon. Rik defineres her som den potensielle informasjon kapasiteten til dataen man overfører. En kanal overfører rik informasjon når den kan overføre flere ulike signaler samtidig, gir mottaker mulighet for rask tilbakemelding, muliggjør bruken av naturlig, også kalt muntlig språk, og gjør det mulig for sender og tilpasse meldingen til



mottakeren. (Daft, R. L., Lengel, R. H. (1984) referert i Braun, Bark, Kirchner, Stegmann & van Dick. (2015) (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.274-275)

Ansikt til ansikt kommunikasjon, er ofte sett på som den beste formen for kommunikasjon. Dette er fordi den i stor grad formidler det som tidligere i oppgaven ble definert som rik informasjon. Ansikt til ansikt kommunikasjon gjør det mulig for partene å benytte seg av kroppsspråk, ansiktsuttrykk og verbalt språk for å overføre flere signaler samtidig og minimalisere tvetydighet. Når man ser på definisjonen av rik informasjon, kan det virke som om den er skreddersydd til å beskrive ansikt til ansikt kommunikasjon, for eksempel blir det blir det ikke mye bedre forutsetning for å benytte naturlig språk, enn når man snakker ansikt til ansikt. (Daft, R. L., Lengel, R. H. (1984) referert i Braun, et al (2015) )

Telefonsamtaler formidler i medium grad rik informasjon, altså i noe mindre grad enn det ansikt til ansikt kommunikasjon gjør. Dette er begrunnes i at selv om telefonsamtaler gir mulighet for raske tilbakemeldinger til sender, mangler den muligheten for å gi visuelle signaler. Istedet har man kun lyd og ord å å nå en felles forståelse. (Daft, R. L., Lengel, R. H. (1984) referert i Braun, et al (2015)

Midt i mellom ansikt til ansikt og telefonsamtaler, har man digitale video konferanser. Dette er relativt nytt innen feltet kommunikasjonskanaler. Videokonferanse, gir mulighet for raske tilbakemeldinger, og man kan også lese ansiktsuttrykket til avsender. I tillegg har man fordelen av at man ikke behøver å møtes på samme fysiske sted. Det digitale konferanser fremdeles mangler for å kunne formidle rik informasjon i like høy grad som ansikt til ansikt kommunikasjon er kroppsspråk. Dette forsvinner når man kun ser ansiktet til den man snakker med. Senere i oppgaven vil det bli sett nærmere på verktøy som benyttes for videokonferanser, som er et verktøy som kan bøte på noe av problematikken med økt avstand mellom medarbeidere. (Ishii, K., Lyons, M., & Carr, S.A. 2019)

Skriftlige kommunikasjonskanaler formidler i minst grad rik informasjon. Dette er fordi skriftlige kanaler, som tekstmeldinger, e poster, og chatter i mindre grad gir mottakeren mulighet til å gi rask tilbakemelding. Mottakeren må først få med seg at de har fått for eksempel en epost , lese og oppfatte budskapet i e-posten, og deretter respondere. En annen ulempe med skriftlige kommunikasjonskanaler er hvordan man ikke får overført så mye

informasjon i en melding. Dersom man har dårlig tid og ønsker rask tilbakemelding, er dermed både en telefonsamtale og ansikt til ansikt kommunikasjon raskere alternativer. (Daft, R. L., Lengel, R. H. (1984) referert i Braun, et al (2015) )

Valget av hvilken kommunikasjonskanal som er hensiktsmessig å benytte seg av, må tas blant annet etter hvor mye usikkerhet som er knyttet til budskapet, jo mer usikkert budskapet er, jo rikere informasjonskanal vil man som regel velge. Man bør også se på flere andre faktorer i kanalvalget, som hvor stort tidspress det er rundt formidling av beskjedene, hvor følelsesladet budskapet er, behovet for å kunne holde informasjonen som overføres hemmelig, og om informasjonen skal være mulig å hente opp igjen på et senere tidspunkt. Det kan kanskje virke som om at man alltid ønsker å benytte en så rik kommunikasjonskanal som mulig, men dette er ikke nødvendigvis tilfellet. Kommunikasjonskanaler med lav "media richness" har også sine bruksområder. E-post og andre skriftlige kanaler, er gode på å formidle enkel informasjon, dersom det ikke er korte tidsfrister for å informere om noe. Telefonsamtaler, er gode på å raskt oppklare noe mellom parter. Ansikt til ansikt er en sterk kanal dersom man for eksempel ønsker kreativ utvikling. Dersom man benyttet ansikt til ansikt kommunikasjon som den eneste kommunikasjonskanalen, fordi den er den rikeste, ville man i en bedrift, bruke mye unødvendig tid på å forflytte seg til personen man vil snakke med og muligens stå i kø for å kunne snakke med sentrale personer i organisasjonen. Man kan altså argumentere for at kommunikasjonskanaler som i mindre grad formidler rik informasjon, også har sin naturlige plass i hverdagen. (Daft, R. L., Lengel, R. H. (1984) referert i Braun, et al (2015) )

### 2.1.2 Formell og uformell kommunikasjon

Man skiller kommunikasjon i to hovedgrupper, formell og uformell. At kommunikasjonen er formell vil bety at man for eksempel er i et møte med kollegaer, og en rapport, eller lignende offisielle dokumenter blir gått igjennom. Under møtet forholder man seg til organisasjonens strukturelle organisering, i form av bruk av offisielle kommunikasjonskanaler, og systemer, samt at møte medlemmers interaksjoner med hverandre baserer seg på medlemmenes plassering i organisasjonens hierarki. (Wade, 2021 )

Uformell kommunikasjon derimot er den type kommunikasjon som er mest vanlig, og som for eksempel brukes mellom venner. Denne typen kommunikasjon kan også ses på som personlige kommunikasjon, og har ingen formelle regler, i motsetning til formell kommunikasjon. I en organisasjon vil man ved hjelp av uformell kommunikasjon kunne bedre arbeidsmiljøet mellom kollegaer, bygge relasjoner og få innsikt i arbeideres humør og motivasjon. (Wade 2021) Som tidligere nevnt er uformell kommunikasjon noe som man i teorien får mindre av når man mister den fysiske nærheten, feks ved hjemmekontor, mellom medarbeidere, fordi man ikke lenger kan tilfeldig snakke med kollegaer når man møter dem i fellesarealer. Uformell kommunikasjon er også en fundamental faktor, for å kunne sikre et sterkt samarbeid med kollegaer. Uformell kommunikasjon blir også lettere dersom man har fysisk nærhet som det vil bli sett nærmere på senere i oppgaven. (Kraut et al 2002)

### 2.1.3 Viktigheten av samarbeid

Med både formell og uformell kommunikasjon som grunnpilar, åpner dette opp muligheten for samarbeid. Etter flere reformer som har fragmentert norske kommuner, er samarbeid noe av, om ikke det viktigste verktøyet man har for vellykket styring, samt håndtering av “wicked issues” som er problemer som ofte går over flere organisasjonsgrenser og som krever samarbeid mellom flere ulike organisasjoner for å finne akseptable løsninger. Denne typen samarbeid kan også kalles koordinering. (Christensen and Læg Reid 2007, Læg Reid et al. 2015)

Koordinering ifølge Fuks, Laufer, Choren & Blois er en av tre elementer i samarbeid. De mener at for å samarbeide, må man være koordinert, og for å koordinere, må man kommunisere. (Fuks, Laufer, Choren & Blois.1999)

### 2.1.4 Koordinering og samarbeid

Det å kunne definere, og forstå koordinering er noe som har blitt forsøkt i flere tiår. I denne oppgaven, havner fokuset på organisasjons og strukturell koordinering. Ifølge Gulick, er strukturen til offentlige organisasjoner bygd på dynamikken mellom koordinering og spesialisering.

Det finnes flere ulike definisjoner på koordinering, en av disse kommer fra Bouckaert, G., Peters, B. G., og Verhoest, K, som definerer koordinering som en tilpasning av enheter, roller

og oppgaver samt målrettet innsats for å nå et mål som en har definert på forhånd. En annen definisjon finner enn hos Koop & Lodge, som definerer koordinering som justering av handlinger og valg, som blir gjort av uavhengige aktører for å nå spesifikke mål. Enn ser av disse to definisjonene en enighet om at koordinering handler om justering og tilpassning, for å nå et spesifikt mål. Dette kan igjen tolkes til å innebære en prosess, og et resultat. Prosessen med å støtte opp om samarbeid, samt resultatet, et effektivt samarbeid.

Koordinering blir ifølge Head og Alford, ofte brukt som en løsning på “wicked problems” som involverer flere ulike aktører, samt som et redskap til å håndtere problemer med på legitimitet, og kapasitet i den offentlige sektoren.

I en organisasjons, er det enhetene, rollene og oppgavene, som er spesialiserte, mens koordineringens oppgave er å justere, hva som er spesialisert. Eksempler på dette kan man se i prosessen når enn går fra NPM, til post-NPM. Blant teoretikere har det vært et ønske om å finne den perfekte balansen mellom spesialisering og koordinering. Hvis vi skal tro B.G Peters, er dette en umulig oppgave, fordi det ikke finnes en perfekt balanse, som vil fungere for alle offentlige organisasjoner.

Mintzberg kommer med 5 koordinerings mekanismer, som kan være viktige å ha med seg. Disse er

1. Gjensidig justering
2. Direkte tilsyn
3. Standardisering av arbeidsprosesser
4. Standardisering av arbeidsresultater
5. Standardisering av arbeiderferdigheter.

Viktigst for denne oppgaven er gjensidig justering. Med gjensidig justering oppnår man koordinering ved å dele informasjon med kolleger. Dette er en enkel form for koordinering ettersom enn kun trenger å kommunisere med de man ønsker å koordinere med. Et eksempel på gjensidig justering er to medarbeidere som planlegger hvordan roere som sitter i en kano, og som koordinerer hvordan de skal få kanoen til å gå ditt de ønsker. Et viktig moment med

denne koordinerings mekanismen, er ferdigheten til å tilpasse seg det de andre enn koordinerer med gjør. Dette er den koordinerings mekanismen som er mest interessant i denne oppgaven, i og med at vi tar for oss koordineringen mellom medarbeidere som justerer arbeidet sitt etter hverandre. (Mintzberg, 1983, s. 4)

## 2.2 Betydningen av fysisk nærhet for kommunikasjon

Fysisk kontakt kan i teorien forbedre et teams kommunikasjon, med baktanken om at redusert fysisk avstand øker sannsynligheten for at kollegaer tar kontakt med hverandre, og deler informasjon.

Det er spesielt tre faktorer ved kommunikasjon, som kan påvirkes av avstand. Den første faktoren, er at kollegaer som jobber i nærheten av hverandre, pleier å ha bedre forståelse for hverandres styrker, humør og arbeidsstil, enn kollegaer som jobber langt unna hverandre. Dette kan hjelpe kollegaer med å vite når, hva og hvordan de skal kommunisere med hverandre. (Olson, Teasley, Covi, and Olson, 2002, s.119-121)

Den andre faktoren er at med mindre avstand, så tar det mindre innsats fra kollegaer å starte en samtale, eller å ta opp et tema. (Kraut, Fussell, Brennan, & Siegel, 2002, s.141). Dette kan blant annet skje fordi man mer tilfeldig møter hverandre for eksempel foran kaffetrakteren. (Allen, 1977; Porter, 1998) Det kan også føre til at møter er lettere å koordinere siden det er lett å høre med alle når det passer å ha et møte. Ifølge Cramton kan det også føre til at det blir mer effektivt å dele informasjon. (Cramton, 2001)

Den tredje faktoren er gruppeidentitet. Gruppe identitet kan føre til økt «cohesivness» og styrket gjensidig aksept mellom kollegaer, i tillegg til å legge til rette for bedre gruppekommunikasjon. (Gutwin & Greenberg, (i trykk) referert i Nova, 2007)

Ifølge tidligere forskning gjort av forskerne Sailer og Penn viser også at hvor ofte ansatte som jobber på samme kontor ender opp med å snakke med hverandre, varierer basert på hvor langt unna de sitter fra hverandre på kontoret. I deres forskning så de at antall ansikt til ansikt samtaler mellom kollegaer varierte mellom 2-5.4 per time, og at dersom ansatte satt mer enn 18 meter fra hverandre sank antall ansikt til ansikt samtaler betraktelig. Ansikt til ansikt samtaler på kontoret kan blant annet oppmuntre til kunnskapsdeling, økt grad av gjensidig avhengighet og samarbeid mellom medarbeidere. Medarbeidere som kommunisere oftere

med hverandre kan også danne en delt forståelse av problemer som skal løses av organisasjonen ved å få innsyn i flere ulike synsvinkler på problemet. (Sailer & Penn, 2009)

Det er også ofte antydning til at man endrer kontorlandskapet, slik at det vil føre til fordeler, som for eksempel bedre samarbeid, informasjonsdeling og kreativ problemløsning. Dette gir i teorien en organisasjon evnen til å bedre tilpasse seg den stadig endrende naturen til arbeidet. Kabo og hans forskningsgruppe har også undersøkt forskjellene på det de kaller direkte avstand mellom medarbeidere, altså hvor mange meter det er fra en kollega til en annen, og hvordan effekten av denne avstanden blir påvirket av ulike faktorer som når kollegaene har overlappende vei til feks kontoret sitt eller til felles arealer. Denne overlappende veien kaller de "proximity distance" og deres forskning viser at jo lengre "proximity distance", altså jo mer av den samme veien kollegaer har på vei til felles arealer eller kontoret, jo høyere sannsynlighet er det for at disse kommer til å inngå et samarbeid. Det kom i tillegg frem at samarbeid som ble startet mellom medarbeidere som hadde høy grad av proximity distance, fikk mer suksessfulle samarbeid enn de som hadde mindre eller ingen proximity distance. Forskningen deres viser også at når man øker avstanden mellom medarbeidere, minsker sannsynligheten for at de starter et samarbeid. Dette kan til en viss grad bøtes på ved å ha mest mulig av avstanden mellom medarbeidere som "proximity distance", men større avstand vil uansett redusere sannsynligheten for samarbeid. (Kabo, Cotton-Nessler, Hwang, Levenstein, & Owen-Smith, 2014)

Det er dog også et faktum at hvor mye privatliv man får mens man jobber påvirker varigheten og innholdet i kommunikasjonen mellom medarbeidere. For lite privatliv kan føre til negative forhold mellom medarbeider og økt territoriell oppførsel. Hvordan et kontor er satt opp kan også påvirke medarbeiderne og hvordan de samarbeider. Det er mulig at feil kontorlandskap kan virke stressende på grunn av følelser av trengsel på kontoret, som igjen kan føre til at medarbeidere i mindre grad opprettholder arbeidsforholdene sine. (Luchies, Finkel, & Fitzsimons, 2011)

### 2.2.1 Fjernarbeid og fleksibelt arbeid, to forgjengere av hjemmekontor

Konseptet hjemmekontor er ikke noe nytt som kom med COVID19 pandemien, men er noe som har blitt tilbudt tidligere. Eksempler på dette er Yahoo! og Best Buy som begge hadde

sine arbeidere på det de den gangen kalte for fleksibelt arbeid. Fleksibelt arbeid vil i praksis si at arbeiderne er på hjemmekontor i og med at dette er en arbeidsform som åpner opp for at arbeiderne selv kan velge hvor, og når de skal jobbe. Både Yahoo! og Best Buy avsluttet dog denne praksisen i 2013, med argumentet om at det å la arbeiderne arbeide sammen fysisk, var nødvendig for å bli “den beste arbeidsplassen.” (Swisher, 2013, & Perlow & Kelly, 2014, referert i ter Hoeven & Zoonen, 2020) Dette argumenterte de for at var nødvendig for at arbeiderne skulle kunne samarbeide bedre og knytte relasjoner. Dette ser man også i forskning rundt design av kontorlandskap som er designet for å fremme korte avstander, og gode muligheter for å treffe på medarbeidere for å øke kommunikasjons hyppighet og dermed samarbeidet. Hovedargumentet til forretninger som tidligere benyttet seg av hjemmekontor og gikk vekk fra denne praksisen igjen, var at praksisen med hjemmekontor førte til mindre samarbeid mellom medarbeidere, og færre tilbakemeldinger til kollegaer, ifølge forskningen til Sardeshmukh. (Sardeshmukh et al., 2012, referert i ter Hoeven & Zoonen, 2020) Ifølge en rekke andre forskere, var det også et mønster i at fleksibelt arbeid, førte til mindre kommunikasjon mellom medarbeidere både formelt, og uformelt. (Bartel, Wrzesniewski, & Wiesenfeld, 2012; Golden, Veiga, & Dino, 2008; Rockmann & Pratt, 2015, referert i ter Hoeven & Zoonen, 2020)

Det er her viktig å presisere at disse forskningsprosjektene undersøkte kun opplevd støtte fra medarbeidere, altså inkluderte ikke forskningen hvordan det var mulig for medarbeidere å gi støtte til andre kollegaer, kun hvordan hvordan praksisen var da undersøkelsen ble utført. Det å hjelpe medarbeidere og samarbeide, er noe ter Hoeven & Zoonen velger å kalle “helping behaviour” og i deres forskning undersøkte de hvordan fleksibelt arbeids negative innvirkning på samarbeid mellom medarbeidere kan reduseres ved hjelp av kommunikasjonskontroll. Med kommunikasjonskontroll menes arbeidernes mulighet til å regulere bruken av arbeidsrelatert kommunikasjonsteknologi. Undersøkelsen deres ble foretatt i 2012, derfor menes det med arbeidsrelatert kommunikasjonsteknologi, e-poster, sms, og telefonsamtaler. Dette betyr at man på denne tiden ikke hadde tilgang til ressurser som teams, eller zoom, som nevnt tidligere. Altså kan man argumentere for at med ny kommunikasjonsteknologi, er hjemmekontor, eller fleksibelt arbeid annerledes nå, enn det var da denne og tidligere undersøkelser ble foretatt. Artikkelen ble dog publisert i 2020, selv om undersøkelsen ble foretatt i 2012. (ter Hoeven & Zoonen, 2020)

Resultatene fra ter Hoeven og Zoonen sin undersøkelse tilsier at fleksibelt arbeid har en negativ innvirkning på hvor ofte medarbeidere hjelper hverandre, og samarbeider, altså har de fått samme resultat som tidligere forskning på dette feltet. Det kommer dog også frem av resultatene deres at kommunikasjonskontroll kan motvirke noe av denne negative effekten.

### 2.2.2 Tre synspunkter: kommunikasjons påvirkning på produktivitet

Tidligere forskning som er gjort på viktigheten av fysisk nærhet og kommunikasjon mellom medarbeidere på kontoret, har fått med seg at medarbeidere kommunisere mer med hverandre på kontoret. De har dog ikke blitt sett på nøyaktig hva som snakkes om, og hvor lenge medarbeiderne snakker sammen av gangen. Dersom vi visste dette, ville man få en bedre forståelse for mekanismene som fysisk nærhet påvirker arbeidsforhold, og dermed også samarbeid mellom medarbeidere. på tre ulike perspektiver for hvordan kommunikasjon og avstand/ kontorlandskap påvirker produktivitet. Deres studie er basert på vitenskaps drevne organisasjoner, men forskningen deres kan også benyttes i denne studien.

Det første perspektivet tar for seg et begrep kalt taus kunnskap. Taus kunnskap er et konsept Polany definerer som kunnskap som kun noen, som regel eksperter av en type arbeid har, men som de ikke er klar over selv, og som de dermed har problemer med å lære bort til andre. Av de som har denne tause kunnskapen om et felt eller emne, er denne kunnskapen såpass åpenbar at de tenker ikke over den selv, eller ikke klarer å forklare med ord hva eller hvordan noe bør gjøres. (Polany, 1958 referert til i Brenne, 2021)

### 2.2.3 Nonakas SECI modell

Det første perspektivet som de bygger sin forskning på er Nonakas SECI modell. (Nonaka, 1994, referert i Boutellier, Ullman, Schreiber, & Naef, 2008) Dette er en modell som går utifra at organisasjons kunnskap blir til ved en syklisk prosess hvor såkalt “taus kunnskap” blir til åpenbar kunnskap, og deretter tilbake til “taus kunnskap”. Individuer i en organisasjon



oppnår denne prosessen ved hjelp av fire skritt, sosialisering, eksternalisering, kombinasjon og internalisering. Kommunikasjon er helt grunnleggende nødvendig for sosialisering. Videre fremmer itillegg dette perspektivet viktigheten av at medarbeidere får formelle og uformelle relasjoner med hverandre for å bedre kunne dele kunnskap, og skape ny kunnskap.

Det andre perspektivet som presenteres av Styhre & Sundgren, (2005, referert i Boutellier et al, 2008) fokuserer på organisasjons kreativitet, som de definerer som en variasjon av aktiviteter, hvor nye måter og løse problemer på, og nye ideer, springer frem ved hjelp av samarbeid mellom flere ulike fag. Styhre & Sundgreen kommer også med et skille mellom taus og åpenbar kunnskap. Åpenbar kunnskap kan man kode, lagre og videreføre digitalt, mens taus kunnskap er bundet til individer. De mener at kommunikasjon og samarbeid er en av de få måtene å gjøre om taus kunnskap til åpenbar kunnskap.

Det tredje perspektivet kommer fra Pelz & Andrews og Allen (1966, 1970, referert i Boutellier et al, 2008.) De har undersøkt høypresterende arbeidere, og fant at en faktor som skilte dem fra de som lavpresterende var hvor ofte de kommuniserte med andre medarbeidere. Itillegg søker høypresterende arbeidere aktiv å kommunisere med medarbeidere innen ulike disipliner. Dette fører til at de får største delen av informasjonen sin fra å snakke med medarbeidere som har annen kompetanse enn dem selv.

#### 2.2.4 Korte avstander mellom medarbeidere fremmer økt kommunikasjon?

Som nevnt tidligere kan korte avstander mellom kollegaer og mye overlappende områder virke positivt for kommunikasjon og samarbeid mellom medarbeidere. Et annet perspektiv på denne tanken, er at selv om korte avstander er bra, er det viktig at medarbeidere opplever at de får nok privatliv når de er på jobb. Dette er et perspektiv som forsvares av flere teoretikere, som for eksempel Oldham & Brass, 1979, Oldham & Ratchford 1983, og Hatch, 1987. (Oldham & Brass, 1979, Oldham & Ratchford 1983, og Hatch, 1987, referert i Nova, 2007)

Ifølge forskerne Kiesler og Cummings er nærhet et viktig konsept, som påvirker følelsesmessige, kognitive og endringer i atferd mellom medarbeidere, og som har en positiv påvirkning på arbeidsprosessen. (Kiesler & Cummings 2002, referert i Nova, 2007) Kraut og hans forskningsteam har også undersøkt viktigheten av nærhet for samarbeid, og produserte et rammeverk som går inn i detaljer på hva som gjør at nærhet gjør samarbeid lettere. Den første effekten av nærhet, er at den i teorien gjør det lettere å starte samtaler med de man ønsker å samarbeide med når det er fysisk nærhet, enn når man er over lengre avstander eller avhengig av digitale plattformer for å ta initiativ til kontakt. Nærhet øker også frekvensen på hvor ofte medarbeidere kommuniserer med hverandre, og hvor ofte de møter på hverandre. Når mennesker møter på hverandre ofte, øker dette sjansen for at de også ender opp med å snakke sammen. Det at medarbeidere møttes ofte og snakker sammen, øker også sjansen for uformelle samtaler som kan føre til samarbeid. For at slike situasjoner skal oppstå, kreves det dog at man møter på hverandre, og er på de samme stedene til samme sted. Det kan også oppleves som plagsomt, eller som forstyrrende mens man arbeider å ha kollegaer som ønsker å slå av en kort prat. Kraut og gruppen hans kommer også med et argument imot nærhet som ikke nevnes i mange andre forskningsartikler på dette området, nemlig hvor kognitivt krevende ansikt til ansikt kommunikasjon er for begge parter. I en samtale må begge parter få med seg hva som sies, og ta til seg tilbakemeldinger fra samtalepartnern. Den siste effekten nærhet har på samarbeid ifølge Kraut, er hvordan den øker en gruppes arbeids og gruppe bevissthet. (Kraut, et al, 2002) En felles bevissthet kan føre til økt forståelse for det andre medarbeidere gjør, noe som igjen kan føre til at man bedre forstår konteksten bak det arbeidet man selv gjør, ifølge Dourish og Bellotti. (Dourish og Bellotti, 1992, referert til i Nova, 2007, s.8) En felles bevissthet er mer utfordrende å oppnå digitalt, ihvertfall på samme nivå som når man har fysisk nærhet. Dette er ifølge Gutwin og Greenberg fordi samhandlinger mellom gruppe-medlemmer genererer mindre informasjon når den er digital. I tillegg gir ikke digitalt utstyr ment for grupper tilgang til det som er av informasjon som kan føre til en felles gruppe bevissthet. (Gutwin & Greenberg, (i trykk) referert i Nova, 2007) En annen type nærhet oppnår man ifølge Lombard og Dilton ved at grupper som arbeider sammen, også sitter sammen og er har en felles forståelse om at de "sitter i samme båt". Dette kalles "co-presence" eller med-tilstedeværelse. (Lombard and Dilton, 1997 referert i Nova, 2007) Ifølge forskeren Zhao, er en viss grad med-tilstedeværelse et krav, for at interaksjoner mellom mennesker skal oppstå, og er en viktig forutsetning for samarbeid. Det å snakke sammen ansikt til ansikt, fører til den sterkeste følelsen av med-tilstedeværelse, mens det å chatte sammen digitalt fører til lavere grad av med-

tilstedeværelse. Altså argumenteres det mot en digital arbeidsplass som har som utfordring å generere nok med-tilstedeværelse, eller følelse av nærhet. Lav grad av med-tilstedeværelse vil føre til mindre med-tilstedeværelse og dermed mindre og dårligere samarbeid. Dette er også en kilde som er skrevet før videokonferanser var vanlig som et alternativ til fysiske møter. (Zhao, 2001, referert i Nova, 2007)

## 2.3 Hypoteser basert på teorien

Med teoriene om effekten økt avstand har på kommunikasjon, som bakgrunn, kan man danne en hypotese om hvilke funn, man vil kunne gjøre av intervjuene. Oppgaven velger dermed å lage hypotese 1a og 1b. Hypotese 1a vil være som følger: Økt fysisk avstand vil føre til mindre kommunikasjonen mellom medarbeidere i samme organisatoriske enhet. Med dette menes det at man forventer å se at økt avstand vil påvirke kommunikasjonen mellom medarbeidere enten i form av økt terskel for å ta kontakt eller lavere kommunikasjons hyppighet. Dette kan for eksempel vise seg ved at medarbeiderne opplever at de får mindre informasjon fra kollegaer om for eksempel felles prosjekter de er med i. Hypotese 1b vil være: Økt fysisk avstand vil ha en sterkere negativ effekt på uformell enn formell kommunikasjon. Med dette menes det at man i denne oppgaven tror at den økte avstanden mellom medarbeidere vil føre til at det blir mindre uformell kommunikasjon mellom dem. Når kollegaene ikke sitter samlet på kontoret, kan man, basert på teorien på feltet betydningen av fysisk nærhet for kommunikasjon at uformell kommunikasjon blir redusert når man for eksempel ikke har muligheten til å ta lunsj sammen, eller små prate over bordet.

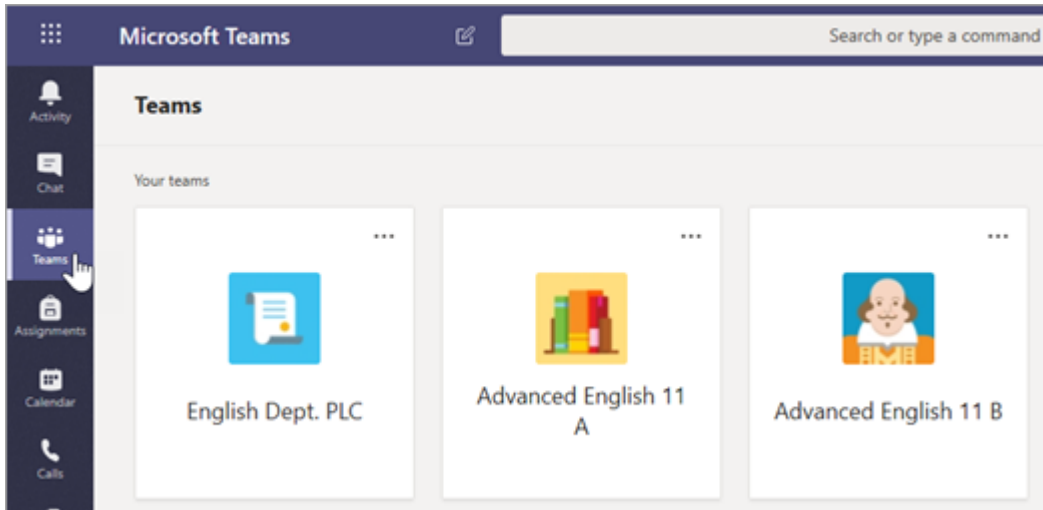
## 2.4 Digitalisering - Den fjerde industrielle revolusjonen

Digitalisering kan defineres som prosessen med å konvertere analog informasjon, om til digital informasjon. Dette kan være skriftlige dokumenter, som går fra å være på papir, til å være digitale, brev som istedet er epost, eller møter som foregår digitalt, gjennom plattformer som feks zoom, eller teams. (E. Stolterman and A. C. Fors. 2004). Digitalisering har også av noen blitt kalt den fjerde industrielle revolusjonen, som det neste steget etter elektronikk og datateknologi. Digitalisering har som de fleste fenomener, både positive og negative sider ved seg, som ses på som hensiktsmessig å opplyse om, før man undersøker påvirkningen fra økt digitalisering. En forskergruppe som har undersøkt noe lignende tidligere er Vlados, Koutroukis, & Chatzinikolaou. De undersøkt tidligere artikler om hvordan økt digitalisering

hadde påvirket den private sektoren i 2021, i USA. Noe av det de fant var at profesjonelle relasjoner har blitt dårligere det siste året på grunn av færre møter, dersom man skal tro Otroukias forskning. (Otroukias, 2020 referert i Vlados, Koutroukis, & Chatzinikolaou, 2021) Det å jobbe hjemmefra er som nevnt tidligere også blitt typisk under pandemien. Vlados et al argumenterer for at arbeidsgivere bør godta den nye normalen, ved å finne måter for å håndtere ansattes stress utenfor kontoret, holde oversikten over helsen og tryggheten til sine ansatte, ha sentraliserte muligheter for å kontrollere sine ansatte i form av tidsplaner og å holde oppsyn på hvor godt de ulike ansatte presterer selv om de ikke er på kontoret. De har også sett at når arbeidere flyttes over på hjemmekontor, svekker dette fagforeninger mer, enn det svekker foretninger. (ILO, 2021, referert i Vlados et al, 2021)

#### 2.4.1 Microsoft teams

Microsoft sin virtuelle møteplass, kjent som microsoft teams, eller kun teams, er et digitalt verktøy som gjør det mulig å holde møter online med personer i, og utenfor ens egen organisasjon. Teams tilbyr gruppe chatterom, hvor man kan dele meldinger, bilder og filer, en kalender hvor man kan planlegge og lansere online møter fra, og verktøyet som brukes til å arrangere digitale møter. Figur 1, viser hvordan forsiden til teams appen ser ut når den er åpnet, med de ulike funksjonene på venstre side i marginen. Figur 2 viser hvordan teams ser ut når man er i et møte. Under et møte har man flere alternativer, som å skru på eller av videokameraet på pcen som at de man er i møte med kan se enn. Alternativt kan man dele skjerm med de man er i møte med, slik at de kan se, det du ser på skjermen. Dette er hendig dersom man skal holde en presentasjon, eller har visuell data og vise frem. Man kan også skru av eller på mikrofonen sin slik at man ikke forstyrrer møtet med eventuelle bakgrunnslyder som man ikke har kontroll over. Dette kan feks være barn i bakgrunnen når man er med i et online møte hjemmefra. (Wen, 2020)



(figur 1)



(Figur 2)

## 2.4. 2 Resultater fra Eurofound's undersøkelse om hjemmekontor under Covid19 pandemien

Når det kommer til arbeideres meninger om digitale kontorer, og hjemmekontor, er det delte meninger selv om 70% svarte på en undersøkelse utført av Eurofound at de var generelt fornøyd med å være på hjemmekontor. Samtidig svarte 78% at de kunne tenke seg og til en viss grad fortsette å jobbe på hjemmekontor selv etter pandemien er over. Det visste seg også i deres undersøkelse at de som hadde vært på hjemmekontor under pandemien i stor grad var positive til å fortsette, mens blant de som ikke hadde vært på hjemmekontor, svarte omtrent halvparten, at de aldri kunne tenke seg å jobbe på hjemmekontor. Eurofound's undersøkelse strakk seg over flere land og de utspurte var fra en rekke ulike sektorer. (Eurofound, 2020)

Tross de positive resultatene for hjemmekontor, svarte allikevel 12% at de følte seg isolert mens de jobber, og 32% svarte at de følte seg fysisk utslitt på slutten av arbeidsdagen og 25% svarte at de føles seg emosjonelt tappet etter arbeidsdagen. 30% svarte at de hadde nok tid til å fullføre jobben de blir betalt for å gjøre noen ganger, sjeldent, eller aldri. Det å ha følelsen at man har for lite tid, kan føre til økt stress, og mindre tid til å opprettholde relasjoner med kollegaer. Når det kommer til kommunikasjonsdelen av arbeidet svarte 49% at de opplevde å få hjelp og støtte av sjefen alltid eller som regel, mens 60% svarer at de får hjelp og støtte av kollegaer, alltid eller som regel. Disse resultatene bør sammenlignes med en undersøkelse gjort av Eurofound før pandemien. Derfor kan man også trekke frem svarene på de samme spørsmålene i en undersøkelse gjort i 2015.

I undersøkelsen fra 2015, svarte 72% at de følte de fikk hjelp og støtte av kollegaer, alltid eller som regel og 59% svarte at de fikk hjelp av sjefen, alltid, eller som regel. Når det kommer til hvorvidt arbeiderne følte de hadde tid til å bli ferdig med arbeidet sitt, svarte 28% at de kun har nok tid noen ganger, sjeldent eller aldri. Ifølge Eurofound sin undersøkelse ser man dermed en økning i hvor mange som føler de ikke alltid har nok tid til å fullføre jobben sin når de er på hjemmekontor, mot når de er på kontoret. Dette kan dog også skyldes andre ting, og forskjellen er relativt liten, med kun 2 prosentpoengs økning fra 2015, til pandemien i 2020. Funnene til eurofound viser også at hjelpen kollegaer får og gir til hverandre har gått ned med hjemmekontor, og sjefene gir også mindre hjelp enn før. Dette betyr også at medarbeidere og ledere kommuniserer mindre sammen, og medarbeidere kommuniserer

mindre med hverandre. Effekten av hjemmekontor på hvor mye hjelp de utspurte fikk av kollegaer og ledere, virker her til å være betydelig. (Eurofound, 2020)

Flere uttrykker misnøye med sitt eget arbeid, og at den fremmedgjøres. Samtidig som det også er flere som mener at det er vanskeligere å skille mellom arbeidsmiljøet fra hverdagsaktiviteter, dette er spesielt tilfellet når arbeidsoppgaver og plikter i hjemmet overlapper. Derimot finnes det også de som mener hjemmekontor er en positiv ting, med argumenter som at dette øker fritiden deres, fordi reisetiden, til og fra kontoret har blitt eliminert. Det kan også, ifølge Vlados et al, argumenteres for at hjemmekontor, og arbeid via digitale plattformer, kan føre til lengre arbeidsdager, og mindre sosial kontakt, som kan føre til mer stress, og psykiske risikoer, samt mindre grad av sikkerhet for arbeiderne. (Eurofound, 2020, referert i Vlados et al, 2021)

### 2.4.3 Tidligere forskning av endringen fra fysiske møter til digitale møter

I en forskningsrapport fra september 2020, har forskeren Nash utredet om sitt forskningsprosjekt, hvor hun studerte en forskningsgruppe innen helse, som på grunn av Covid19 pandemien gikk over til å holde digitale møter. Rapportens hovedinnhold går ut på å redegjøre for fordeler og ulemper med digitale møteplattformer opp imot fysiske møter, samt en sammenligning mellom zoom, og facebook's alternativ. Gruppen hun studerte valgte å benytte seg av facebook's alternativ til zoom, blant annet fordi dette var et verktøy de hadde benyttet seg av tidligere. Det som er interessant i denne rapporten opp i mot denne oppgavens problemstilling og tema, er deltakernes oppfatning av hvordan det var å gå fra fysiske møter, til digitale møter. Det man kan observere av Nash sin rapport er at deltakerne var enstemmig enige om at overgangen fra fysiske til digitale møter var smertefri, med det generelle konsensusen oppsummert i følgende sitat fra en deltager:

“I think the [the group] operates as it was intended with people meeting personally. However, when we had to move online, given that we had a private Facebook group in operation already, the change to Facebook wasn't as dramatic as it might have been.” (Nash.2020. s.14)

Altså hjalp det mye for denne gruppen at de hadde benyttet seg av verktøyet før pandemien og dette gjorde overgangen til digitale møter lettere. Det er dog viktig med tanke på denne rapporten å påpeke at den kun undersøkte en gruppe, og det er mulig å tenke seg at andre

grupper kan ha andre opplevelser av samme fenomen. (Nash. 2020) Dersom man ser denne rapporten opp mot resultatene fra Eurofound sin forskning derimot, ser man også der at over halvparten av de som opplevde hjemmekontor under pandemien er positive å fortsette å være hjemmekontor, med hele 70% som nevnt tidligere. Eurofound nevner dog ikke noe spesifikt om digitale møter, kun det å arbeide fra hjemmekontor. (Eurofound.2020)

#### 2.4.4 Tidligere forskning på uformell kommunikasjon i møte med digitale verktøy og covid19

Et annet tidligere forskningsprosjekt som er interessant for denne oppgaven er en studie gjort av Schneckleitner, for det tsjekkiske institutt for akademisk utdanning som undersøkte innvirkningene på covid19 for bedrifters kommunikasjon, samt om bedriftene opplevde et digital boost med tanke på kommunikasjon i ettertid. Dette ble gjort ved å intervju ni ulike kommunikasjons eksperter fra de ulike bedriftene som ble undersøkt. Studien hadde som mål å finne ut hvordan bedriftenes interne, markets og offentlige benyttet kommunikasjon. I og med at denne oppgaven undersøker intern kommunikasjon, er det også denne delen av Schneckleitner studies resultater, som vil bli sett på. Studien viste at selv om digitale verktøy ikke var helt nytt for bedriftene Schneckleitner undersøkte, ble allikevel den uformelle kommunikasjonen mellom medarbeidere påvirket, og ble svekket i de formelle møtene. Den uformell kommunikasjonen, ble dog tatt vare på ved å ha egne møter som hadde som mål å fungere som sosiale møter. Hvor ofte disse ble holdt varierte mellom de ulike bedriftene, imellom to ganger om dagen, og en gang om dagen. Intervjuobjektene til Schneckleitner svarte også at den negative siden med hjemmekontor og covid19 pandemi, var at man satt i zoom møter hele dagen for å gjøre opp for den kommunikasjonen man kunne ha hatt i gangene på kontoret. Studien visste også at i bedriftene undersøkt var det noen forskjeller fra bedrift til bedrift hvordan den interne kommunikasjonen ble påvirket. I noen bedrifter ble den interne kommunikasjon den store vinneren, i og med at dette gikk fra å være “så som så” til å ha større viktighet, ettersom de ulike arbeiderne trengte å få tilgang til informasjon fra lederne sine. Mens i andre bedrifter, var det mindre endringer, møter ble flyttet over på digitale plattformer uten at de ble sett på som problematisk. De ulike bedriftene hadde ulike svar på hvordan digitalisering under covid19 pandemien styrket den digitale kompetansen i kommunikasjonsavdelingen. Av de ni spurte, var det fire som



opplevde at det var en boost, mens tre hadde motsatt oppfatning, og de to siste valgte å ikke svare på spørsmålet. (Schneckenleitner, 2022 s.20-27)

#### 2.4.5 Oslo met sin rapport om hjemmekontor og dets utvikling og konsekvenser

Oslo met kom 26. april 2020 med sin ferskeste rapport om hjemmekontor under pandemien, og hvilken utviklingstrekk de fant samt konsekvenser av hjemmekontor. Ingelsrud, Aksnes, Bernstrøm, Egeland, Hansen, Pedersen, Underthun & Weitzenboeck, er forfatterene bak rapporten, men den vil i denne oppgaven, refereres til som Oslomets rapport. Rapporten i seg selv er innom mange elementer ved hjemmekontor som ikke er relevant for denne oppgaven, men den er også innom det sosiale arbeidsmiljøet, som gjør den relevant for denne oppgaven, samt helse, som kan ha noe å si for samarbeidet mellom medarbeidere. Rapporten deres er basert både på kvalitative og kvantitative undersøkelser, og er gjort på ulike tidspunkter mellom 2021, og 2022, og omhandler perioden på hjemmekontor under covid19 pandemien fra 2020 frem til høsten 2021. (Ingelsrud, Aksnes, Bernstrøm, Egeland, Hansen, Pedersen, Underthun & Mary Weitzenboeck, 2022)

Rapporten finner at produktiviteten på hjemmekontor har holdt seg på lik linje som produktiviteten når arbeiderne har vært på fysisk på kontoret. Flere steder har den også økt. Dette er på grunn av mer effektivt arbeid på hjemmekontor, som kommer som en konsekvens av at man bruker mindre tid på uformell kommunikasjon samt pauser, og denne tiden brukes på å arbeide i stedet. Spesielt arbeid som krever høy konsentrasjon og rutinearbeid, blir mer effektivt på hjemmekontor. (s.36) Kreativt arbeid er derimot ingen vinner når dette gjøres hjemmefra. Ifølge rapporten er det ingen av de digitale verktøyene som er brukt, som er like gode som å fysisk sitte sammen å diskutere kreative løsninger, innovasjon og strategi. Hele 44% av de spurte mener at prosessene rundt kreativt arbeid blir dårligere fra hjemmekontoret. (Ingelsrud, et al, 2022)

Arbeidsmiljøet blir også dårligere på hjemmekontor ifølge rapporten. Dette er som nevnt tidligere på grunn av mindre grad av uformell kommunikasjon mellom kollegaer, men også at informasjonsflyten mellom kollegaer ble dårligere. Dette ifølge intervjuene som er gjort, skyldes at noen arbeidere går inn i sin egen "boble" når de er på hjemmekontor og gjør ting, uten å fortelle andre om det. Mangelen på lag følelse er noe som går igjen i rapporten, og flere av respondenten har svart at de ikke ønsker å fortsette med hjemmekontor i like stor utstrekning, nettopp fordi man mister mye av det sosiale, som gjør arbeiderne til et

sammensveiset lag. De kommer frem at de ulike HRM avdelingene har forsøkt med noen tiltak for å skape sosialt samvær, ved å arrangere fredagskaffe møter over digitale plattformer samt quizer, men dette var mest i starten. (Ingelsrud, et al, 2022)

Rapporten så også på hvilke typer møter som kan holdes digitalt, hybride eller fysiske. Her kom det frem at møter med eksterne deltakere, korte avklaringsmøter, informasjonsmøter, formelle samarbeids møter og interne avdelingsmøter er møteformer hvor både digitale og hybride møter fungerer godt. Digitale møter er preferert over fysiske møter når det er snakk om avklaringer, og informasjonsmøter. Det kommer frem av rapporten at dette skyldes at digitale møter er svært effektive i denne typen møter, nok en gang fordi den uformelle kommunikasjonen forsvinner, som fører til at man sparer tid. Kreative møter, og medarbeidermøter er derimot møte typer hvor digitale møter skårer svært dårlig, og hvor fysiske møter er preferert. En annen konsekvens av hjemmekontor og digitale møter, er at møte hyppigheten øker, som fører til at mange både ledere og arbeidere sitter i flere møter enn tidligere, for å få oppdateringer, og for å koordinere arbeidsoppgaver. Digitale møter har sine svakheter, for eksempel at det er vanskelig si hvorfor noen bli stille under møtene. Det er her vanskelig si om deltakere i møtet er sjenerte, eller om de tenker seg om. Det blir en mangel på kroppsspråk når møtene blir digitale. Arbeidere som ble intervjuet i arbeidet med denne rapporten forteller også at terskelen for ta kontakt med kollegaene ble høyere når man må ringe, enn når man kan gå bort å snakke med en kollega. (Ingelsrud, et al, 2022)

## 2.5 Hypoteser basert på tidligere forskning

Basert på tidligere forskning innen bruken av digitale verktøy, kan man se et mønster som danner grunnlaget for en ny hypotese. Dette blir hypotese 2, som er: Hvordan har digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand?

## 3.0 Design og metode

### 3.1 Valg av forskningsdesign

Det er i denne oppgaven valgt casesdesign. Dette grunnes i at man i oppgaven ønsker å studere et spesifikt fenomen, nemlig hvordan økt digitalisering og avstand på grunn av hjemmekontor påvirker kommunikasjonen, og dermed samarbeidet innad i en arbeidsgruppe. Med dette som bakgrunn kan man dermed argumentere for at casestudie er et forskningsdesign som gir mening å velge. Caset som er valgt i denne oppgaven er en middels stor norsk kommune, og en arbeidsgruppe i staben i case kommunen vil være de som undersøkes for å se på forskjellene i kommunikasjon og samarbeid, før og mens de var på hjemmekontor.

### 3.2 Valg av metode

Valget av metode skal stå til oppgaven, og være relevant opp imot problemstillingen til oppgaven, og eventuelle hypoteser. I denne oppgaven har man valgt å benytte seg av kvalitativ metode, i form av intervjuer. Intervju er valgt i denne oppgaven fordi dette er en forskningsmetode som gir god innsikt i hendelser og hendelsesforløp, som er det man ønsker å undersøke i denne oppgaven. Man kan argumentere for at intervju gir god dybdekunnskap, noe som for eksempel en spørreundersøkelse ikke vil gi. Semi Formelle intervjuer er valgt fordi det gjør det til en viss grad lettere å vite hva man får ut av et intervju, ved at man vet hvilke spørsmål som kommer til å bli svart på. Samtidig er spørsmålene som er valgt for disse intervjuene svært åpne, og det er i stor grad opp til intervjuobjektene å velge hvordan de ønsker å svare på spørsmålene. Det er dog laget noen oppfølgingsspørsmål/ hjelpespørsmål for å få svar på ulike sider av fenomenet som er relevant for problemstillingen til oppgaven. Med tanke på at intervjuet er strukturert med noen hovedspørsmål som er svært åpne, og en rekke oppfølgingsspørsmål for å hente ut den informasjonen man er ute etter fra intervjuobjektene, faller denne typen intervju inn under en blanding av semi strukturert, og forsknings intervju. Intervjuobjektene vil bli tilsendt en intervjuguide i forkant av intervjuet. Hensikten med intervjuet er å bekrefte eller avkrefta H1a, H1b og H2, hypotesene om at økt fysisk avstand vil føre til mindre kommunikasjonen mellom medarbeidere i samme organisatoriske enhet, Økt fysisk avstand vil ha en sterkere negativ effekt på uformell enn

formell kommunikasjon. og om Hvordan digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom har medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand?

Disse bygger på problemstillingen om hvordan hjemmekontor påvirker kommunikasjon og samarbeid mellom ansatte i samme organisatoriske enhet, og hvordan digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom har medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand? Problemstillingen som er valgt til denne oppgaven er kausal, det vil si at man ser på en årsak - virkning sammenheng, altså at en årsak fører til en virkning. I dette prosjektet er årsaken COVID19 som fører til virkningen hjemmekontor, som igjen er en årsak til økt digitalisering i form av hjemmekontor, som igjen er en årsak til de konsekvensene på kommunikasjon og samarbeid som oppgaven har som mål å identifisere. Dermed kan man få denne modellen:

COVID19 -> Hjemmekontor/økt digitalisering -> økt avstand mellom kollegaer -> konsekvenser for kommunikasjon og samarbeid.

I etterkant av intervjuene vil de analyseres. Dette gjøres ved hjelp av verktøyet transkripsjon, hvor selve intervjuet blir tatt opp, og deretter skrevet ned, slik at man kan analysere intervjuene i sin helhet. Det er i denne oppgaven valgt å ha en neo positivistisk tilnærmelse. Dette vil si at man som intervjuer har som mål å samle inn faktabasert kunnskap om intervjuobjektets opplevelse av aktuelle hendelser. Argumentet bak denne tilnærmelsen er å samle informasjon som man kan argumentere for at kan generaliseres i størst mulig grad. Når man arbeider med transkripsjon er det ofte vanlig å lett redigere transkripsjonen, for å gjøre den lettere å lese, eller få bedre klarhet i hva som menes. Dette innebærer som regel at man kutter ut ord og fraser som “um” og “hm”. Dette vil gjøres i denne oppgaven transkripsjon og analyse, fordi det kan tenkes å være en fallgrube å tro at det ligger mer i det intervjuobjektet sier enn det egentlig er, dersom man har med en “hm” i transkripsjonen som man analyserer. Dermed gjøres det et poeng av å kun ha med det intervjuobjektet sier, og ikke lyder som blir laget mens den som blir intervjuet tenker på hvordan de skal svare på spørsmålene, eller hvordan de skal ordlegge seg.

### 3.3 Utvalg

De som er utvalgt som intervjuobjekter for denne oppgaven er først og fremst en middels stor norsk kommune. Dette er ikke en kommune som i seg selv er interessant, men den

representerer en organisasjon hvor tematikken i denne oppgaven er relevant. Innad i denne kommunen er det videre valgt ut to arbeidsgrupper i den interne staben, politisk sekretariat og HR & rådgivningsavdelingen. Det er ikke gjort noen videre utvalg innad i disse gruppene, altså ble alle medlemmene i disse gruppene invitert til intervju. Innad i gruppene sa samtlige medlemmer i politisk sekretariat seg villig til å intervju, mens en av totalt sju medlemmer i HR og rådgivning valgte å ikke stille som intervjuobjekt. Man kan dermed argumentere for at intervjuene som er gjort, er representative for disse to arbeidsgruppene innad i den utvalgte kommunen. Begge disse gruppene er spesielt avhengig av tett kommunikasjon seg imellom. Dette kan ses på som illustrerende case av intern kommunikasjon og samarbeid, og disse er valgt med baktanke om at forandringer i kommunikasjon og samarbeid i disse gruppene vil være mer synlig enn i andre grupper. Dette er som nevnt fordi dette er grupper som jobber tett sammen. Det er valgt å undersøke to grupper for å kunne minimalisere sannsynligheten for at funnene er spesifikke til kun en gruppe. Ved å undersøke flere grupper blir det mulig å se på likheter og ulikheter mellom gruppene for å få en bedre forståelse for hva er konsekvensene og påvirkningen av hjemmekontor, og hva som skyldes mekanismer som er spesifikt for gruppene. Videre vil det argumenteres for hvorfor de to ulike intervju gruppene ble valgt, og hvilke fordeler studien får av å intervju nettopp disse.

### 3.3.1 Hvorfor en middels stor kommune?

Begrunnelsen bak hvorfor en middels stor kommune ble valgt som case i denne oppgaven går hovedsakelig på at oppgaven trengte en stor nok organisasjon å undersøke. Kravene for oppgavens rammer, innebærer at man undersøker en organisasjon som er stor nok til å ha ulike arbeidsgrupper, som har sitt fokus på kun en arbeidsoppgave, og som er villig til å samarbeide, altså delta i oppgaven. Valget av kommune kan dermed summeres opp med at dette var en organisasjon som var stor nok til å ha arbeidsgrupper man kunne undersøke opp imot problemstillingen, og ikke minst at dette var en organisasjon som sa seg villig til å delta. Denne kommune og dets stab benyttes i denne oppgaven som et eksempel på en organisasjon som sendte sine arbeidere på hjemmekontor iløpet av COVID19 pandemien. På hjemmekontor ble staben nødt til å tilpasse seg en digitalisert arbeidsplass, hvor fysisk nærhet forsvant, og hvor man ble nødt til å arbeide hjemmefra. Dermed passer en middels stor kommune som case til denne oppgaven for å svare på problemstillingen "Hvordan påvirker hjemmekontor kommunikasjon og samarbeid mellom ansatte i samme organisatoriske enhet,

og hvordan har digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand?»» Hvor ulike deler av staben i kommune blir spurt ut om deres oppfatning av hvordan hjemmekontor påvirket kommunikasjonen og samarbeidet i deres arbeidsgrupper.

Kommunikasjon brukes i denne oppgaven som en indikator på samarbeid, og den middels store kommune blir dermed et eksempel på hvordan dette fungerer i praksis.

### 3.3.2 Hvorfor de to arbeidsgruppene politisk sekretariat og HR & rådgivning?

Arbeidsgruppene som ble valgt som intervjuobjekter, ble ikke valgt uten grunn. Politisk sekretariat, som er den ene gruppen som ble undersøkt, ble valgt fordi den passer beskrivelsen på en arbeidsgruppe som det er interessant for oppgaven å undersøke. Dette vil si at politisk sekretariat er en arbeidsgruppe som er svært opptatt av å kommunisere seg imellom, for å gjøre jobben sin. Til vanlig når denne gruppen er til stede på kontoret, sitter de i åpent kontorlandskap. Altså har det blitt tatt høyde for behovet deres for å lett ha muligheten til å snakke sammen om ulike jobberelaterte temaer, uten at det skal være en høy terskel for å ta kontakt. Dette vil også si at uformell kommunikasjon er en stor del av hverdagen deres når de er tilstede på kontoret. Samtidig organiserer politisk sekretariat seg ved å fordele arbeidsoppgaver seg imellom, slik at de ikke nødvendigvis arbeider sammen på de samme oppgavene, men de fordeler de seg imellom. Politisk sekretariat som en gruppe er derfor svært avhengig av å få oppdateringer fra hverandre på hva de andre i gruppen foretar seg. Gruppens oppgaver består blant annet av å legge forholdene til rette for kommunens politiske organer når det kommer til forberedelse, gjennomføring og etterarbeid. Med dette som bakgrunn, kan man tenke seg at når denne gruppen ble plassert på hjemmekontor, førte det til en svært annerledes arbeidshverdag, hvor kommunikasjonen og samarbeidet trolig ble påvirket.

Denne oppgaven undersøker mer enn kun en arbeidsgruppe, og den andre arbeidsgruppen som undersøkes er HR & rådgivningsavdelingen i kommunen. Oppgaven har valgt å benytte seg av to ulike arbeidsgrupper, ikke for å få mer data og analysere, men fordi den bringer inn noe nytt til oppgaven, og skiller seg til en viss grad ifra politisk sekretariat. Selv om HR gruppen har flere likheter med politisk sekretariat, i og med at de er en gruppe som er

avhengig av kommunikasjon og samarbeid, og disse også sitter samlet i et åpent kontorlandskap som fremmer lav terskel for kommunikasjon og et arbeidsmiljø bestående av mye uformell kommunikasjon, er det en viktig faktor som skiller denne gruppen fra politisk sekretariat. Dette er at de i større grad direkte samarbeider om de samme arbeidsoppgavene, mens politisk sekretariat fordeler oppgaver seg imellom. HR gruppen arbeider sammen som en gruppe på ulike arbeidsoppgaver. Altså vil dette si at de arbeider annerledes sammen, enn det politisk sekretariat gjør. Dette kan for eksempel være å produsere lederkurs, for å lære opp og veilede mellomledere rundt om i organisasjonen. I tillegg hadde HR avdelingen før covid19 pandemien allerede benyttet seg av den digitale møteplattformen zoom, altså hadde de kjent med verktøyet før de måtte benytte seg av det på hjemmekontor. Politisk sekretariat derimot, hadde ikke den samme kunnskapen om zoom, og fikk derfor en noe mer brå overgang til tilværelsen på hjemmekontor. Det kan derfor tenkes at det å arbeide fra hjemmekontoret, opplevdes annerledes for HR avdelingen, enn det gjør for politisk sekretariat i og med at de samarbeider annerledes, og de hadde en fordel med å kjenne til verktøyet zoom på forhånd. Det er dermed valgt to ulike arbeidsgrupper, for å kunne sammenligne to ulike grupper innen den samme organisasjonen, og se hvordan forskjellene mellom de to spiller inn når det kommer til hvor mye økt avstand, og økt digitalisering påvirker kommunikasjonen og samarbeidet.

## 3.4 Validitet og reliabilitet

### 3.4.1 Ytre validitet

I arbeid med forskning prosjekter er det viktig at disse er generaliserbare, slik at de kan brukes til breddere forklaringer enn kun det fenomenet som blir undersøkt i et prosjekt. Dette

kalles også for en oppgaves ytre validitet. I denne oppgaven vil det si at funnene som gjøres, skal kunne være generaliserbare utenfor kommune som brukes som case i denne oppgaven. Denne kommunen brukes som nevnt tidligere kun som et eksempel på en arbeidsplass hvor kommunikasjon mellom medarbeidere er viktig. Men målet til oppgaven er ikke direkte å kunne generalisere hvordan det å arbeide fra hjemmekontor påvirker kommunikasjonen og samarbeidet mellom medarbeidere i samme organisatoriske enhet. Dette er ikke mulig å kunne generalisere funnene denne oppgaven gjør, fordi oppgaven kun undersøker to grupper, innad i en case. Altså dekker ikke studien et bredt representativt utvalg, men i stedet et snevert utvalg, med en spesifikk beskrivelse; grupper som er avhengig av kommunikasjon. Det man derimot kan generalisere ut fra denne oppgaven er kunnskapen om fenomenet. Altså, for å oppnå generaliserbarhet benytter oppgaven som nevnt flere grupper for å kunne se hvilke likheter som kommer frem når gruppene som er undersøkt sammenlignes med hverandre. (Jacobsen. 2016) Det er blant forskere stor uenighet om kvalitative undersøkelser, som i denne oppgaven i det hele tatt kan generaliseres.

Fra de som mener man ikke kan generalisere kvalitative undersøkelser, står Denzin, er Guba & Lincoln sentralt. De presenterer de begrepet "arbeidshypotese" som begrep for funnene man gjør i fra en kvalitativ studie, i stedet for konklusjon. Når man oppnår en arbeidshypotese etter en kvalitativ undersøkelse vil dette si at man har lagt stor vekt på forholdene som er spesifikke for casen man studerer. Som navnet henspiller til, havner man dog kun opp med en hypotese, som man dermed ikke kan være sikker på at holder vann, hverken for casen man har undersøkt, eller for andre caser.

Ideen om å komme frem til en arbeidshypotese, er målet for denne oppgaven når det kommer til generaliserbarhet. Det er som nevnt ikke mulig å hevde at man vil kunne generalisere resultater av denne studien til lignende caser, det man derimot kan si er at man ved hjelp av denne studien, kommer frem til en arbeidshypotese, som kan brukes i andre lignende studier, som et utgangspunkt til hva man kan forvente å finne. Som Lincoln & Guba nevner, er det viktig å benytte arbeidshypoteser i caser som ligner i stor grad på den originale studien, altså er det viktige for fremtidige studier som tar det denne oppgaven finner arbeidshypotese, som utgangspunkt at det er en lignende studie, hvor kommunikasjon, samarbeid og digitale verktøy blir sett opp imot hverandre. Studien vil også kunne styrke andre lignende studier, og teorien innen feltet digital kommunikasjon og samarbeid, og hjemmekontor teori, som tidligere studier har funnet frem til, dersom man får de samme resultatene som tidligere



studier. På den andre siden kan denne studien hjelpe til med å utvide fagfeltet eller være en tankevekker dersom man finner resultater som går imot tidligere forskning. Man kan eventuelt, avhengig av studies resultater kunne stille spørsmål om det finnes unntak til den etablerte teorien, eller om man tidligere ikke har fått med seg alle aspekter av hvordan avstand påvirker kommunikasjon, og om hvordan digitale verktøy kan redusere effekten avstand har på kommunikasjon og samarbeid.

### 3.4.2 Indre validitet

Et tredje element som er viktig for å ha en sterk oppgave, er indre validitet, altså at informasjonen man samler inn er gyldig. Validiteten i denne oppgaven styrkes av at intervjuene, i sin helhet transkriberes inn i oppgaven. På denne måten blir det klart for leseren at oppgaven ikke prøver å skjule noen av funnene for å fremme en underliggende mening, og ikke har en bias som skal fremmes. Problemstillingen i denne oppgaven er av en kausal natur. Det betyr at ideelt sett vil ha en før og etter måling, altså helst skulle man ha holdt intervjuer med utvalget både før og etter de hadde vært på hjemmekontor. Det er ikke tilfellet for denne oppgaven, og man har kun retrospeksjon. Dette vil si at man har kun holdt intervjuer etter utvalget har vært i perioden med hjemmekontor og covid19, og ikke i forkant, eller underveis. Dette kan være med å svekke validiteten til oppgaven, i og med at man ikke kan være sikker på at de som ble intervjuet husker riktig, og at man får målt det man tror man måler. Det som er med på å motarbeide faren som retrospeksjon utgjør for validiteten er at alle deltakerne i gruppene har stilt til intervju. Alle i politisk sekretariat stilte, og alle unntatt et medlem i HR & rådgivning stilte. Dette betyr at selv om ikke alle nødvendigvis husker alt, vil ulike gruppemedlemmer huske ulike ting, og man kan dermed spørre gruppemedlemmene om noe som en annen gruppemedlem har svart, for å se om svarene stemmer overens, og sjekke hvem som husker riktig. Et eksempel på dette kan for eksempel være dersom, et gruppemedlem forteller at de hadde egne møter innad i gruppen for å opprettholde uformell kommunikasjon, og neste medlem ikke nevner noe om dette, eller sier at det hadde de ikke, så har man mulighet til å spesifikt spørre feks: "Så dere hadde ikke uformelle møter på fredager?" Dersom personen allerede har svart "nei" tidligere, men et annet medlem nevnte at dette var noe de gjorde. Deretter vil personen enten svare, "å jo, det hadde vi jo, men det var bare helt i starten/ men jeg valgte å ikke delta eller nei, jeg oppfattet ikke det som møter som var ment til å være uformelle." Det å få så motstridende svar hadde dog vært svært merkelig, men det er ikke usannsynlig at noen gruppemedlemmer husker noe andre medlemmer ikke

gjør og at man dermed får frem hele eller størstedelen av gruppens erfaring med et fenomen, selv om man kun bruker retrospeksjon. (Thagaard. 2018)

### 3.4.3 Reliabilitet

Reliabilitet er også et viktige elementer ved et sterk oppgave. For at en oppgave skal være reliabel må den kunne gjen produseres med de samme resultatene. I denne oppgaven er det viktig å styrke reliabilitet til oppgaven ved å være åpen om hvilke spørsmål som stilles, og presentere hvordan intervjuobjektene svarer på en objektiv måte. I og med at oppgaven kun tar for seg to arbeidsgrupper på fire og seks personer, er det mulig å argumentere for at man kan få andre svar i en lignende oppgave med hvor en annen arbeidsgruppe, eller flere arbeidsgrupper blir intervjuet. Dette er fordi mennesker er forskjellige og har ulike oppfatninger, samtidig som ulike organisasjoner har ulike organisasjonskultur som kan være med på å påvirke hvordan hjemmekontor spiller inn på samarbeidet mellom medarbeidere. For å styrke reliabiliteten til kvalitative oppgaver er det derfor viktig å nevne hvilke grupper mennesker oppgaven undersøker. Som nevnt tidligere er det i denne oppgaven undersøkt hvordan arbeidsgrupper som var svært avhengig av kommunikasjon, ble påvirket av det å være på hjemmekontor under covid19 pandemien. (Jacobsen. 2016)

## 3.5 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene i denne oppgaven ble gjennomført ved at jeg reiste til kommunen og holdt intervjuene på arbeidsplassen til intervjuobjektene. Totalt ti personer ble intervjuet i løpet av 3 dager med intervjuer. Det gjennomsnittlige intervjuet varte i omkring 15 minutter, med det lengste som varte i 25 minutter, og ble tatt opp av en diktafon lånt av UiA, etter NSD reglement. Søknaden til NSD om å gjennomføre oppgaven, var godtatt før intervjuene ble planlagt, og holdt. Intervjuene var som nevnt semistrukturerte, hvor et informasjonsskriv var sendt ut på forhånd, for å gi intervjuobjektene en ide om hva intervjuet kom til å handle om. Intervjuene i seg selv, startet med det mest åpne spørsmålet, altså spm 1: Hva skjedde da covid19 pandemien traff kontoret ditt? Dette spørsmålet ble brukt for å sette tonen i intervjuet, og åpne opp for at den utspørte fikk snakke om det hen kom på, og så på som viktigst fra perioden med covid19 og hjemmekontor. Samtidig var dette spørsmålet en mulighet til å friske opp hukommelsen, som ofte utspilte seg i form av historier i akkurat hva som skjedde for enkeltpersonen personlig, når pandemien startet. Resten av intervjuet, fulgte

spørsmålslistene, med noe fleksibilitet ettersom hvilke temaer ble tatt opp av intervjuobjektet, og hvor noen spørsmål ble gjort om til for eksempel “Du har allerede vært inne på det, men er det noe mer du vil si om x tema” eller spørre om tidsperspektivet, og hvordan ulike fenomener utviklet seg etterhvert som tiden gikk i pandemien. Dette kunne for eksempel være viktighet arbeidsgruppen satte på å opprettholde den uformelle kommunikasjonen, hvor høyt baren for å ta kontakt med kollegaer var iløpet av ulike tidsperioder, eller gi de en sjanse til å utdype seg på noe de allerede hadde nevnt hvis de kom på noe nytt de ville formidle. Selv om de utspurte ikke ble behandlet med mistenksomhet rundt at de husket stemte, var det allikevel et fokus på å gi de god tid til å tenke seg om, eller forsøke å gi de en hjelpende hånd om å huske ulike ord eller uttrykk, dersom de sto fast.

Temaene som ble bygget opp iløpet av intervjuene holdt seg for det meste til teorien, og en gjenganger var hvordan uformell kommunikasjon forsvant under hjemmekontor, ved mindre man satte av tid til å vedlikeholde den. Altså passer dette med Kraut og hans team teorier, og tidligere forskning, som tilsier at med økt fysisk avstand, minker den uformelle kommunikasjonen. Digitalisering var også et emne som det ble snakket mye om, og det virket i stor grad som at de fleste ikke så på økt digitalisering som et problem, og at de kjapt opparbeidet seg kompetansen som kreves for å kunne beherske de digitale plattformene. Kommunikasjon og samarbeid var også temaer som kom opp over intervjuene, og det som ofte gikk igjen fra intervjuobjektene var hvordan kommunikasjon ble mer planlagt, og mer effektiv. Dette var i stor grad på grunn av at det uformelle forsvant, og man sto igjen med effektive møter som kun inneholdt formell kommunikasjon.

I etterkant av intervjuene ble de transkribert. Altså ordrett skrevet ned, for å lettere kunne analyseres i ettertid. Dette ble gjort i tråd med godkjennelse fra NSD. Transkribering prosessen tok mellom en til to timer per intervju, altså omtrent mellom fire og åtte ganger så lang tid som intervjuene varte.

### 3.6 Gjennomføring av analyse

I denne oppgaven vil intervjuene som er gjennomført analyseres for å få frem hva som kommer frem i løpet av intervjuene. Dette gjøres ved å først se på gruppene hver for seg, og deretter sammenligne gruppene opp imot hverandre, for å se hva gruppene er enige om, og

hva de er uenige om. Når gruppene analyseres hver for seg, vil man ta for seg et og et tema som ble tatt opp i intervjuene, og disse settes opp imot de tre hypotesene som er presentert tidligere. Altså H1a: Økt fysisk avstand vil føre til mindre kommunikasjonen mellom medarbeidere i samme organisatoriske enhet. H1b: økt fysisk avstand vil ha en sterkere negativ effekt på uformell enn formell kommunikasjon, samt H2: Hvordan har digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand?

Dersom flertallet av en gruppe kommer med den samme meningen om et tema, vil dette bli sett på som gruppens samlede mening, eller felles forståelse selv om det kan være andre meninger representert i gruppen om det samme temaet. Dersom det er andre meninger i tillegg til det oppgaven bedømmer er gruppens samlede mening, vil disse også nevnes i analysen, men det vil bli bemerket at det er en mening som et mindre tall i gruppen står for. Dersom man ikke har en felles forståelse som over halvparten av gruppen stiller seg bak, vil analysen anslå at gruppen er uenig rundt det aktuelle temaet, og de ulike meningene vil bli representert på lik linje. Det er også mulig at gruppen som en helhet har meninger, som hele gruppen er for, men at noen medlemmer itillegg kommer med mer utdyppende, eller har en forståelse av et tema, som inneholder flere faktorer som påvirker temaet, uten å motsi gruppens felles forståelse. Her vil gruppens felles forståelse presenteres som nettopp dette, og tilleggs faktorer vil bli bemerket som nettopp dette.

Når analysen forflytter seg til å sammenligne de to gruppene, vil man se de to gruppens samlede mening opp imot hverandre for å påpeke likheter, og ulikheter for hvert enkelt tema, lignende som i analysen av enkelt gruppene. Dersom begge gruppens avviks meninger er enige mens gruppens samlede mening også stemmer overens vil dette poengteres. På den andre siden, dersom gruppens felles forståelse er ulik, men den ene gruppens avvikende mening, er enig med den andre gruppens felles forståelse, vil dette poengteres. Det kan også inntreffe at gruppene er av felles mening, men har ulike avviks meninger, vil ikke dette ses dypere inn på, og man vil heller kun referere til analysen av de individuelle gruppene, dersom man ønsker å se på hva avviks meningene var, opp mot det aktuelle temaet som analyseres. Det vil i denne analysen bli interessant å se om det finnes temaer, hvor ingen av gruppene har en felles forståelse, av hvilken effekt temaet som blir omtalt, hadde på gruppen.

## 4. Analyse: Effekten hjemmekontor har på kommunikasjon, og hvordan medvirker økt digitalisering?

### 4.1 Analyse av gruppen Politisk sekretariat

Politisk sekretariat er en av arbeidsgruppene som ble intervjuet i denne oppgaven. De er en sammensveiset gruppe på fire, og sitter som nevnt tidligere i oppgaven samlet rundt sin egen lille øy i åpent kontorlandskap til vanlig. Denne delen av oppgaven vil ta for seg hva som kom frem av intervjuene med denne gruppen, og hva de mener om effekten økt avstand og hjemmekontor har på kommunikasjonen dem imellom, og samarbeidet, samt hvordan digitale verktøy fungerte for dem.

#### 4.1.1 Hvordan ble kommunikasjonen mellom medarbeidere påvirket av økt avstand på hjemmekontor hos politisk sekretariat?

I intervjuer av grupper vil det alltid komme frem ulike syn på de samme fenomenene som en gruppe blir utsatt for iløpet av periode. Samtidig vil man også se at det finnes noen saker hvor gruppemedlemmene har oppfattet situasjonen likt. I denne delen av analysen, settes lupen mot de delene av intervjuet som omhandler hvordan det å være på hjemmekontor, med økt avstand påvirket kommunikasjonen mellom medarbeidere i politisk sekretariat.

Et fenomenene politisk sekretariat er enige om er at den uformelle kommunikasjonen ble sterkt påvirket av tilværelsen på hjemmekontor. Dette førte også til at relasjonene mellom gruppemedlemmene ble svekket i perioden, på hjemmekontor, men de kom kjapt tilbake til normalen, når gruppen var tilbake på kontoret. Noen typiske sitater som kaster et godt lys på hva de ulike gruppemedlemmene kom med under denne delen av intervjuet er:

“Altså det uformelle, det noe med når man er på et teams-møte så blir det veldig lite uformelt for da går du rett på sak og da liksom da, er du ferdig da, så er du ferdig”

“...man ringer jo ikke kollegaene for å si det som detter ned i hodet på deg holdt jeg på å si.”

“Man snakket ikke noe uformelt med kollegaene dine når vi hadde teamsmøter følte jeg, da var det mer rett på sak, da var det liksom slutt. Da var det bare å avslutte møtet, og gå tilbake til jobben, eller det du holdt på med. Mens fysiske som jeg sa, så sitter du noen ganger med kaffekoppen, og da er det ferier, og turer og barn og alt mulig, hobbyer og trening og alt som vi diskuterer.”

Altså kommer det frem av intervjuene at når gruppen hadde teammøter var det det formelle som var i fokus, og det uformelle ble dyttet ut av møtene, men hadde i utgangspunktet ingen plattform hvor den kunne komme frem naturlig, og man ringte ikke opp kollegaene kun for å være sosial. Den uformelle kommunikasjonen ble altså sterkt svekket og for noen forsvant den helt mens de var på hjemmekontor. Den forsvant ikke helt for alle i gruppen, i og med at noen holdt kontakten på fritiden, som det kommer frem i dette sitatet:

“Noen av oss har litt kontakt privat, noen av oss tok faktisk en tur, og gikk en tur og pratet sammen, ute. Men det er fordi vi har et godt arbeids, et godt kollegialt forhold og vennskap”

Et annet område med økt avstand hvor det kommer frem at gruppen er enig om var hvorvidt det var høyere terskel for å ta kontakt med kollegaene dersom man for eksempel lurte på noe. Her svarte tre at de opplevde at det var høyere terskel for å ta kontakt, mens en svarte at det var lik terskel som på kontoret. Det som kommer frem som hos en av gruppemedlemmene som grunn for at det oppleves som høyere terskel for å ta kontakt, er frykten for å fremstå som masete. Samtidig er det viktig å få frem at terskelen for å ta kontakt fremdeles var lav, men den var noe høyere på hjemmekontor, enn når gruppen fysisk satt sammen. Under er noen sitater som er medlemmenes svar på spørsmålet om det ble høyere terskel for å ta kontakt på hjemmekontor:

“Ja, det er jo det da. Ja, man prøver å finne ut av ting selv egentlig. Altså får du en hvor det er noe du lurte på, slik vi sitter nå, fysisk så er det jo bare å prate over... ja til kollegaen å høre hva de mener om det, mens det å ta liksom den dere telefonen eller ta det teams møtet den sitter lengre inne når man sitter på hjemmekontor.”

“Ja, det blir litt, litt høyere terskel. Det gir en del situasjoner, ikke fordi at enn ikke tør, men du har liksom grenser for hvor mye du kan mase også, i enkelte situasjoner.”

“Vi er på en måte så samkjørte og.. ja vi har våre oppgaver og vet nesten intuitivt når det er på tide å ta inn noen andre og ikke så, ja ser ikke noe stor forskjell der.”

Som man ser av sitatene var det en av medlemmene som ikke var enig med resten av gruppen, og ikke opplevde at det var noen høyere terskel for å ta kontakt. Denne personen er dog enig om at det fremdeles var lav terskel i gruppen for å ta kontakt, selv om den for de fleste var noe høyere på hjemmekontor.

Et tredje tema som politisk sekretariat var enige om, var hvilke kanaler som ble brukt til å kommunisere. Dette var nemlig muntlig kommunikasjon over teams, som ble brukt mest av gruppen gjennom deres tid på hjemmekontor. Teams-møter blir også brukt i ettertid, for å ha møter med deltakere som ikke er på rådhuset. Man brukte også teams til å sende meldinger, og E-post ble også benyttet, og samtaler over telefonen.

Når det kommer til de største forskjellene mellom og være på hjemmekontor og være fysisk på kontoret er det her også stor enighet innad i gruppen. Det er samværet og kommunikasjonen med kollegaene som endrer seg mest. Ikke bare blir terskelen for å stille et spørsmål til gruppen lavere, når de er fysisk samlet, men når gruppen er samlet har de også et godt kollegial med mye uformell kommunikasjon, og hyggelige samtaler over kaffekoppen. Man kan dog jobbe mer effektivt på arbeidsoppgaver som krever ro rundt seg, når man sitter hjemme, enn når man er på kontoret. Det kom dermed ikke overraskende frem, at gruppen har beholdt muligheten til å jobbe hjemmefra, slik at man kan benytte seg av den muligheten når man har tyngre arbeidsoppgaver som krever at man må sitte i ro å arbeide. Under ser man to sitater som får frem gruppens mening på akkurat dette.

“Jeg mente at det økte litt trivselen det med å sitte litt på hjemmekontor, hvis du kan strukturere dagen, og hvis du kan liksom jobbe strukturert med oppgaver som kreves at du må sitte i fred og ro, og skrive (...) Men jeg savner jo, savna jo kollegaer, det med kaffekoppen, pausene, det er veldig viktig egentlig å prate om mye annet, ikke bare jobb ting, men dagliglivet...”

“Det er mer jo, mye mindre forstyrrelser, men kjedeligere, men man står jo mye mer fritt (...) man mister litt energi, og man har ingen input, man får ingen input fra kollegaer og sånn,

energimessig og sånn, så det er tyngre å jobbe hjemme over lengre tid, fordi du får ikke noe påfyll, man må hente energien helt hos seg selv.”

Dette var det tre av fire medlemmer svarte, når det kom til de største forskjellene. Det er også interessant å se at det oppleves som tyngre å arbeide hjemmefra på grunn av manglende input fra kollegaer. Det var et av gruppens medlemmer som hadde en annen oppfatning enn resten av gruppen, og mente at den største forskjellen var flytende arbeidstid. Altså at når man er på kontoret så jobber man fra ni til fire, mens på hjemmekontor så jobber man litt mer av og på over dagen, som man kan se av dette sitatet:

“Ja.. det er vel igjen med litt flyttende arbeidstid hjemme. Vi sitter jo ikke 100% konsentrert her heller en hel dag, men da er det mer sånn ut et ærend, eller lese avisa eller ta en kaffe pause sammen og sånne ting. Mens hjemme er det mer sånn hvis man ikke har noe å gjøre akkurat da så er man jo tilgjengelig, men kanskje ikke på jobb. Mens her når jeg går fra jobb klokka 4, så går jeg fra jobb stort sett. Hjemme så følte jeg litt mer sånn forpliktelse til å gjøre litt mer utover kvelden også, fordi jeg får jo fremdeles inn jobbmail på kveldstid og døgnet rundt. Nå også, men nå føler jeg ikke at jeg må ta det med en gang.”

Det kommer dermed frem at det kan føle at man kan like gjerne jobbe når man teknisk sett er på kontoret, når man har hjemmekontor og jobbmail kommer inn, mens man ikke er opptatt.

En viktig del av denne oppgaven som man ville finne svar på ved hjelp av intervjuene var hvordan kommunikasjon på hjemmekontor, utviklet seg over tid. Det visste seg at det var flere ting som endret seg over tid. Man ser at motivasjonen til gruppemedlemmene ble noe svekket, hvor i starten var det en følelse av at å være på hjemmekontor, kom til en bli en midlertidig utfordring, som man ville komme seg igjennom, til at man ble oppgitt over at situasjonen ikke endret seg. Samtidig lærte gruppen mye nytt om hvordan de skal holde kontakten og kommunisere ved hjelp av digitale plattformer. Man kan tolke svarende til gruppen som at kommunikasjonen på hjemmekontor ble en tapende effekt, når man ikke kunne opprettholde den samme typen kontakt med kollegaene som man kan når man arbeider fysisk sammen. Som man ser av sitatene under, kan det virke som om det var en sterk frakobling mellom kollegaene i starten av hjemmekontors perioden, hvor man sto alene imot arbeidsoppgavene, og ikke hadde det samme apparatet rundt seg for å få svar på eventuelle spørsmål man hadde, og at man måtte i større grad enn før finne svarene selv. Dette ble bedre



etterhvert, ettersom gruppen lærte seg å benytte teams. Gruppen hadde også en fordel når det kom til å kommunisere sammen, i og med at de jobber i politisk sekretariat, fikk noen av de møtte fysisk under politiske møter, så da fikk de muligheten til å snakke litt sammen fysisk, selv om de egentlig var på hjemmekontor.

“I starten var det jo litt sånn, det var veldig nytt for oss alle sammen, og vi tenkte at dette her går snart over, det er liksom bare en overgang også kommer vi i gang igjen. Men det ble jo aldri det... Du blir litt sånn “å enda en gang” man blir litt oppgitt. Men man lærer jo masse, dette her å ha så mange digitale plattformer det var jo ganske som nesten som science fiction før pandemien kom. Og vi behersker det jo når vi må. Så vi fikk det jo til, men, men det blir jo et mye mer sånn følelsesløst arbeidsmiljø. Det er jo mye bedre å være der. Den dynamikken som inspirerer deg i hverdagen, det påfyllet man får av andre kollegaer, spise lunsj sammen, altså bare prate sammen, den uformelle kaffe koppen, det gjorde jo noe med miljøet.”

“...når pandemien kom, så ble det jo brått liksom rett på hjemmekontor, du ble liksom litt som alene, satt litt tilbake for du måtte liksom finne ut av det sjølv og det gikk egentlig...

“...det gikk egentlig en lang tid før vi satte faste teams-møter med kollegaer, altså vi satt mye alene før liksom det gikk seg til.”

“...når vi kom halveis, midt under pandemien, så hadde vi faste møter, og da prata vi greit. også hadde vi en fordel, da, bare for å ta det. Vi var jo og fysisk til stede til her, når det var politiske møter, som jeg sa tidlig, at vi møttes jo her på rådhuset, selv om det var pandemi, så da pratet vi jo med kollegaer som innimellom.”

“...kommunikasjonen, fungerte jo og, men litt mere tungvint, så ble vi jo mer selvstendige, man må ta mer avgjørelser på egen hånd. Så for oss som har vært veldig avhengige, og er veldig avhengige av hele veien å utveksle informasjonen, og snappe opp fra hverandre, så mista vi nok, litt, men klarte jo fint å gjøre jobben.”

Den siste delen av kommunikasjon på hjemmekontor som gruppen ble spørt om, var hvordan hyppigheten på kommunikasjonen ble påvirket av å være på hjemmekontor. Her svarte gruppen enstemmig, at det ble mindre kommunikasjon mellom de på hjemmekontor, enn det

hadde vært når de fysisk satt sammen på kontoret. Hyppigheten på hvor ofte de kommuniserte økte etterhvert som de hadde vært lengre tid på hjemmekontoret.

“... så tok det litt lang tid før vi etablerte somme faste rutiner på møter også videre, og da satt vi nesten isolert i 14 av 3 uker uten at vi pratet med kollegaer. Men så begynte vi å få struktur på det, og ordning på det, og på slutten så hadde vi møter, jeg husker ikke, men vi hadde ihvertfall møter fast 2-3 ganger i uka, fast på teams. “ (Selv om respondenten svarte 14 av 3 uker, skulle man egentlig frem til 14 dager, altså 2 av 3 uker)

“Nei, det ble jo mindre kommunikasjon”

#### 4.1.2 Hvordan har digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand i politisk sekretariat?

På spørsmålet om digitale møter er en god erstatning for fysiske møter, er politisk sekretariat svært entydig. Svaret er: Det kommer an på hva slags møte man skal ha, og med hvem. Det kommer tydelig frem at møter hvor man tidligere har måtte kjøre til for eksempel andre kommuner, eller skal utenfor by sentrum, er digitale møter en god erstatning, som sparer både tid og ressurser for gruppen. Når det kommer til å ha møter seg imellom, er de fysiske møtene preferert, men digitale møter fungerer også, dersom man er villig til å ofre den uformelle kommunikasjonen i det spesifikke møtet. Altså poengteres det igjen hvordan digitale møter sterkt reduserer den uformelle kommunikasjonen mellom kollegaer. Disse meningene kommer frem på følgende måte, som man kan se av sitatene under:

“Det kommer an på hva slags møte det er snakk om, jeg håper jo det kan være slutt på slike kjøre til nabokommunen for å ha møte med andre kommuner for eksempel. (...) Mens noen møter er det absolutt nyttig å møttes, og det kommer litt an på om man trenger den uformelle kommunikasjonen i tillegg, fordi den mister man jo på som store teams møter for eksempel. “

“Jeg vil jo si at de fysiske møtene er de beste som kan skje, fordi da har du jo de samlet som en gruppe, som en enhet, og det er jo det absolutt beste(...) Det er jo det vi sier å, å være med

kollegaer å, det beste er jo å være med kollegaer og, det beste er jo å sitte med kollegaer å jobbe og utveksle ord og erfaringer, og alt mellom himmel og jord.”

“Altså det fungerer jo når man ikke kan møte fysisk, så er det jo ok. Men jeg er jo veldig for at vi ikke har det som hele veien, nettop fordi man mister litt sånn den uformelle drøsen, og praten før møtet, eller etter møtet, og det er ikke den samme måten å snakke inn i en skjerm, som å møte folk fysisk. Så jeg tror det ble kortere, det kan være det ble mer effektivt, men man mister noe på veien. Ja. “

På et lignende spørsmål, hvor gruppen ble spurt om de hadde opplevd en oppgave som de ble tvunget til å samarbeide digitalt på som en positiv eller negativ opplevelse, kom det dog noen forskjellige svar. Svarene gikk fra å være selvsikre om at det kom ikke til å være et problem, men også flere som antydte at det går, men det hadde vært enklere, eller mer trivelig å istedet kunne samarbeide fysisk. Dette kan man se av sitater som under:

“Det er ingenting vi ikke har klart å gjøre som vi gjerne ville ha gjort på en måte, og da går det gjerne mer på det tungvinte ved å sitte hjemme og kun ha en skjerm for eksempel.”

“Altså i perioder var jo det det eneste vi hadde men du lærer jo mer når man sitter sammen fysisk, både det formelle og uformelle for da kan du, det dukker opp flere spørsmål når man sitter å jobber med det sammen med noen, og man løser det mere i et samarbeid, i et team. Den teamfølelsen, den forsvant litt.”

“Som sakt, vi hadde fint løst det, men vi hadde løst det med mer iver, og mer glede tror jeg, hvis vi kunne ha vært sammen.”

“vi jobber ikke så mye med gruppeoppgaver da, men. Men minuset kanskje med som over teams, er at du må ha.. Det er ikke sikkert alle forstår hva de skal jobbe med. Det kan man erfare, at noen har liksom jobbet litt dobbelt kanskje. Det hadde vel ikke skjedd hvis vi hadde sittet fysisk til stede.”

Det kommer også frem at politisk sekretariat ikke direkte jobber så mye med gruppeoppgaver, og i og med at det er så lenge siden de var på hjemmekontor, kan de huske

litt ulikt hvordan ting utspilte seg de gangene de hadde oppgaver hvor de direkte arbeidet sammen, i stedet for å jobbe med hver sine oppgaver, og samkjøre siden. Det kommer også frem at følelsen av å være et team forsvinner noe av å samarbeide digitalt istedet for fysisk. I tillegg går det å samarbeide digitalt, ut over læringen underveis med arbeidsoppgaven, som hadde vært sterkere dersom man samarbeidet fysisk, ifølge en av gruppemedlemmene. Man kan av gruppens svare tolke det dithen at digitalt samarbeid ikke direkte er negativt, men fysisk samarbeid er å foretrekke.

En viktig del av denne oppgaven er å undersøke hvordan det digitale har påvirket samarbeidet mellom gruppemedlemmene under pandemien mens de var på hjemmekontor. På spørsmål om akkurat dette, går det igjen at situasjonen gruppen havnet i, krevde at de lærte seg å benytte nye, ukjente digitale verktøy på kort tid. Det var ulike synspunkter på hvor lett det var å lære å beherske de digitale verktøyene, med noen som syntes læringskurven var bratt og utfordrende, mens andre syntes at det gikk greit. Gruppen hadde også et ansvar om å lære opp andre, så for dem var det viktig å mestre verktøyene kjapt, som at dette lot seg gjøre. Det var dog stor enighet om at de fikk opparbeidet seg kompetansen som trengte, og at digitale verktøy var noe som ble mindre tungt å arbeide med, og som de mestret etterhvert. I tillegg nevnes det igjen hvordan den uformelle kommunikasjonen blir svekket av å være på hjemmekontor, og kun ha digitale verktøy, samt telefon til å kommunisere.

“Nei, det var en ting så lenge alle satt hjemme så blei det jo, da gikk det jo egentlig greit, men det ble jo mindre som, småprat og mindre av den der sosiale biten da jeg var på jobb.”

“...Det var så mye nytt i tillegg til at du skulle liksom læres opp selv, også skulle du læres opp de der ute. Men, altså vi har et veldig godt arbeidsmiljø hos oss, så vi fikk det til, men når jeg tenker tilbake så syntes jeg at jobben var krevende.”

”Du, det med digitalisering, det, det, vi ble jo kasta rett ut i det med digitale møter, det var liksom som mye som, ja det var jo mye som, ja måtte lære seg det. Men jeg mente at det gikk utrolig greit, og enkelt.”

“Så det var en tygre måte for oss å jobbe på, også selvfølgelig teams-møter. Men det var en ikke så ideel og ikke så knirkefri, og sømløst på en måte, som det er når vi sitter sammen.”

““Ja, det ble litt bedre etterhvert, vi fant vel litt mer form på det, med teams tror jeg. Vi lærte verktøyet på et vis.“

## 4.2 Analyse av gruppen HR & rådgivning

HR & Rådgivning er den andre arbeidsgruppen som ble intervjuet i denne oppgaven. De er en tett gjeng på seks medlemmer, og sitter også samlet i åpent kontorlandskap til vanlig. Denne delen av oppgaven vil ta for seg hva som kom frem av intervjuene med denne gruppen, og hva de mener om effekten økt avstand og hjemmekontor har på kommunikasjonen dem imellom, og samarbeidet, samt hvordan digitale verktøy fungerte for dem.

### 4.2.1 Hvordan ble kommunikasjonen mellom medarbeidere påvirket av økt avstand på hjemmekontor hos HR & rådgivning

En viktig del av kommunikasjonen mellom medarbeidere, er den uformelle kommunikasjonen. Ifølge HR avdelingen ble denne sterkt påvirket av å være på hjemmekontor. Her var det stor enighet om at det ble mindre uformell kommunikasjon når man ikke satt sammen fysisk lenger. I tillegg ble den uformelle kommunikasjonen noe man måtte planlegge for, og som ikke kom naturlig, slik som den gjør på kontoret. Det var ikke fullstendig enighet om hvordan den uformelle kommunikasjonen artet seg gjennom perioden på hjemmekontor. Det er spesielt tre synspunkter som de seks medlemmene av HR avdelingen kom fram til. Noen synes det uformelle var sterkt i starten, men roet seg ned etterhvert, fordi det å opprettholde en høy grad av uformell kommunikasjon på hjemmekontor var slitsomt. Andre var av oppfatningen at det uformelle nesten fullstendig forsvant, mens det tredje synspunktet var at det ble mindre uformell kommunikasjon, men det var ikke den helt store forandringen fra hvordan det hadde vært tidligere på kontoret.

“...det tonet seg faktisk litt ned, for i begynnelsen var det litt oftere sånn felles møter, også ble det litt tonet ned faktisk, for det ble rett og slett litt masete, var vel litt det vi fant ut av. Så det ble mer litt som en gang i uka istedenfor flere ganger i uka.”

“Jeg vil jo si at det påvirket kommunikasjonen ganske mye, for vi sitter i åpent landskap til vanlig, og har veldig mye uformell kommunikasjon, og den ble jo nesten helt borte på hjemmekontor”

“Nei, jeg tror vi alltid starter møtene med den småpratene, og den sosiale biten... det er jo en forskjell, du får jo ikke det samme...”

Det kommer også frem av intervjuene at det var et savn av kollegaene, og at man var “sosiale vesener” som helst ville være samlet fysisk. Det virket som om å miste den uformelle kontakten ved å være på hvert sitt hjemmekontor, var en nedtur for medlemmene i HR avdelingen, som digitale verktøy ikke kunne bøte med på en tilfredsstillende måte.

“I perioder på hjemmekontor, da ringte vi hverandre for uformell prat, hvordan går det? Har du det greit? Det har vi gjort ganske mye av. Fordi det var mange av oss som ikke syntes det var veldig gøy å være på hjemmekontor. Litt sosiale vesener som synes det er gøy å være sammen.”

Et annet viktig aspekt med kommunikasjon er hvor lett det føles å ta kontakt med kollegaer, altså hvor høy terskelen var for å ta kontakt. Enten dette var å sende en epost, eller ringe en kollega. Her svarer de fleste i HR avdelingen at terskelen ikke ble noe høyere for å ta kontakt. Dette begrunnes i at de har et svært godt kollegialt dem imellom, og har en opparbeidet arbeidskultur om at det skal være lav terskel for å ta kontakt. Samtidig påpekes det at der er lettere å ta kontakt, når man sitter fysisk sammen, enn når man ikke sitter fysisk samlet, men det betyr ikke at terskelen blir noe høyere, selv om det tar mer innsats å ringe, eller sende en epost, enn det gjør å snakke direkte til en kollega man sitter sammen med. Dette var ikke den enstemmige mening til gruppen, og det var også de som syntes at terskelen ble høyere, eller at terskelen var høyere når de ble plassert på hjemmekontor, men at terskelen ble lavere etterhvert.

“I starten, i 2020 så tenker jeg nok at jeg syntes det var litt vanskelig også ta kontakt med de, og ringe de og som.”

“...det er mye enklere å ta kontakt når man sitter 2 meter unna. Men jeg synes ikke terskelen var noe høyere. Ja, det er mye lettere å prate sammen som, men nei det var ingen høyere terskel.”

“Jeg opplever terskelen som høyere, at jeg gjør en større innsats selv først, før jeg spør, når jeg er på hjemmekontor, enn når jeg er i kollegiet, og det er på godt og vondt.”

“Det tar mye lenger tid å få avklart some små ting, så de store tingene tar du jo i et møte, men det er litt som “Ja, hvordan var det med det her?” også bare slenger du ut et spørsmål, også er det jo bare å svare ut. Nå må man liksom sende en henvendelse, eller ringe opp, da er terskelen høyere for det spørsmålet, i hvertfall i starten var terskelen høyere, den ble kanskje litt lavere etterhvert.”

Det er også interessant å se at noen poengterer at det å få oppklart små ting tar lenger tid. Dette kan ses på som en forsterkelse av et det kreves høyere innsats for å ta kontakt på hjemmekontor, som også fører til at man ikke nødvendigvis får et svar like kjapt som om man sitter fysisk samlet.

Når terskelen for å ta kontakt, hos de fleste i gruppen er like lav både på hjemmekontor og på arbeidsplassen, kan man muligens tenke seg at, dette vil bety at hyppigheten for hvor ofte man kommuniserer med kollegaene foreholder seg noen lunde likt. Det man ser av intervjuene med HR gruppen, er både dette, men også at arbeidsdagen og kalenderen ble full av ulike møter, i større grad enn tidligere. Ifølge noen i HR gruppen er det dermed vanskelig å si noe om hvordan hyppigheten forandret seg, i og med at den informasjonen man tidligere hadde fått ifra uformell kommunikasjon på kontoret, ble flyttet over i korte planlagte møter.

“Nei, det blir så vanskelig å si. På hjemmekontor blir fort hele dagen nesten som belagt med hjemmekontor møter, så man snakker på en måte med de fleste en eller gang iløpet av dagen, og det gjør vi jo når vi er fysisk sammen da, men det blir på en annen måte da?”

“På det uformelle kommuniserte vi mindre, enn når vi var til stede på kontoret. På det formelle, så syntes jeg ikke at vi kommuniserte mindre, men mer presist, og mer effektivt, som er også er på godt og vondt.”

“Ja, jeg tenker der er vel kanskje noe med måten vi kommuniserte på som har utviklet seg med det vi har lært, kanskje det at vi tar flere hyppige korte måter å samsnakket kontra det lange møter hvor vi faktisk finner ut av mye eller kanskje ikke så mye på en tid.”

“Nei, fordi jeg sitter jo ikke å sitter så mye alene, jeg jobber sammen med de forskjellige så, da tror jeg det er nokså likt.”

Gruppen var enstemmig enig om at kanalene som ble mest brukt under hjemmekontor perioden var det teams, etterfulgt av telefon og epost som ble mest brukt. Altså hovedsakelig tale, men også skriftlige meldinger/e-poster.

“Mest teams, og mail selvfølgelig da. Vi har ikke helt klart å kvitte oss med det. Så det er mye på epost, eller mye på teams. Enten at man setter opp formelle møter eller at man ringer hverandre på teams, rett og slett.”

Når gruppen ble spurt om hva de så på som de største forskjellene mellom å være fysisk på kontoret og å ha hjemmekontor, er det spesielt to ting som går igjen, nemlig mangel på faglig diskusjon med kollegaer, hvordan krevende arbeid blir mer effektivt på hjemmekontor. Det ble også nevnt at vanlig drift på kontoret er mer effektivt, itillegg til at det igjen nevnes hvordan det å få avklart små ting tar lengere tid, men det motsatte nevnes også. Gruppen var altså ikke helt enig om alt, men flertallet mente at det var færre forstyrrelser hjemme, som betydde mer effektivt arbeid. Samtidig har HR gruppen oppgaver som man ikke får gjort på hjemmekontor, så noen oppgaver ble utsatt til man kunne møttes fysisk igjen. Den overordnede oppfattelsen fra gruppen, virket til å være at det er fordeler og ulemper med både hjemmekontor, og vanlig kontor drift, men på grunn av naturen til arbeidet deres var vanlig kontor drift å foretrekke.

“En dag på hjemmekontor er jo mye mer effektiv, i form av at du får unna ting, men den er jo fattigere i form av at du har færre å snakke med da, om det du gjør ikke sant.”

“Det er jo muligheten for å drøfte med kollegaer, det og ergonomi.”

“Vanlig drift opplever jeg for å være mer effektiv. Det går, det er kortere baner for å få avklaringer, det er lettere å unngå, såkalte møte plagere, styre de mer effektivt i digitale møter.”

“Men det er jo klart at det er den del type arbeid som ikke er så godt egnet for hjemmekontor. For i vår avdeling så jobber vi jo veldig lite alene, og vi driver jo ikke med saksbehandling eller slike ting, så veldig mye av det vi produserer, produserer vi i sammen med andre da i felleskap. Så det er nok noen prosesser som ble satt litt på vent, eller som er utsatt da, fordi at det var vanskelig å få gjennomført det som, som vi ville ha gjort det da under pandemien.”

“Det tar mye lenger tid å få avklart some små ting, så de store tingene tar du jo i et møte”

Det siste temaet innen hvordan kommunikasjonen ble påvirket av økt avstand, er hvordan kommunikasjonen utviklet seg over tid. På dette temaet kom det frem at gruppen hadde mange ulike synspunkter på dette temaet. Noen nevner at kommunikasjonen var redusert i starten, før den tok seg opp igjen. Samtidig nevnes det igjen at den uformelle kommunikasjonen ble sterkt redusert, da de gikk fra å sitte samlet i åpent kontorlandskap, til å sitte på hvert sitt kontor. Det uformelle besto til noe i og med at gruppen holdt møter med mål om å vedlikeholde noe uformell kontakt mellom seg. Det var også noen som tok litt ekstra ansvar for å det sosiale, og følte på at man måtte ta ansvar selv, hvis man ville ha det sosialt med kollegaer, i og med at dette ikke kom av seg selv lenger, som det gjorde på kontoret. Samtidig var ikke alle enige i dette, og ble det nevnt at kommunikasjonen ikke endret seg iløpet av perioden, og at den var like god som før pandemien, fordi gruppen hadde opparbeidet gode relasjoner seg imellom på forhånd. Et av gruppemedlemmene gikk noe dypere inn i utviklingen over tid, og forklarte hvordan arbeidet i starten føltes mer belastende, på grunn av økt hyppighet av små avklaringsmøter, og ingen oppsatte pauser, som resulterte i at man jobbet over lengre perioder, og glemte å ta pauser. Dette med å overarbeide seg selv, var også noe en annen i gruppen nevnte. Samtidig nevnes det at det var en utvikling innen kommunikasjonen med kollegaer, hvor det over tid føltes lettere å ta kontakt. Ikke nødvendigvis noen lavere terskel, i og med at terskelen allerede var like lav som vanlig, men mer til den grad at det føltes mer naturlig å benytte seg av digitale verktøy for kommunikasjon. Den overordnede utvikling jeg ser av intervjuene med gruppen er en overgang fra lengre møter, til mer hyppige, men kortere møter, og at det å kommunisere med hjelp av digitale verktøy blir mer naturlig over tid.

“Det var jo veldig mye saksrelatert, det var jo ikke noe tid til noe annet enn å prate om det som skulle gjøres og avklares. Det blir jo når man sitter ved skjermen dag etter dag(...) Og



når man ikke sitter ved skjermen er det telefoner, så blir det veldig slitsomt, så det er jo litt med(...) Kanskje litt at det skulle være litt mer rådgivning på "husk å ta pauser"

"Ja, etterhvert så ble jo alt en selvfølge og man tenkte ikke over hva man gjorde, du bare(..) Ja, du bare (...) Du brukte det, og det er jo klart at vi sparte jo en del tid på avklaringer og sånn, men vi følte allikevel at vi mista det sosiale da."

"Helt i starten så tror jeg nok at det, at det.. ja var en liten som oppstart med en ny hverdag og nå skal vi finne ut av hvordan vi skal løse dette her, og ikke sammen på kontoret, hvor vi har alt av ressurser og den type ting. Så kommunikasjonen var nok noe redusert helt i starten."

"jeg tenker der er vel kanskje noe med måten vi kommuniserer på som har utviklet seg med det vi har lært, kanskje det at vi tar flere hyppige korte måter å samsnakket kontra det lange møter hvor vi faktisk finner ut av mye eller kanskje ikke så mye på en tid."

"Jeg vil jo si at det påvirket kommunikasjonen ganske mye, for vi sitter i åpent landskap til vanlig, og har veldig mye uformell kommunikasjon, og den ble jo nesten helt borte på hjemmekontor. For da ble jo møtene til å gi beskjeder og avtale ting, og kanskje samarbeide 2 og 2 om noe, men du fikk jo ikke den uformelle praten."

"Jeg opplever at kommunikasjonen blir mer planlagt, blir på en måte mer effektiv, fortere å avklare, samtidig så ser jeg nok at utviklingsarbeidet stopper noe opp."

"jeg følte at vi hadde like god kommunikasjon, for vi hadde en god relasjon på forhånd, og når vi jobber sammen, så jobber vi jo alltid to eller flere sammen, og det kunne vi jo gjøre på teams også."

"Jeg opplever at kommunikasjonen blir mer planlagt, blir på en måte mer effektiv, fortere å avklare, samtidig så ser jeg nok at utviklingsarbeidet stopper noe opp. Så den daglige driften syntes jeg går helt greit, når det kommer til utvikling og innovasjon, så er det det jeg synes endrer seg mest."

#### 4.2.2 Hvordan har digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand i HR & rådgivning?

På hvorvidt digitale møter, fungerte som en god erstatning for fysiske møter, svarte gruppen ganske enstemmig at det kommer ann på hva slags tema, og hva slags agenda møtet man skal erstatte har. Møter som handler om personalet, eller møter hvor målet er å få til en kreativ prosess, ble sett på som svært uegnet til å digitaliseres. Derimot hvis målet for møtet er å informere om noe, eller å gjøre avklaringer, er digitale møter en god erstatning, og kan være mer effektive enn sin fysiske motpart, itillegg til at det kan være praktisk dersom man skal ha møter med personer som for eksempel er i andre kommuner, ved at man slipper å dra til en felles lokasjon for å møttes, og man kan spare tid ved å møttes digitalt i stedet. En annen faktor for at digitale eller hybride møter skal fungere som går igjen i gruppen er at det tekniske er på plass. Altså at man har mikrofoner som får med seg det alle sier i et møterom slik at de som er med i møte digitalt får det med seg. Samtidig må alle som er med i digitemøter ha den kompetansen som kreves for at møtet skal gå effektivt for seg, uten problemer med å for eksempel aktivere mikrofon, eller dele skjerm dersom det er nødvendig. Et poeng om digitale møter post-covid kommer også frem, med at det kan være utfordrende å finne et møterom å delta på digitale møter på når man er tilbake på kontoret, og det er flere andre på kontoret som skal i ulike møter. Dette kommer frem i sitatene under.

“jeg tenker at man kan ikke erstatte fysiske møter med digitale, fordi det er noen ting man mister. Sånn som det derre der med å se og treffe folk.”

“Det kommer litt ann på hva slags møter det er, men i mange sammenhenger hvor en på en måte jobber med en sakliste og har mye som beslutningspunkter, så opplever jeg nesten at teams funker bedre enn de fysiske møtene har gjort, fordi de blir mer effektive og folk holder seg mer til saken da. (...) det er jo selvfølgelig og et poeng at mange opplever et effektivitetstap da, at mange bruker mye tid på reisetid når man skal farte mellom mange ulike geografiske steder da. Og da tror jeg jo også at mange setter pris på teams da.”

“...når man kommer tilbake til kontoret, når man sitter i åpent kontorlandskap og skal gjennomføre teams-møter. Det kan være litt utfordrende, for da må man jo finne et stille rom. Og alle er jo i samme situasjon, så alle prøver å finne et stillerom for å ha et teams-møte.”

“Det er avhengig av hva slags type møter man, og det er veldig avhengig av hvilke fasiliteter man har. For hvis man skal inn i en hybrid verden, og det man skal fungere, og hvordan man fysisk sitter, at det ikke skal ha noe å si, så er man avhengig at utstyret er på plass”

“noen situasjoner er det respekt for den menneskelige relasjonen, det å respektere at man kan ikke sitte på teams å si at “ah nå blir du sakt opp” Så det er noe med den arbeidets art, gjør at man må ha en god del fysiske møter til tross.

“( ... )kompliserte sykefraværs sakene, som som har hatt et høyt sykefravær over lang tid, blir litt anerledes å sitte å se på en leder og en ansatt litt som avstandsbilde, kontra å sitte, “ja, jeg ser at du har hatt mye fravær, hva tenker du om det var har presentert nå?” Kontra, at der er bare en dataskjerm og et bilde, du, du når ikke inn, du klarer ikke å finne de gode løsnigene for de, via å sitte på teams.”

“...den eneste utfordringen er når du skal kjøre prosesser der du skal utvikle og være kreativ, det finnes jo digitale verktøy for det også, det har jeg vært med på. Men jeg opplever at det er mer krevende, særlig når man skal lede disse prosessene. Så er det krevende å få involvert alle fordi at man ikke ser hverandre.”

Når det kommer til hvorvidt gruppen hadde sett på en gruppeoppgave som de måtte løse ved å samarbeide digitalt, er gruppen svært enige om at det hadde gått greit, litt avhengig av oppgaven og hadde ikke opplevd det som noe negativt. Dette er fordi gruppen ikke hadde noen problemer med å samarbeide digitalt under hjemmekontors perioden. Det nevnes dog at det hadde krevd en større grad av planlegging og målsetting i forkant av møtene.

“Det kommer jo selvfølgelig ann oppgaven, men vi har jo klart å løse veldig mange oppgaver gjennom digitale verktøy, så jeg hadde ikke sett noe mørkt på det. Det tenker jeg vi hadde klart.”

“(…)det krever en annen type møteledelse, og det må planlegges og det må være... Det kreves større grad av planlegging og målsetting for møtene.”

Det temaet som muligens gir mest innsikt i hvordan økt digitalisering medvirket i kommunikasjons og samarbeidsprosessene mellom medlemene i gruppen, er hvordan gruppen selv svarer på hvordan digitalisering påvirket samarbeidet. Da dette spørsmålet ble stilt under intervjuet, ble det fort klart at digitale verktøy ikke var ukjente for gruppen før pandemien. I Stedet førte hjemmekontor kun til at man brukte digitale verktøy mer enn vanlig, men kompetansen var der fra før, altså var det ingen brå læringskurve for gruppen for å ta i bruk digitale verktøy. Når det kommer til det digitale rolle, kommer det frem at uten verktøy som teams, hadde det å være på hjemmekontor vært mer ensomt, og det hadde vært mer kronglete å kommunisere, og dermed også vanskeligere å få til godt samarbeid. Noen digitale verktøy har også blitt tatt med inn i varmen, og brukes fremdeles selv om gruppen nå er tilbake på kontoret. Dette er blant annet verktøy som lar en dele dokumenter med andre, slik at man begge har tilgang til, og kan redigere dokumenter. Itillegg kan økt digitalisering også gjøre det lettere å samarbeide med eksterne parter, ifølge et av intervjuene, hvor det blir lettere å ta kontakt, både med eksterne parter som man samarbeider med, men også med ledelsen. Dette kommer tydelig frem av sitatene.

“(…)det er veldig praktisk å behagelig det å at vi deler dokumenter, og jobber samtidig. At ikke ting blir sendt frem og tilbake og at, det vel også blitt overført når vi jobber her på kontoret, at vi bare går inn i samme dokumentet ikke nødvendigvis trenger å gå bort til pulten til hverandre.”

“Jeg tenker jo at, samarbeidet har jo for såvidt vært godt hele tida, men det har jo blitt... Altså vi hadde jo allerede tatt i bruk teams som en platform i forkant, så jeg vil jo ikke si at det var jo ingen brå læringskurve for oss. For vi var jo vant til å bruke det, i motsetning til kanskje andre deler av organisasjonen som ble kasta litt som inn i det da under pandemien.”

“Altså hadde vi ikke hatt teams, hadde det vært for liksom 10år siden, tror jeg det hadde vært langt mer ensomt, og langt mer komplisert å gjennomføre hjemmekontor. også har det satt fart på den digitale kompetansen i kommunen da.”

“På den andre siden så medførte det jo at vi i forhold til ledere så ble det jo lettere å ta kontakt da, ikke sant? For da så, nei ja, da sier man til ledere, også bare tar man den. Når det gjelder eksterne så tenker jeg at det tjente vi litt på. At grensene for å ta kontakt ble lavere med de eksterne, og det er litt som det hjalp til, jeg vil si at det hjalp til et bedre samarbeid, og kunne ta opp ting i et møte og ja.”

#### 4.2.3 Analysen oppsummert: Hva går igjen i begge gruppene?

Et tema hvor det kommer tydelig frem at gruppene er enige om er økt avstand, på grunn av hjemmekontorets påvirkning på den uformelle kommunikasjonen mellom gruppemedlemmene. Både politisk sekretariat og HR gruppen, er her helt klare på at hjemmekontor sterkt reduserte mengden uformell kontakt, om den ikke ble helt borte. Digitale kommunikasjonsplattformer, var ikke godt egnet til å ta vare det uformelle, ved mindre man planla egne møter, hvor formålet var å ivareta det uformelle. Dette kunne dog oppfattes som slitsomt, dersom det ble gjort for ofte, i og med at dette var en nærmest tvunget sosialisering, og ikke en naturlig en. Begge gruppene var enige om at i vanlige digitale møter, er det dagsordenen som står i fokus, og det uformelle blir dyttet til side, og for alle i politisk sekretariat, og de fleste i HR avdelingen var det ingen form for uformell kommunikasjon.

Pol.sek: “Altså det uformelle, det noe med når man er på et teams-møte så blir det veldig lite uformelt for da går du rett på sak og da liksom da, er du ferdig da, så er du ferdig”

HR: “Jeg vil jo si at det påvirket kommunikasjonen ganske mye, for vi sitter i åpent landskap til vanlig, og har veldig mye uformell kommunikasjon, og den ble jo nesten helt borte på hjemmekontor”

Man ser i begge gruppene at de som beholdt mest uformell kommunikasjon i begge gruppene var hos de som tok ansvar, og enten holdt morgenkaffe møter, med en kollega, eller brukte tid på fritiden for å beholde uformell kontakt med kollegaer, uten at dette var en organisert felles aktivitet.

Pol.sek: “Noen av oss har litt kontakt privat, noen av oss tok faktisk en tur, og gikk en tur og pratet sammen, ute. Men det er fordi vi har et godt arbeids, et godt kollegialt forhold og vennskap”

HR: “Så vi hadde some jevlige morgen kaffer, med liksom en fast kollega da, så klokka 9 så blinger jeg på å bare “Jaaa, åssen går det?” Så det å oppleve det som at man måtte liksom ta ansvar selv for å sørge for noe som sosialt da.”

Et tema som gruppene var helt samstemt i, var hvilke kanaler for kommunikasjon som ble benyttet mest. Dette var i begge gruppene, video konferanser over teams. Eposter, telefon samtaler og tekstmeldinger over teams ble også benyttet, men teamsmøter, var helt klart den kanalen som ble hyppigst brukt.

Når det kommer til hva gruppene ser på som de største forskjellene mellom det å være på hjemmekontor, og å fysisk være på kontoret er begge gruppene, enig om en ting, nemlig at krevende arbeid får man gjort mer effektivt hjemmefra, enn på kontoret. Det å kunne sitte alene å konsentrere seg om vanskeligere oppgaver, ble av begge gruppene sett på som positivt. Dette kan ha noe med å gjøre at når begge disse gruppene sitter på kontoret, så sitter de i åpent kontorlandskap hvor det alltid er litt små støy, og kollegaer som stiller spørsmål, som kan redusere konsentrasjonsevnen i arbeid med krevende oppgaver. HR avdelingen nevnte også at de savnet den faglige diskusjonen med kollegaer, som forsvant i stor grad på hjemmekontor. Politisk sekretariat på sin side, savnet også den faglige diskusjonen, men de poengterte i større grad enn HR, at de savnet det å møte kollegaene sine, og ha den uformelle kommunikasjonen på kontoret. Det nevnes også fra politisk sekretariat at det å ikke få input fra kollegaene, førte til at man hadde mindre energi på jobb, dette nevnes ikke direkte av HR, men flere HR medlemmer nevner at de også savnet å møte kollegaene fysisk, dette kom dog ikke opp under hva som ble sett på som de største forskjellene. Dette kan skyldes at politisk sekretariat så mindre til kollegaene sine under hjemmekontors perioden, enn det HR gjorde, i og med at HR hadde hyppigere møter med hverandre, enn det politisk sekretariat hadde. Altså kan det ha førte til et større savn av kollegaene for politisk sekretariat. En av medlemmene av politisk sekretariat mente at for sin del, var en av de største forskjellene mer flytende arbeidstider. Dette nevnes også av noen av medlemmene i HR, dog ikke under hva de ser på som de største forskjellene, men det er noe av det første som nevnes på hva som skjedde da Covid19 pandemien traff kontoret. Disse medlemmene av HR fokuserer på hvordan

arbeidstiden gikk i ett, ofte med lite pauser, fordi man ikke selv husket på å ta pauser, men også det samme som politisk sekretariat nevner, med at arbeidstiden flyter litt, og man ikke nødvendigvis jobber fra kl.9 til kl.16 som på kontoret.

Begge gruppene er enige om hvorvidt digitale møter, er en god erstatning for fysiske møter, her kommer begge gruppene med det samme svaret, nemlig at det kommer ann på møte man skal bytte ut. Dersom man skal ha møter med personer utenfor kommunen, eller som man må kjøre til en felles møteplass for å møte, er digitale møter en god erstatning, fordi da sparer man tid og ressurser fordi man slipper å forflytte seg. Man betaler dog med mindre uformell kommunikasjon mellom møtedeltakerne. HR avdelingen går også litt dypere inn i hva slags type møter som ikke passer seg så bra til å digitalisere. Dette er møter som har som mål å få i gang en kreativ prosess, eller som skal håndtere personal saker, som for eksempel saker som handler om sykefravær. HR avdelingen spesifiserer også hvor viktig det er å ha godt utstyr, dersom man ønsker å holde hybride møter, hvor noen er fysisk til stede, og andre er med digitalt. I denne typen møter er gode mikrofoner viktig, slik at de som sitter å følger med digitalt, får med seg like mye som de som er til stede fysisk.

Begge gruppene er også enige i at fysiske møter er å foretrekke, men ikke for enhver pris, digitale møter er bedre dersom det er lang reisevei, og man skal oppklare noe med personer utenfor kontoret.

Ikke overraskende, basert på forrige tema, er begge gruppene positive til økt digitalisering, og digitale verktøy for å kommunisere når det er stor avstand mellom gruppelemmene. HR avdelingen nevner at dersom man ikke hadde hatt verktøy som teams, så hadde man ihøyere grad opplevd å være isoert på hjemmekontor. Politisk sekretariat nevner ikke dette direkte, men i et av sitatene kommer det frem at de første to ukene på hjemmekontor, benyttet man seg ikke av digitale verktøy, og dette førte til at man satt svært isolert. Så det HR teoretiserer om, opplevde sekretariatet i praksis. Begge gruppene har valgt å delvis fortsette med hjemmekontor, selv i tiden etter Covid19 pandemien. Dette er fordi, som nevnt tidligere at hjemmekontor egner seg godt til å få unna krevende arbeid effektivt. Digitale møter brukes også fremdeles med personer utenfor kommunen, for å spare tid og ressurser, ved å slippe å reise til en felles møtearena.

## 4.3 Analyse og sammenligning mellom gruppene

### 4.3.1 Hvilke forskjeller ser man mellom gruppene?

En av forskjellene man ser mellom gruppene er på terskelen for å ta kontakt når man er på hjemmekontor. I gruppen politisk sekretariat, er flertallet i gruppen enige om at det å være på hjemmekontor økte terskelen for å ta kontakt, men terskelen var fremdeles høy, bare ikke like høy som på kontoret. I HR avdelingen derimot, var flesteparten av gruppen enig i at terskelen for å ta kontakt på hjemmekontor, ikke ble noe høyere, men det var et større tiltak, altså mer arbeid måtte til for å ta kontakt med kollegaene på hjemmekontor, enn på kontoret. Dette skyldes at det er et større tiltak, å sende en epost, eller ringe en kollega, enn det er å spørre en kollega man sitter med, et spørsmål, men HR avdelingen ville fremdeles spørre om det samme på hjemmekontor, som fysisk på kontoret. For politisk sekretariat derimot, ble det hos de fleste i gruppen til at man heller forsøkte å finne svar selv, før man henvendte seg til en kollega.

Interessant nok, var det et mindretall i politisk sekretariat som for sin del mente at terskelen for å ta kontakt ikke endret seg, og på den andre siden i HR avdelingen, var det et mindretall som mente at det for deres del var høyere terskel å ta kontakt med kollegaene på hjemmekontor, men også en som opplevde høyere terskel helt i begynnelsen i 2020, men at det tok seg opp til å være på sammenivå både digitalt og fysisk, etterhvert. Man ser altså at gruppene i det store og det hele er hadde annerledes opplevelse av hjemmekontorets påvirkning på terskelen for å ta kontakt, men man ser begge meningene representert i begge gruppene. Det kommer også frem av intervjuene at HR gruppen, setter fokus på flere ulemper, eller muligens opplevde flere ulemper med kommunikasjonen på hjemmekontor, vs på kontoret, i form av at det tok lengre tid å få ting avklart med kollegaer når man er på hjemmekontor.

Pol.sek: “Ja, det er jo det da. Ja, man prøver å finne ut av ting sjølv egentlig. Altså får du en hvor det er noe du lurer på, slik vi sitter nå, fysisk så er det jo bare å prate over... ja til kollegaen å høre hva de mener om det, mens det å ta liksom den dere telefonen eller ta det teams møtet den sitter lengre inne når man sitter på hjemmekontor.”



HR: "...det er mye enklere å ta kontakt når man sitter 2 meter unna. Men jeg synes ikke terskelen var noe høyere. Ja, det er mye lettere å prate sammen som, men nei det var ingen høyere terskel."

En annen forskjell mellom de to gruppene var endring i hyppigheten på hvor ofte gruppe medlemmene kommuniserer seg imellom. For politisk sekretariat, sank hyppigheten på hvor ofte gruppen kommuniserte sammen når de var på hjemmekontor, vs hvordan den hadde vært når de var på kontoret, før pandemien. For HR avdelingen derimot, var det vanskeligere å si hva slags endring det var på hyppigheten mellom kollegaene. Dette var fordi arbeidsdagene deres på fulle av små møter, hvor ulike medlemmer av gruppen deres var med. Altså endte de med å snakke med alle kollegaene iløpet av en dag, og de gjorde ikke mye annet enn å være med i møter. Altså er det ikke lett å si om kommunikasjons hyppigheten, forble på samme nivå, eller om den faktisk ble høyere. Økningen i møter iløpet av en dag, var grunnet i at den uformelle kommunikasjonen gruppen tidligere hadde på kontoret, også inneholdt oppdateringer på hvordan ulike prosjekter gikk, denne informasjonen måtte de fremdeles få med seg, og dermed ble det satt opp møter rundt de ulike prosjektene som gruppen var involvert i, for å holde de som var med i prosjektet oppdatert på fremgangen. Politisk sekretariat på den andre siden, har som nevnt ikke denne samme typen samarbeid, og dermed hadde ikke de like hyppige møter, som HR avdelingen. Det nevnes for eksempel at to av de tre første ukene på hjemmekontor, satt politisk sekretariat nærmest isolert fra hverandre, før de satte opp rutiner for møter. Det kommer også frem at det ble hyppigere møter etterhvert hos politisk sekretariat, med møter 2-3 ganger i uken, men altså ikke noe som ligner på møte hyppigheten i HR.

Pol.sek: "... så tok det litt lang tid før vi etablerte somme faste rutiner på møter også videre, og da satt vi nesten isolert i 14 av 3 uker uten at vi pratet med kollegaer. Men så begynte vi å få struktur på det, og ordning på det, og på slutten så hadde vi møter, jeg husker ikke, men vi hadde ihvertfall møter fast 2-3 ganger i uka, fast på teams. "

HR: "Nei, det blir så vanskelig å si. På hjemmekontor blir fort hele dagen nesten som belagt med hjemmekontor møter, så man snakker på en måte med de fleste en eller gang iløpet av dagen, og det gjør vi jo når vi er fysisk sammen da, men det blir på en annen måte da?"

Selv om det tidligere ble nevnt at gruppene i all hovedsak var enige om de største forskjellene mellom å være på hjemmekontor, og å være fysisk på kontoret, skiller allikevel politisk sekretariat seg noe ut. De nevner også under dette temaet at det faktisk at terskelen for å ta kontakt med kollegaene deres ble høyere på hjemmekontor, var en av de større forskjellene. Dette ser man som nevnt, ikke hos HR avdelingen.

Når man ser på hvordan kommunikasjonen utviklet seg innad i de to gruppene, gjennom hjemmekontor perioden, ser man at gruppene opplevde ulike ting. For Politisk sekretariat, så man at man ble bedre til å planlegge møter innad i gruppen, og bedre til å benytte seg av digitale møte verktøy for å holde kontakt etterhvert som tiden gikk. Det nevnes av de fleste i gruppen at man lærte mye om å kommunisere sammen via digitale verktøy, og bli bedre på å holde kontakten, til tross for avstand. Derimot i HR, er det noen av medlemmene som nevner at det muligens var litt mindre kommunikasjon i starten, av perioden, men at det tok seg opp. Det er også de som nevner at kommunikasjonen ikke endret seg gjennom perioden på hjemmekontor, med unntak av noen endringer i hvor ofte man hadde uformelle møter. Denne gruppen er flertallet i HR avdelingen. Det kan altså tenkes at de ulike medlemmene i HR avdelingen opplevde ulike ting, eller så husker de utviklingen annerledes. Basert på det flertallet i HR avdelingen nevner, se virker det som om politisk sekretariat, var tregere på å tilpasse seg en hverdag med økt avstand. Flere medlemmer i HR avdelingen nevner også hvordan arbeidet var mer slitsomt i starten, i og med at det var uvant, og holde hyppige avklaringsmøter med kollegaer digitalt og over telefonen, istedet for å ta det opp med de på kontoret. Dette bedret seg, og over tid og man ble mer vant til hyppige avklaringsmøter, uten at det opplevdes som like slitsomt. Forskjellen som kommer frem mellom politisk sekretariat og HR avdelingen på utviklingen av kommunikasjonen over tid, er altså at politisk sekretariat ble bedre på å planlegge møter, og å holde kontakten, mens HR avdelingen allerede hadde dette i forkant, men ble mer vant til å ha hyppige møter flere ganger om dagen. HR forklarer den lette kommunikasjonen seg imellom på et godt kollegial, som var opparbeidet god tid i forveien av pandemien. Politisk sekretariat nevner også at de har et godt kollegial, når det er snakk om den uformelle kommunikasjonen, så begge gruppene skal ha grunnlaget til å raskt fortsette som tidligere, bare digitalt. Allikevel ser man at HR var raskere på banen med å planlegge faste møter.

Som nevnt tidligere, var det store forskjeller på hyppigheten på møter i de to gruppene. Politisk sekretariat nevnte også at det opplevdes som tappende, og ikke få den samme inputen

fra kollegaer på hjemmekontor, som når de fysisk var på kontoret. I tillegg ble det nevnt at det i starten var en følelse av at hjemmekontor perioden kun kom til å vare en kort periode, mens siden dette viste seg å ikke være tilfellet, sank motivasjonen og energien i gruppen ytterligere. Dette nevnes ikke av HR avdelingen. For deres del kommer det frem andre steder i intervjuet at de helst ville sitte samlet fysisk, men det gikk greit på hjemmekontor også.

Gruppene hadde også ulike oppfatninger på hvordan de hadde forholdt seg til en oppgave som de måtte løse ved å samarbeide digitalt. Politisk sekretariat var enige om at det hadde nok gått greit, men de hadde vært mer positive til en slik oppgave, dersom de kunne løse den ved å fysisk sitte sammen, og samarbeide. De nevner også at de opplever at team følelsen, til en viss grad forsvinner når man samarbeider digitalt, i stedet for fysisk. HR derimot svarte at det hadde vært helt uproblematisk, og at de ikke hadde opplevd det som noe mer eller mindre positivt å måtte samarbeide på den ene eller andre måten. Dette kom dog litt an på hva oppgaven handlet om. Politisk sekretariat hadde altså vært mer negativ til å samarbeide digitalt enn HR. Dette kan ha noe med å gjøre at HR er mer vant til å direkte samarbeide om oppgaver, mens politisk sekretariat i større grad delegerer ut oppgaver som de løser hver for seg. Fordi HR, har samarbeidet digitalt gjennom pandemien, ser de ikke på det som et problem, eller noe negativt.

Utviklingen av bruken av digitale møte plattformer har som nevnt vært en ulikhet mellom de to gruppene. HR hadde fra før av kompetansen på plass, på å holde digitale møter, noe politisk sekretariat manglet. Dette førte til to ulike læringskurver iløpet av perioden på hjemmekontor. Sekretariatet beskrev på sin side en bratt læringskurve, som hos noen opplevdes som krevende i begynnelsen. Samtidig var det også de i politisk sekretariat som ikke opplevde en like brå læringskurve, selv om de også måtte lære seg opp, gikk det ifølge en "overraskende greit." Det var altså litt splittede meninger på hvor bra læringskurven var. Hos HR så var læringskurven nærmest ikke eksisterende i og med at de hadde kompetansen fra før, deres utfordring var å bli vant til at dette var deres nye hverdag, noe gruppen svarte at gikk greit.

## 5. Diskusjon

Denne oppgaven har vært innom flere ulike temaer som er relevant for problemstillingen, “hvordan påvirker hjemmekontor, kommunikasjon og samarbeid mellom ansatte i samme organisatoriske enhet, og hvordan har digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand?”. Disse går ut på å utbrodere hovedtemaene kommunikasjon, og digitale verktøy, og forklare de utifra et perspektiv med fokus på hvordan de kan berøres av å være på hjemmekontor, og å være fysisk på kontoret. Et kjennetegn som har kommet frem ved å være på hjemmekontor under covid19 pandemien, var økt bruk av digitale verktøy. Dette ble brukt for å kompensere for økt avstand mellom medarbeidere på en måte som man ikke hadde blitt prøvd av andre organisasjoner som tidligere hadde benyttet seg av å plassere arbeidere på hjemmekontor. Dette ser man ved å sammenligne Yahoo og Best buy sine prosjekter med å ha arbeidere på hjemmekontor, også kalt fleksibelt arbeid som ble avsluttet i 2013 med hvordan hjemmekontor praksisen var under covid19 pandemien. Ved å se på disse ulike praksisene opp imot hverandre kan man argumentere for bruk av digitale verktøy som teams, og zooms, er den store forskjellen mellom dem, fordi både i 2013, og 2020 benyttet man seg av kanalene telefon, og epost for å holde kontakten, men videokonferanser via teams og zoom, var en nyere teknologi som ikke ble benyttet på samme nivå tidligere. Dette betyr i praksis at arbeidere på hjemmekontor fikk tilgang til en ny kanal for kommunikasjon, som en erstatning for å miste muligheten til ansikt til ansikt kommunikasjon. Som er den kanalen som kan formidle den rikeste kommunikasjonen mellom deltagere. (Swisher, 2013, & Perlow & Kelly, 2014, referert i ter Hoeven & Zoonen, 2020) (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.274-275)

Som nevnt tidligere har denne oppgaven kommet frem til tre hypoteser som man ønsker å finne svar på, nemlig H1a, Økt fysisk avstand vil føre til mindre kommunikasjonen mellom medarbeidere i samme organisatoriske enhet, H1b som sier at Økt fysisk avstand vil ha en sterkere negativ effekt på uformell enn formell kommunikasjon. og H2: Hvordan har digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand?

Dette vil si at H2 bygger på at H1a stemmer.

Når man i denne oppgaven har undersøkt kommunikasjon, har man valgt å utvide begrepet kommunikasjon til å omhandle uformell, og formell kommunikasjon, kommunikasjons hyppighet, terskel for å ta kontakt, samt se på hvilke kanaler for kommunikasjon som blir mest brukt. På digitale verktøy, ser man på helheten rundt hvordan disse ble brukt som erstatning for ansikt til ansikt kommunikasjon, men også i hvilken grad det digitale ble oppfattet som en god erstatning, for ulike fysiske møter og hva gruppene bemerket seg om å samarbeide digitalt.

Vi kan starte med å se hvordan det å være på hjemmekontor har påvirket den uformelle kommunikasjonen for de arbeidsgruppene som har blitt undersøkt. Uformell kommunikasjon er som nevnt tidligere i oppgaven, et viktig startpunkt for å bygge gode relasjoner med kollegaer, som igjen er viktig for å øke sannsynligheten for samarbeid mellom kollegaer.

Dette kan ses i sammenheng med teorien til Kiesler & Cummings som sier nettopp dette at uformell kommunikasjon mellom medarbeidere, fremmer samarbeid. For Kiesler og Cummings er nærhet mellom kollegaer det viktigste, og det er dette som får medarbeidere til å ta kontakt. (Kiesler & Cummings 2002, referert i Nova, 2007) Uformell kommunikasjon er det man ønsker å oppnå, fordi dette fremmer samarbeid og kan føre til det Mintzberg kaller gjensidig justering. Altså at man arbeider sammen med en kollega, ser hva den personen gjør og justerer arbeidet sitt etter, for å oppnå best mulig resultater, mens den andre personen(e) gjør det samme. (Mintzberg, 1983, s. 4) Samtidig nevner Kraut et al, at ansikt til ansikt kommunikasjon kan oppleves som plagsomt for noen, og dermed ikke utelukkend er positivt på arbeidsplassen. Det var dog ingen av de som ble intervjuet i denne oppgaven, som fremmet dette synspunktet. (Kraut et al, 2002)

Det som kommer frem av intervjuene, og som er nevnt i analysen er at begge gruppene er tydelig på at den uformelle kommunikasjonen blir svært svekket når man er på hjemmekontor og har stor avstand mellom hverandre. Uformell kommunikasjon, skjer ifølge intervjuene i til vanlig i form av ansikt til ansikt kommunikasjon på kontoret. Det er i denne delen av diskusjonen relevant å ta for seg hvilke kanaler for kommunikasjon som var tilgjengelig for gruppene, og hvilke som ble brukt. Gruppemedlemmene i begge gruppene er som nevnt avhengige av å kunne samarbeide sammen om ulike arbeidsoppgaver, så denne kommunikasjonen ble flyttet over på digitale video verktøy, samt flere telefonsamtaler enn vanlig. Epost ble også benyttet, og bruken av dette økte noe ifølge politisk sekretariat, mens

HR ikke nevnte noe om økt bruk av e post. Det kom frem av intervjuene at det digitale verktøyet teams, ble benyttet mest. Dette er et verktøy som tillater brukerne å holde videokonferanser over nettet. Videokonferanser er den kanalen for kommunikasjon, som kommer nærmest ansikt til ansikt kommunikasjon, altså det alternativet gruppene har som overfører rikest informasjon. Ifølge teorien kanaler for kommunikasjons verdi, kan man argumentere for at det er denne kanalen som egner seg best til uformell kommunikasjon, fordi man kan både snakke med hverandre, og man kan se hverandres ansiktsuttrykk, som kan føre til at det føles mer naturlig å snakke uformelt sammen, når man også kan lese av ansiktsuttrykket til avsender. ((Daft, R. L., Lengel, R. H. (1984) referert i Braun et al. 2015)

Når man er på hjemmekontor sender man ikke uformelle eposter til hverandre, og man ringer heller ikke opp kollegaer uformelt. Det kom også frem at også på digitale videokonferanser, forsvant den uformelle kommunikasjonen, og møtene ble i stedet effektivisert ved at man jobbet seg gjennom agendaen man hadde for møtet, og deretter avsluttet møtet. Dermed skiller digitale videokonferanser seg fra fysiske møter, hvor det ofte er uformell snakk i begynnelsen og slutten av møtene. Når denne uformelle biten forsvant ble møtene mer effektive, fordi fokuset som nevnt kun var på det formelle. Funnene denne oppgaven har gjort på dette feltet samsvarer med funn tidligere undersøkelser har gjort. Dette ser man dersom man for eksempel sammenligner disse funnene med undersøkelsen Schneckleitner gjorde, da han også intervjuet arbeidere som arbeidet på hjemmekontor om hvordan videokonferanser påvirket kommunikasjonen mellom dem. Man ser også de samme resultatene i Oslomet sin undersøkelse, hvor man på hjemmekontor bruker mindre tid på uformell kommunikasjon, som fører til høyere produktivitet. (Ingelsrud, et al, 2022)

Altså ser man at økt avstand fører til mindre uformell kommunikasjon. Så kommer spørsmålet, er dette noe digitale kommunikasjons verktøy kan medvirke til å modifisere effekten av? Her velger oppgaven å argumentere for at ja, det kan den. Dette kan muligens virke som om ikke stemmer, fordi man ser av dataene at selv ikke digitale møter, klarer å opprettholde uformell kommunikasjon. Vel, dette er fordi møtene som nevnes er formelle møter, som har formelle agendaer. Det begge arbeidsgruppene som i denne oppgaven ble undersøkt, igangsatte for å beholde den uformelle kommunikasjonen, var å direkte sette uformell kommunikasjon på dagsordenen. Dette ble gjort ved å arrangere møter hvor målet er å ta for eksempel, en halvtime med uformell prat seg imellom, eller å arrangere quiz. På denne måten hjelper digitale verktøy til, med å fremme uformell kommunikasjon på hjemmekontor, og redusere effekten økt avstand har på kommunikasjonen. Dette er et funn

tidligere undersøkelser også har gjort, som man ser av Schneckleitners undersøkelse, og i Oslomet sin undersøkelse. I Oslomet sin undersøkelse kommer det frem at quizzer, og uformelle møter for å holde på det uformelle hovedsakelig skjedde tidlig i pandemien, og at dette ble trappet ned etterhvert. De samme funnene gjorde man i denne oppgaven, da dette ble nevnt av HR & rådgivningsgruppen. Gruppen forklarte dette med at det følte slitsomt å skulle bruke for mye tid på uformelle møter, og man måtte finne en mer passende intervall på hvor ofte man kunne avholde slike møter. Det ble også nevnt av begge gruppene i denne oppgaven, at møtene for å holde på det uformelle var ikke det samme som å sitte å snakke sammen på kontoret. Altså kan man ikke argumentere for at disse møtene er en fullgod erstatning for det uformelle på kontoret, men det er bedre enn ingenting. Når det kommer til relasjonene mellom de ansatte hadde begge gruppene som ble undersøkt, gode relasjoner fra før etter å ha arbeidet sammen over lengre tid tidligere, men det ble nevnt av noen at relasjonene dem imellom ble noe dårligere i perioden på hjemmekontor, men den kom seg tilbake igjen i ettertid. Altså, selv om det uformelle ble svekket på hjemmekontor, selv med digitale kommunikasjons verktøy, er det mulig å ha en viss grad av uformell kommunikasjons, høy avstand til tross, takket være digitale verktøy.

Den formelle kommunikasjonen på hjemmekontor, derimot forsvant ikke. Det virket som om den var lik på hjemmekontoret, som den hadde vært på kontoret. Det nevnes av begge gruppene at den ble mer effektiv. Dette er mye på grunn av, som nevnt over at det uformelle forsvant fra møtene, så fokuset var mer på den formelle biten. Formell kommunikasjon mellom medarbeidere skjer dog ikke kun i møter, men den kan også komme i form av henvendelser fra en kollega til en annen, angående jobb relaterte spørsmål. Når man beveger seg over i denne delen av kommunikasjon, blir terskelen for å ta kontakt, men også kommunikasjons hyppighet relevant og her fant man som nevnt i analysen, forskjeller mellom gruppene.

HR hadde ifølge flertallet i gruppen ingen økning i terskelen for å ta kontakt, eller kun i begynnelsen av pandemien ifølge noen medlemmer, mens politisk sekretariat opplevde en høyere terskel. Disse forskjellene kan forklares ved at det er ulike kollegiale, som kan ha ulik kultur for terskelen for å ta kontakt. HR avdelingen er mer vant til å direkte samarbeide om de samme prosjektene, så det kan også være noe av forklaringen for hvorfor de ikke opplevde noen endring.

Begge gruppene nevnte at de hadde svært lav terskel for å ta kontakt når de er på kontoret. Dette kan forklares ved at de har en god kultur, og et sterkt kollegial, men man kan også her trekke inn forskning som er gjort av på avstands påvirkning på arbeidsgrupper. Her kan man trekke inn Olson et al, Krat et al, Cramton, og Gutwin & Greenbergs forskning, og teorier. Disse gruppene tar for seg tre ulike faktorer ved viktigheten av nærhet for kommunikasjon.

Disse er bedre forståelse for blant annet kollegaers stryke, og humør som hjelper enn med å tilpasse kommunikasjonen ovenfor kollegaer. I tillegg kreves det mindre innsats for å ta kontakt med de kollegaene man ønsker å snakke med, når man er fysisk nærhverandre, enn når det er lengre avstander. Det er helt klart lettere å snakke til en kollega som sitter på den andre siden av bordet, enn å sende en epost, eller ringe opp en kollega. (Olson, et al, 2002, s.119-121) Dette kan for eksempel være i den sammenheng at man ønsker å planlegge et møte hvor denne kollegaen skal delta, som Cramton nevner kan det gruppen også bli mer effektiv på å dele informasjon. (Cramton, 2001)

I tillegg kan gruppen oppleve og bli mer sammensveiset når det er mindre avstand, dette kan føre til bedre gruppe kommunikasjon. (Gutwin & Greenberg, (i trykk) referert i Nova, 2007)

I tillegg kan fysisk nærhet føre til at en organisatorisk enhet blir bedre på å gjøre taus kunnskap til organisasjons kunnskap, ifølge Lombard og Dilton vil nærhet også kunne føre til at medarbeidere får følelsen av å sitte i samme båt, også kalt co-presence. (Lombard & Dilton, 1997 referert i Nova, 2007)

Dette er i stor grad tilfellet hos begge gruppene, i og med at de sitter samlet i åpent kontorlandskap. Man kan dermed argumentere for at gruppene hadde opparbeidet sterke relasjoner i forkant av pandemien. Noe gruppene også selv poengter, at relasjonene mellom gruppemedlemmene er gode. Sailer & Penn er også relevant forskere her. Deres forskning peker også på at korte avstander mellom medarbeidere fører til at medarbeidere snakker oftere med hverandre, og bygger en sterkere felles forståelse av problemer som skal løses. Dette er også noe medlemmene i begge gruppene også nevner selv, når de forteller om hvor lav terskelen er for å ta kontakt, og hvor lett det er å spørre en kollega om noe over bordet, når de fysisk er på kontoret sammen. Det kan virke som medlemmene i gruppene som ble undersøkt hadde opparbeidet en felles forståelsen fra tidligere samarbeid, og hadde den med seg inn i pandemien, og inn på hjemmekontoret og at dette var en sterk grunnstein i deres kollegial og arbeidskultur.

Polany presenterer som taus kunnskap (Polany, 1958 referert til i Brenne, 2021), og som Nonaka (Nonaka, 1994, referert i Boutellier, et al 2008) tar videre og bruker i sin SECI



model, kan også være relevant. At arbeidsgruppene som er undersøkt, og kanskje spesielt HR avdelingen har opparbeidet gode relasjoner, som fører til at taus kunnskap dem imellom, overføres til kunnskap som er kjent innad i arbeidsgruppen, før den igjen blir taus kunnskap. Det kan virke som om gruppene allerede hadde mye taus kunnskap om hvordan de løser oppgaver innad i gruppene sine. Dette kan man argumentere for utifra svarene som kom frem under intervjuene, hvor gruppene virket selvsikre på at de hadde et godt samarbeid med de andre i gruppen på hvordan de som en gruppe løser arbeidsoppgaver. Det blir dog vanskelig å forestille seg hvordan taus kunnskap vil deles med de andre i en gruppe, når man ikke møttes fysisk lenger, og mister evnen til å observere hvordan andre arbeider. HR gruppen hadde muligens klart det, på grunn av deres tette samarbeider om felles oppgaver, med høy kommunikasjons hyppighet, og lave terskel for å ta kontakt for stort og smått. Andre arbeidsgrupper, som samarbeider i løser forstand som politisk sekretariat som delegerer ut oppgaver som individer i gruppen løser hver for seg, og kun har noen ukentlige møter, hadde muligens gått glipp av mer taus/skjult kunnskap som gruppemedlemmer bygget opp, men som ikke ble delt videre. Taus kunnskap er ifølge Polany vanskelig å videre formidle, nettopp fordi den er "taus" eller skjult altså er den åpenbar kunnskap for de som har tilegnet seg kunnskapen.

Begge gruppene svarte at det ble vanskeligere å ta kontakt med kollegaene sine på hjemmekontor. Dette er fordi det er mer innsats å sette opp et møte, eller sende en epost om noe, enn å spørre en kollega du sitter ved siden av om noe. Altså kan man se på dette som et eksempel på hvordan økt avstand fører til at det kreves høyere innsats for å kommunisere, som igjen kan gjøre det vanskeligere å videre formidle taus kunnskap. Det kom blandt annet frem i politisk sekretariat at man var redd for å mase for mye. Enda et argument for at i noen arbeidsgrupper vil deling av taus kunnskap synke, dersom man er redd for å være for masete, og dermed velger å ikke dele noe som man selv tenker er åpenbart, fordi da er dette sikkert åpenbart for kollegaer også. Når det ikke er sikkert, at alt er like åpenbart for alle.

Terskel for å ta kontakt, og kommunikasjons hyppighet, kan virke til å henge sammen, og det kommer frem av intervjuene at politisk sekretariat opplevde en lavere hyppighet på hvor ofte de kommuniserte når de var på hjemmekontor, kontra hvordan hyppigheten var før pandemien på kontoret. HR gruppen derimot hadde vanskeligere for å svare på kommunikasjons hyppighet, i og med at den uformelle kommunikasjonen de hadde hatt tidligere ansikt til ansikt ble flyttet til digitale plattformer, i form av formelle

oppklaringsmøter, for å holde alle partene i et prosjekt oppdatert på fremgangen. Dette betød som nevnt tidligere i oppgaven at gruppen fikk en dagsorden som i stor grad besto av møter med kollegaer. Altså gikk ikke kommunikasjonens hyppigheten ned, men den ble flyttet over til en annen kommunikasjonskanal på grunn av økt avstand, som en av medlemmene uttalte i intervjuet, ble kommunikasjonen mer planlagt, og mer effektiv.

Dersom man ser på tidligere forskning gjort på arbeidsgrupper som er på hjemmekontor, som for eksempel Eurofound's undersøkelse som visste at den graden kollegaer opplevde at de fikk hjelp og støtte av kollegaene sin falt fra 72% før pandemien i 2015, til 60% under pandemien. (Eurofound, 2020) Dette kan ses på som en betydelig nedgang og kan tyde på at kommunikasjon hyppigheten mellom medarbeidere sank, i og med at de opplevde mindre hjelp og støtte fra kollegaer. Oslomet sin rapport er også innom denne tematikken, og den viser, at informasjonsutvekslingen mellom kollegaer blir dårligere på hjemmekontor, fordi man ikke forteller med-kollegaer om arbeidet man gjør, mens man er på hjemmekontor. Dette kan tyde på en høyere terskel for å ta kontakt med kollegaer for å holde de oppdatert på arbeidet man foretar seg, men også lavere kommunikasjons hyppighet, i og med at denne typen informasjon i mindre grad når frem til kollegaer. I tillegg viser Oslomets rapport at lagfølelsen forsvinner i stor grad på hjemmekontor. Andre undersøkelser har dermed, også resultater som styrker argumentet for at arbeidere som har kort avstand mellom hverandre får styrket lagfølelse, og at lang avstand mellom medarbeidere fører til svekket lagfølelse. Ved å se på politisk sekretariat, og tidligere forskning, kan det virke som om det er en link mellom høyere terskel for å ta kontakt, og lavere kommunikasjons hyppighet. Ved å se på tidligere undersøkelser, ser man også at resultatene fra HR avdelingen skiller seg ut. Dette kan for eksempel tyde på at arbeidskulturen til en arbeidsgruppe kan fortsette selv om man øker avstanden mellom kollegaene, dersom den har sterke nok røtter fra før. Man kan også argumentere for at HRM arbeidets natur krever lav terskel for å ta kontakt. Dette kan være fordi HRM arbeid, ihvertfall slik den praktiseres i denne kommunen, baserer seg på tett samarbeid mellom flere HR arbeidere i innad i de samme prosjektene. Altså kan det være kontekstuelle forklaringer bak hvordan terskelen for å ta kontakt, og kommunikasjons hyppigheten påvirkes av økt avstand.

Kommunikasjons hyppighet og terskelen for å ta kontakt, er noen av forskjellene mellom gruppene, men på forskjellene mellom å være på hjemmekontor, og å være fysisk på kontoret, er gruppene enige. Dette er et annet tema som ble tatt opp i intervjuene med

gruppene er hva de så på som den største forskjellen mellom å være på hjemmekontor, og å være fysisk på kontoret. Dette spørsmålet ble brukt sammen med spørsmål om hva som skjedde da pandemien traff kontoret, blant annet for å få intervjuobjektene til å tenke tilbake på deres opplevelser av hjemmekontor og for å muligens komme på noe de hadde glemt å nevne tidligere. Spørsmålene hadde også som hensikt å plukke opp forskjeller mellom medarbeiderne og gruppene, og for forsøke å finne ut om det var noe oppgaven ikke hadde tatt utgangspunkt i, men som arbeiderne hadde fått med seg. Som nevnt i analysen var begge gruppene enige om flere forskjeller mellom fysisk kontor, og hjemmekontor. En av disse forskjellene er hvordan man får konsentrert seg bedre om krevende oppgaver hjemme, enn på kontoret, fordi man får sitte mer i ro. Dette er også noe tidligere forskning har funnet, for eksempel hvis vi igjen ser på Oslomets rapport, bemerker den funn om at det å arbeide på hjemmekontor passer godt for arbeid som krever høy konsentrasjon, og for rutinearbeid. Det kan peke mot at det å arbeide hjemmefra passer godt for arbeid som ikke krever samarbeid, eller kommunikasjon med andre, men mer at man får sitte i fred og jobbe med arbeidsoppgavene sine. Dette kan man argumentere for at kan skyldes økt privatliv, og mangel på forstyrrelser som reduserer konsentrasjonsevnen. Dette er noe blant annet Oldham, Brass, Ratchford og Hatch argumenterer for i sin forskning. Mangel på forstyrrelser og for mye privat liv, kan dog også bli problematisk for arbeidere på hjemmekontor.

Dette kommer frem av en annen forskjell mellom å være på hjemmekontor og å være fysisk på kontoret som gruppene bemerket, spesielt politisk sekretariat, nemlig hvordan man hadde mindre energi til å jobbe når man ikke så medarbeiderne sine fysisk lenger. Det ble beskrevet manglende input fra kollegaer, fra politisk sekretariat, og noen i HR avdelingen påpekte hvordan de er sosiale vesener som ikke syntes det var optimalt å ikke kunne møte kollegaene sine. Dette kan minne om det Kiesler & Cummings forskning, om hvordan nærhet er viktig for medarbeidere for kognitiv atferd, men også for det følelsesmessig. Mangel på nærhet kan virke negativt, og som nevnt tidligere er ansikt til ansikt kommunikasjon den beste måten å oppnå denne på, noe man mister på hjemmekontor. Det kan også være relevant å her trekke inn Kraut og hans forskningsteam, forskning på nærhet. De kom frem til at nærhet gjør samarbeid lettere, fordi det er lettere å starte samtaler med medarbeidere som man sitter nærme, og som man kan møte fysisk. Dette kan være både formelle og uformelle samtaler, og virker til å stemme godt overens med realitet slik den utspiller seg i gruppene som er undersøkt i denne oppgaven. Når gruppene er på hjemmekontor derimot så blir det en større innsats som kreves for å komme i kontakt med medarbeiderne, og for politisk sekretariat

opplevdes det også som en høyere terskel, med lavere kommunikasjons hyppighet. Det virker som at dette gjør arbeidstilværelsen mer slitsom, når dette er normalen over lengre tid.

Det ble også nevnt i HR at arbeidet opplevdes som mer slitsomt i begynnelsen, når man ikke var vant til å måtte gjøre litt mer innsats for å komme i kontakt med kollegaer. Altså virker det som at mangel på nærhet hos kollegaer, fører til at arbeidet oppleves som mer slitsomt. Her ser man som nevnt forskjeller mellom gruppene. Denne forskjellen kan skyldes forskjeller i kommunikasjons hyppighet, i og med at HR hadde en høyere kommunikasjons hyppighet en politisk sekretariat, kan dette ha ført til at HR gruppen hadde en sterkere følelse av fellesskap, enn det politisk sekretariat hadde under perioden på hjemmekontor. Det kan for såvidt også være forskjeller på hvilke preferanser de ulike medlemmene i gruppene har. Det var tross alt ikke alle i politisk sekretariat som nevnte at de følte seg tappet, når de ikke fikk den samme inputen fra kollegaene sine. Man ser dog som ble diskutert tidligere at det var et savn etter å kunne møte kollegaene, og at lagfølelsen til en viss grad forsvant, noe som kan ses på som et argument for at fysisk nærhet er en viktig faktor for arbeidsgrupper, for at de skal kunne operere optimalt, men høy trivsel. Dersom man følger teorien til Gutwin & Greenberg, er ikke digitale verktøy like godt egnet til å fremme en felles gruppebevissthet, fordi den som kanal genererer mindre informasjon. Dette er knyttet til teorien om ulike kanaler for kommunikasjon, som nevnt tidligere, hvor digitale verktøy ikke er like rike på informasjon, som ansikt til ansikt informasjon. Det bør dog nevnes at Gutwin & Greenberg ikke nevner videokonferanser som en digital kommunikasjonskanal, altså referer de kun til e poster, og telefonsamtaler, som ikke er like rik på informasjon som videokonferanser. Forskerne Lombard & Dilton kommer med utsagnet om at arbeidsgrupper som arbeider, og sitter sammen, oppnår noe som kalles “co-presence” eller med tilstedeværelse, vil si at man har følelsen av “at man sitter i samme båt”. Altså at man er i den samme situasjonen, og er et lag som må løse problemer samlet. Det kan dog virke som at denne med-tilstedeværelsen som Lombard & Dilton nevner, ikke er noe som forsvinner med det første når man øker avstanden mellom kollegaer som er vant til å samarbeide, og sitte tett sammen. Både politisk sekretariat og HR avdelingen, har som nevnt, uttalt at de har sterke relasjoner innad i gruppene sine, og det nevnes også av politisk sekretariat at det i starten av pandemien, var en følelse av at dette var en midlertidig situasjon som gruppen samlet vil komme seg igjennom. Altså beholdt gruppene fellesskapsfølelse, selv om relasjonene i gruppen ble svekket over tid gjennom pandemien. Den tok seg dog tilbake igjen når gruppene var tilbake på kontoret, ifølge intervjuene. Altså kan det virke som om digitale verktøy virker som en motvekt mot den økte

avstanden, men det kan virke som om at uten høy nok grad av kommunikasjon hyppighet, er ikke digitale verktøy nok for å møte behovene til arbeiderne, når det kommer til input fra kollegaer og følelsen av samhörighet. Det å studere ulike arbeidsgrupper som har vært på hjemmekontor gjennom pandemien og hvor høy kommunikasjons hyppighet de hadde, opp imot hvor god lag følelse de hadde, kunne vært et interessant forskningsprosjekt som kunne tatt denne studien videre, med en hypotese som kan bekreftes eller forkastes av en kvantitativ undersøkelse.

Tidligere forskning som har vært innom de samme feltet, lagfølelse under perioder med hjemmekontor, har kommet frem til de samme funnene som man ser hos politisk sekretariat. Dette ser man i undersøkelsen fra Eurofound, hvor det kom frem at 25% av de utspurte på hjemmekontor svarte at de føles seg emosjonelt tappet etter arbeidsdagen. Det var også 12% som svarte at de følte seg isolert på jobb. Altså er det langt ifra noe alle opplever, men samtidig noe som forekommer hos flere. I Oslo Mets rapport, ser man også at de utspørte opplever mangel på lagfølelse. Det er dog ikke alle forskjellene som gruppene kom med, som direkte handler om kommunikasjon.

Fleksibel arbeidstid, og lite med selvvalgte pauser, er også noe som kommer opp som en av de større forskjellene mellom hjemmekontor og det å være fysisk på kontoret av begge gruppene. Dette er ikke noe som direkte har noe med kommunikasjon å gjøre, og er ikke derfor det mest interessante for denne oppgaven, men man kan allikevel argumentere for at det kan påvirke kommunikasjonen med medarbeidere, når man jobber over lang tid uten pauser, og uten å spise. Det kunne for videre forskning også vært interessant, å studere om det var noen forskjeller på digitale møter som ble holdt tidlig på dagen, vs senere på dagen, når arbeiderne har arbeidet i en del timer uten å ha tatt noen form for pauser. Det kan også være en sammenheng mellom følelsen av å bli utslitt fordi man ikke får noen input fra medarbeidere, og hvorvidt man har arbeidet lenge i ett strekk uten pause. Denne fleksible, argumenterbart uregelmessige arbeidstiden, er også noe andre undersøkelser om det å arbeide fra hjemmekontoret har sett. Eurofound's undersøkelse, som et eksempel, som viser at arbeiderne de undersøkte svarte at de følte at hverdagsaktiviteter og arbeidsaktiviteter fløt sammen, som gjorde det vanskelig å skille dem fra hverandre. Samtidig ble argumenterte noen av de utspurte i Eurofound's undersøkelse for at hjemmekontor førte til kortere arbeidsdager, fordi man sparte tid når man slipper å reise til jobben. Det kan dermed virke som om når man jobber hjemmefra, krever det at man selv klarer å sette grensene, og holde

kontroll på hvor mye tid man bruker, og hvor mye arbeid man gjør iløpet av den tiden man “er på jobb”. Hvor lang arbeidsdagen blir, kan dermed ende med å være delvis opp til de ansatte, hvor man står fritt til å arbeide når det passer, med unntak av avtalte møter.

Et viktig tema i intervjuene som ble holdt, var hvordan kommunikasjonen og samarbeidet utviklet seg over tid. Dette er et tema som kan hjelpe til med å kaste lys på hvordan økt avstand påvirket kommunikasjonen over tid, og om det kommer frem noe om digitale verktøy ble brukt annerledes underveis i hjemmekontor perioden, og om gruppene lærte noe iløpet av perioden på hjemmekontor, som ble brukt til å bedre samarbeidet dem imellom.

Gjennom oppgaven og diskusjonen har det blitt fokusert på hvordan digitale verktøy kan medvirke til å modifisere effekten økt avstand har på kommunikasjon, og i hvilke grad den er klarer å kompensere. Gruppene ble direkte spurt om hva de syntes om digitale møter som en erstatning til fysiske møter. Her var som nevnt begge gruppene enige om at dette kommer an på hva slags møte det er som skal erstattes, og hva målet for møtet er. Begge gruppene er enige om at møter med personer som er utenfor organisasjonen, passer som regel godt til å holdes digitalt. Da sparer tid og ressurser fordi man slipper å reise, som gjør at man får mer ut av arbeidsdagen. Det går dog til dels utover muligheten til å bygge relasjoner med andre organisasjoner, fordi møtene kun blir formelle, uten den uformelle kommunikasjonen mellom møte medlemmene. Det nevnes også fra HR sin side, hvilke møter som ikke egner seg så godt til å gå fra å være fysisk, til digitalt. Dette er møter som tar utgangspunkt i at man skal ha en kreativ prosess, eller som handler om personalsaker, som for eksempel sykefravær. Disse blir svært vanskelig over digitale møter. For en personalsak så nevnes det at man ikke når frem til personen møtet handler om på sammemåte digitalt, og det blir vanskelig å komme frem til en løsning digitalt. Dette kan man argumentere for at henger sammen med teori om kommunikasjonskanaler, hvor videokonferanser, ikke klarer å formidle like rik informasjon, som det ansikt til ansikt kommunikasjon gjør, og dermed når man ikke frem til personen møtet handler om, som igjen fører til at en løsning blir vanskelig å finne frem til. Det samme er tilfellet når det kommer til kreative møter, digitale videokonferanser, er her ikke en kanal som oppfølger de kravene som stilles, for å ha suksessrike kreative møter, hvor man kommer frem til nye løsninger. Man får ikke den samme lagfølelsen, som blant annet Lombard & Dilton beskriver i sin forskning, som følge av at man ikke er like sammensveiset som et lag digitalt, som når man er fysisk samlet. Det nevnes i intervjuene, at det finnes verktøy for å holde møter med en mer kreativ natur, men at dette ikke ble tatt i bruk i denne kommunen,

samtidig er det usikkert, som selv disse verktøyene hadde klart å være en fullgod erstatning for fysiske møter. De møtene som derimot kunne gå fra å være fysiske til å bli digitale, uten problemer er avklaringsmøter, og møter som har som mål om å informere. Her fungerer digitale møter bra, fordi man kjapt kan kalle inn til møte, informere med kollegaer om for eksempel en utvikling i et prosjekt, få tilbakemeldinger, også avslutte møtet. Disse møteformene kan man argumentere at passer godt å ha digitalt, fordi det uformelle som hadde vært tilstede i fysiskemøter forsvinner, og dette effektiviserer møtene, ved at man kun står igjen med de formelle delene. Den digitale kommunikasjonskanalen, er også godt egnet, fordi man ikke trenger så rik informasjon, som man får ansikt til ansikt. De samme rammene for hvilke møter som egnes godt til å være digitale, stemmer også for hybride møter. Dette er som nevnt møter hvor deler av deltagerne i møtet er tilstede fysisk, mens andre er med digitalt. Det ble nevnt av gruppene, at dette var det minst egnede møteformatet hos seg, fordi de ikke hadde det tekniske på plass. Dette resulterte i at det var vanskelig å høre hva de som fysisk var tilstede sa, for de som fulgte møtet digitalt. Altså fikk ikke de som fulgte møtet digitalt, mye ut av møtet.

Hvis vi ser på Oslomets rapport, og hvilke funn de gjorde, da de undersøkte det samme, ser man at de har fått det samme resultatet. 44% av de utspørte svarte at digitale verktøy ikke fører til like gode kreative prosesser for å feks utarbeide nye strategier når man er på hjemmekontor, som når man møttes fysisk. Deres undersøkelse har undersøkt langt flere arbeidsgrupper, som benytter seg av en rekke ulike digitale verktøy, og ingen av disse var like gode som fysiske møter, når det kom til å skulle være kreativ.

Når det kommer til hvilke møter som passer godt å holdes digitalt, har Oslomet, også fått de samme resultatene. Rapporten deres viser at møter som har eksterne deltagere, korte avklaringsmøter, informasjonsmøter, formelle samarbeidsmøter, og interneavdelingsmøter, er møter hvor både digitale, og hybride møter er godt egnet. Dette krever at det tekniske er på plass. Rapporten nevner på nytt hvordan disse møtene er svært effektive når de holdes digitalt, fordi den uformelle biten, som nevnt forsvinner, og man sitter igjen med effektive formelle møter. Det vil her være opp til en organisasjon vurdere opp sidene og ned sidene ved å avholde møter som digitale, eller fysisk. Man vinner noe, og taper noe ved begge møtetypene, når det kommer til de møter hvor formålet fungerer når de holdes digitalt. Man ser dog av dette at det ifølge forskning til både dette prosjektet og Oslomets rapport at det ikke finnes et fullgodt digitalt alternativ når man skal komme frem til nye kreative strategier samlet i et møte. Digitale verktøy er heller ikke godt tilpasset møter av en mer personlig karakter. Altså kan man argumentere for at digitale verktøy medvirker til å minske

påvirkningen økt avstand har på kommunikasjon og samarbeid, men det blir per dags dato ikke like høy kvalitet på ulike typer kommunikasjon, når det gjøres digitalt, som når det gjennomføres fysisk. Selv om vi har sett tendenser til at digitale verktøy ofte ikke når helt opp til den standarden man oppnår når man arbeider fysisk samlet, er det interessant å se hvordan gruppene svarte på deres oppfatning om å samarbeide digitalt var en positiv eller negativ opplevelse. Som man ser av analysen, svarte gruppene noe forskjellig. HR så på digitalt samarbeid som helt uproblematisk, mens politisk sekretariat kan ses til å være noe mer skeptiske til å samarbeide digitalt, men ikke direkte negative. Dette kan være fordi de, de i mindre grad enn HR avdelingen, samarbeider direkte om de samme oppgavene. Av svarene fra intervjuet, kan det virke som om de svarte fra et mer teoretisk perspektiv, og ikke utifra sine egne opplevelser under pandemien, på dette spørsmålet. Det fremstår som om det er vanskelig for denne gruppen å svare på om de synes det er positivt eller negativt å samarbeide om en felles oppgave. Så for å vurdere dette, før man heller se på gruppens svar på tvers av spørsmålene som omhandler digitale verktøy.

På om digitalt samarbeid er henholdsvis uproblematisk er noe andre forskningsprosjekt har fått ulike resultater på. Et forskningsprosjekt som hadde som mål å undersøke er prosjekt gjort av Nash, (Nash. 2020) som nevnt tidligere. Forskningsgruppen hun undersøkte hadde en problemfri overgang fra fysiske møter, og samarbeid, til digital møter. Hovedårsaken, som Nash legger til grunne for overgangen, er hvordan gruppen valgte å benyttet seg av et digitalt verktøy som gruppen hadde benyttet tidligere. Det samme ser vi at var tilfellet for HR avdelingen, som hadde forkunnskaper om teams, og hadde brukt tjenesten tidligere. Politisk sekretariat derimot hadde ikke forkunnskaper om teams, og hadde en utfordrende start på sin periode på hjemmekontoret, med en periode med lite kommunikasjon, etterfulgt av en periode hvor gruppen måtte lære seg mye nytt på kort tid. Man har dermed et argument for at man kan gjøre prosessen med å flytte en arbeidshverdag over på digitale plattformer, til en lettere prosess for de ansatte, dersom de har blitt introdusert ,og fått muligheten til å bruke plattformene i forkant. Nash, sin undersøkelse tar kun for seg en gruppe, og det er dermed stor sannsynlighet for at man kan få andre resultater ved å gjøre en større undersøkelse. Derfor er det også relevant for oppgaven å se på to andre undersøkelser som også har undersøkt det samme, nemlig Oslomet, og Eurofound's undersøkelser. Eurofound's undersøkelse viste at 70% av de utspurte var fornøyd på hjemmekontor, og 78% svarte at de kunne tenke seg å fortsette til en viss grad å arbeide fra hjemmekontoret. Altså er flertallet av de utspurte positive til å jobbe hjemmefra. Det kommer dog ikke frem hva de utspurte direkte synes om å samarbeide digitalt. På dette feltet, så man jo at man fikk mindre hjelp fra



kollegaer og ledere. Oslomets undersøkelse fra 2022, visste, som nevnt hvordan informasjonsflyten mellom medarbeidere ble dårligere på hjemmekontoret. Dårligere informasjonsflyt og mer dobbelt arbeid på grunn av det, er et klart tegn på at samarbeidet ble dårligere.

Denne oppgavens plassering i det fagliterære miljøet, vil være ved siden av større forskningsprosjekter som de utført av Oslomet, og Schneckleitner. Selv om denne oppgaven ikke har det samme brede utvalget som disse prosjektene, undersøkes det samme fenomenet, nemlig arbeidernes erfaring med å jobbe på hjemmekontor. Oppgaven tar for seg den samme tidsepoken, nemlig Covid19 pandemien fra 2020-2022, når arbeidere ble sendt på hjemmekontor. Denne oppgaven kan dog sies å ha noe mer spesifisert problemstilling enn prosjektene den kan sammenlignes med. Med Oslomets rapporters brede problemstilling om å kartlegge omfanget, utviklingstrekk, og konsekvenser av hjemmekontorsarbeid, og Schneckleitners problemstilling om å undersøke hvilke endringer covid pandemien hadde på kommunikasjonen i en rekke selskaper. Denne oppgaven derimot hadde en mer innsnevret problemstilling som hadde som mål å undersøke hvordan det å være på hjemmekontor påvirker kommunikasjon og samarbeid mellom ansatte i samme organisatoriske enhet. Som nevnt i oppgavens metode del, faller denne oppgaven kort på å kunne trekke egne konklusjoner etter funnene som blir gjort. Dette skyldes i stor grad at oppgavens utvalg kun besto av to organisatoriske enheter i en organisasjon. Det vil dermed være en sannsynlighet for at funnene er spesifikke for denne ene organisasjonen, og man kan ikke argumentere for at man kan generalisere de til en bredere befolkning. Man kan dog se funnene opp imot tidligere lignende undersøkelser, som er det man har gjort i denne oppgaven. Man ser at funnene i denne oppgaven i stor grad er lik det tidligere undersøkelser har funnet. Dette styrker troverdigheten til de tidligere undersøkelsene. Man finner også andre funn, som ikke er gjort av tidligere undersøkelser. Disse ser man at kommer frem i undersøkelsen av HR avdelingen, og kan inspirere til nye undersøkelser som for eksempel ulike positive effekter av å introdusere en gruppe til digitale verktøy i forkant av å bli sendt på hjemmekontor, kontra å ikke bli opplært i bruken før man er på hjemmekontor. Oppgavens funn på hvordan arbeidskultur på kontoret overføres til hjemmekontoret, er også noe som kan være interessant å undersøke videre. Om de kulturene som både HR & politisk sekretariat hadde bygget opp på forhånd, og i stor grad tatt med seg på hjemmekontoret, er et case spesifikt tilfelle, eller om dette er noe som kan inntreffe i flere organisatoriske enheter. Dersom dette er noe som skjer i flere enheter, kan det tenkes at man kan opparbeide en

arbeidskultur i en gruppe, og deretter ha muligheten til å benytte seg av hjemmekontor uten for store konsekvenser på samarbeidet og kommunikasjonen innad i gruppen. Med dette som bakgrunn kan man argumentere for at denne oppgavens får en plass i det faglige miljøet, både som en forsterker til tidligere undersøkelser for å øke troverdigheten til deres funn, men også som en oppgave som åpner opp for nye spørsmål som kan undersøkes innen feltet hjemmekontor, kommunikasjon, og arbeidskultur.

## 6. Avslutning

Som nevnt i metoddelen av denne oppgaven, vil konklusjonene til oppgaven stå som arbeidshypoteser som bør studeres nærmere, i studier som tar for seg et høyere omfang av arbeidsgrupper, med ulike bakgrunner.

Funnene i denne oppgaven bygger som nevnt opp under tidligere funn i tidligere undersøkelser, som Oslomets (2022) Schneckleitner, (2022) Nash, (2020) Eurofound, (2020). I tillegg til ulike teorier som handler om hvordan fysisk avstand påvirkning kommunikasjon, hvilke kanaler for kommunikasjon som egner seg til hvilke formål, og hvordan kommunikasjon påvirker produktivitet, for å nevne noen. Man hadde som mål å iløpet av oppgaven å kunne svare på hvordan det å være på hjemmekontor påvirket kommunikasjonen mellom medarbeidere i samme organisatoriske enhet. Det ble i denne sammenheng lagt ned to hypoteser. Hypotese 1a "Økt fysisk avstand vil føre til mindre kommunikasjonen mellom medarbeidere i samme organisatoriske enhet." Hypotese 1b: Økt fysisk avstand vil ha en sterkere negativ effekt på uformell enn formell kommunikasjon., og hypotese 2: Hvordan har digitale kommunikasjonsverktøy som Teams eller Zoom medvirket til å modifisere eventuelle negative effekter av fysisk avstand?

Man ser av oppgaven at hypotese 1a om at den økte fysiske avstanden mellom medarbeidere i samme organisatoriske enhet vil føre til mindre kommunikasjon, mellom dem, virker til å stemme basert på funn fra intervjuene, og basert på resultatene fra tidligere forskning. Dette i oppgaven spesielt hos politisk sekretariat, som i deres tre første uker på hjemmekontor i liten grad benyttet seg av digitale plattformer for å kommunisere, ble nærmest isolert fra hverandre. Dette bygger på Kiesler og Cummings, samt Kraut som sier at fysisk nærhet vil

føre til økt uformell kommunikasjon, og bedre relasjoner som igjen fører til bedre samarbeid. Når avstanden øker, får man den motsatte effekten. De samme funnene finner man interessant nok ikke i gruppen HR. Her opprettholdes den samme graden av formell kommunikasjon. Av intervjuene med gruppemedlemmene, grunnes dette i gruppens arbeidskultur, og gode relasjoner mellom gruppemedlemmene. Dette funnet skiller seg ut fra en del tidligere undersøkelser på feltet, og stiller spørsmål om hva som skal til for å bygge opp en arbeidskultur, og relasjoner som er sterke nok til å overleve den økte avstanden som introduseres med hjemmekontor. Det kan tenkes at den formelle kommunikasjonen overlever på grunn av naturen til arbeidet HR avdelingen gjør, krever at de opprettholder en like sterk formell kommunikasjon som tidligere. Dette kan være grunnlaget for en ny undersøkelse, hvor man undersøker ulike HR avdelinger som havnet på hjemmekontor, og ser om man finner de samme egenskapene. En tidligere undersøkelse som finner frem til det samme er Nash sin undersøkelse av et forskningsteam som gikk fra å møttes fysisk, til å ha møter digitalt. De, som HR beholdt det samme nivået av formell kommunikasjon, og samarbeid. En annen type kommunikasjon, er den uformelle kommunikasjonen. Her hadde man i denne oppgaven hypotese 1b, som gikk ut på at den uformelle kommunikasjonen kom til å bli i større grad negativt påvirket av økt avstand, enn den formelle kommunikasjonen. Dette ser man at stemmer i begge gruppene, og i tidligere undersøkelser. Den uformelle kommunikasjonen går sterkt ned, eller forsvinner totalt, på grunn av økt avstand. Dette er i samsvar med teorien til Man har dermed et sterkt argument for at økt avstand generelt sett vil minske hvor mye uformell kommunikasjon som er imellom medarbeidere. Dette ser man i denne oppgaven at førte til mindre energi hos noen arbeidere, i politisk sekretariat, men generelt et savn etter det sosiale hos begge gruppene. Dette har kan dermed slå inn på trivselen på arbeidsplassen, fordi man mister muligheten til å være sosial med kollegaer på samme måte som tidligere.

Oppgaven hadde også en annen hypotese om at digitale kommunikasjonsverktøy kunne modifisere effekten økt avstand har på kommunikasjonen. Her tilsier funnene gjort i denne oppgaven, men også funnene i lignende undersøkelser, at dette er tilfellet. Man ser at digitale kommunikasjonsverktøy, som i kommunen som er undersøkt sitt tilfelle er teams, reduserer effekten økt avstand har på kommunikasjonen mellom medarbeidere i samme organisatoriske enhet. Allikevel ser man at den dog ikke kan ses på som en fullgod erstatning. Dette kommer spesielt godt til syne når man undersøker uformell kommunikasjon, hvor man ved hjelp av digitale verktøy som teams, kan ha møter hvor målet er å være sosiale med kollegaer, og snakke sammen uformelt. Ifølge de som ble intervjuet i denne oppgaven, ser man at dette

ikke var like bra som å kunne sitte sammen med kollegaer i for eksempel lunsjpausen å snakke sammen. På den formelle fronten fungerte digitale verktøy for gruppene som ble undersøkt i denne oppgaven, og man så at informasjonsflyten holdt seg på et nivå som ikke ble oppfattet som negativt av noen av gruppene. Normalen blant arbeidere på tvers av undersøkelser som den utførte av Oslomet, Eurofound og i denne oppgaven, viser at det er normalt å få høyere terskel for å ta kontakt med kollegaer, og få lavere kommunikasjons hyppighet mellom medarbeidere. Altså er man fremdeles offer for effekten av økt avstand selv med digitale kommunikasjonsverktøy, men det tyder på at hypotesen stemmer. Allikevel så man at HR avdelingen ikke opplevde noen økning i terskelen for å ta kontakt, og hyppigheten på kommunikasjonen holdt seg på samme nivå som tidligere, med informasjonen gruppen tidligere fikk gjennom uformell snakk på kontoret, flyttet over til planlagte teams møter for å holde gruppen informert på lik linje. Dette står i kontrast til funn fra Oslomet's undersøkelse, hvor flere rapporterte at arbeidere går inn i sin egen boble, og blir dårligere til å holde hverandre informert, som ofte fører til at unødvendig ekstraarbeid blir gjort. Det tyder dermed på at det er noen faktorer som man ikke har identifisert ennå, som påvirker hvordan en overgang til hjemmekontor med økt avstand, men som delvis kompenseres av digitale verktøy blir har en negativ påvirkning på samarbeidet, eller ikke. En av disse faktorene som oppgaven la merke til kan være relasjonene, og kulturen innad i gruppen før de begynner å arbeide fra hjemmekontoret. Digitale verktøy er heller ikke perfekte når det kommer til å erstatte fysiske, møter, og man ser at møter med en agenda som innebærer å ta for seg personlige forhold, eller kreative prosesser, ikke egner seg å holdes digitalt. Møter som er mer rutinemessige, eller som har som mål å dele informasjon derimot egner seg godt digitalt, og man kan spare ressurser når man slipper å møttes fysisk, når møtemedlemmene er i ulike geografiske områder. Forskingen på digitale kommunikasjonsverktøy og hvordan man best mulig kan bruke disse i det praktiske arbeidsliv er et forskningsfelt som muligens er mer relevant nå, enn noen gang, med en arbeidskultur som har blitt preget av to år med pandemi, og tvungen hjemmekontor. Som man har sett iløpet av oppgaven har arbeid hjemmefra også sine oppsider, og det er mange arbeidere som har et ønske om å fortsette å delvis være på hjemmekontor. Dermed vil oppgaven avslutte med noen forslag til fremtidige undersøkelser som kan gjennomføres for å forske videre på kommunikasjon og samarbeid på hjemmekontor, ved hjelp av digitale kommunikasjonsverktøy. Som nevnt tidligere er en av disse å undersøke sammenhengen mellom å bli introdusert til digitale kommunikasjonsverktøy i god tid før de tas i bruk, og å få bedre utbytte av disse, som kan resultere i å bedre redusere effektene økt avstand har på

kommunikasjonen. i tillegg kan en undersøkelse om hvordan ulike arbeids, og gruppe kulturer overføres fra felles kontor, til hjemmekontoret være interessant, hvor man både kan se på hva som skal til for å få til en vellykket overføring, og hvilke som er mest produktive, og resulterer i høyest kvalitet på arbeidet, og best arbeidsmiljø for arbeiderne. Oppgaven velger å argumentere for at for å bedre kunne finne resultater som i stor grad gir legitimitet til resultatene man finner, er det innenfor dette feltet viktig å ha et bredt representativ utvalg, fra ulike sektorer for å kunne finne generelle slutninger, samtidig kan det være intresant og fokusere på en spesifikk yrkesgruppe, som f eks HR & rådgivning, for å se på tvers av organisasjoner, hva som fungerer best for at for eksempel de skal fungere best mulig på hjemmekontor.

# Litteratur

- Boutellier, R., Ullman, F., Schreiber, J., & Naef, R. 2008. Impact of office layout on communication in a science-driven business. *R&D Management*, 38: 372–391.  
doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00524.x>
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & van Dick, R. (2019). Emails From the Boss—Curse or Blessing? Relations Between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees’ Attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50–81. <https://doi.org/10.1177/2329488415597516>
- Brenne. B. A. (2021) 2. *Taus kunnskap og usynlig arbeid i profesjonspraksis*. Oslo:Universitetsforlaget. Doi: <https://doi.org/10.18261/9788215042985-2021-02>
- Bukve.B, (2021). *Forstå, Forklare, Forandre*. (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Cramton. C.D. (2001) *The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration*. *Organization Science* 12(3):346-371.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.3.346.10098>
- Dabbish. L.A & Kraut, R.E. (2006) Email overload at work: An analysis of factors associated with email strain. *CSCW*. doi: <https://doi.org/10.1145/1180875.1180941>
- Davis, M. C., Leach, D. J., & Clegg, C. W. 2011. The physical environment of the office: Contemporary and emerging issues. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 26: 193–235 . doi:[10.1002/9781118311141.ch6](https://doi.org/10.1002/9781118311141.ch6)
- Egge. J.H. (2021, 4 juni) De aller fleste ønsker å kunne jobbe hjemmefra når pandemien er over. *NRK*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/trondelag/70-prosent-onsker-a-fortsette-med-hjemmekontor-etter-pandemien-er-over-1.15508200>
- Eurofound, Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E. (2020). *Living, working and COVID-19*, Publications Office. doi: <https://data.europa.eu/doi/10.2806/467608>

E. Stolterman and A. C. Fors. “*Information Technology and the Good Life,*” in *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*, B. Kaplan et al. (eds), London, UK: Kluwer Academic Publishers, 2004 doi:

[https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F1-4020-8095-6\\_45.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F1-4020-8095-6_45.pdf)

FHI. (2021,12 oktober) Koronavaksinasjon - statistikk. Hentet fra:

<https://www.fhi.no/sv/vaksine/koronavaksinasjonsprogrammet/koronavaksinasjonsstatistikk/>

Fuks, Laufer, Choren & Blois. (1999) Communication, Coordination and Cooperation in Distance Education. *Association for Information Systems*. Hentet fra:

<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1402&context=amcis1999>

Graber, D. (2002). The power of communication: Managing information in public organizations. QQ Press. Hentet fra:

[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=6gamAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=communication+in+public+organizations&ots=TNYR4s47Sb&sig=IbTwvcEgyPBvqL19U1z8Ozhon4c&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=6gamAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=communication+in+public+organizations&ots=TNYR4s47Sb&sig=IbTwvcEgyPBvqL19U1z8Ozhon4c&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739.

<https://doi.org/10.1177/0095399713481601>

Ingelsrud, Aksnes, Bernstrøm, Egeland, Hansen, Pedersen, Underthun & Weitzenboeck, 2022 *Hjemme-Borte-Uavgjort*: Prosjekt: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser av bruk av hjemmekontor og annet fjernarbeid. Oslo Metropolitan university & Arbeidsforskningsinstituttet, AFI-rapport nummer: 2022:04.

Hentet fra: [https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2992422/r2022\\_04%20Hjemme%20Borte%20Uavgjort%2026042022.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2992422/r2022_04%20Hjemme%20Borte%20Uavgjort%2026042022.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

- Ishii, K., Lyons, M., & Carr, S.A. (2019). Revisiting media richness theory for today and future. *Human Behavior & Emerging Technologies*. Apr2019, 1 (2), 124-131.  
<https://doi.org/10.1002/hbe2.138>
- Jacobsen, D.I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo, Cappelen Damm Akademiske
- Jacobsen & Thorsvik (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg) Bergen: Fagbokforlaget
- Jakobsen & Zahl. (2014) *Om de tause og den skjulte kunnskapen*. *Dagensperspektiv.no*. Hentet fra: <https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/om-den-tause-og-den-skjulte-kunnskapen>
- Kabo, F. W., Cotton-Nessler, N., Hwang, Y., Levenstein, M. C., & Owen-Smith, J. 2014. Proximity effects on the dynamics and outcomes of scientific collaborations. *Research Policy*, 43: 1469–1485. doi: [10.1016/j.respol.2014.04.007](https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.007)
- Koop, C., & Lodge, M. (2014). Exploring the co-ordination of economic regulation. *Journal of European Public Policy*, 21(9), 1311–1329. doi: <https://doi.org/10.1080/13501763.2014.923023>
- Kraut,R.E. S.R. Fussell,S.E. Brennan, & J.Siegel. (2002) *Understanding Effects of Proximity on Collaboration: Implications for Technologies to Support Remote Collaborative Work*. Hinds.P & Kiesler.S. (Red.), *Distributed Work*. (s.136-162) USA, Massachusetts Institute of Technology.
- Loge.J. (2021, 12 mai) Frister det å fortsette med hjemmekontor? *Forskerforum*. Hentet fra: <https://www.forskerforum.no/frister-det-a-fortsette-med-hjemmekontor/>
- Luchies, L. B., Finkel, E. J., & Fitzsimons, G. M. 2011. The effects of self-regulatory strength, content, and strategies on close relationships. *Journal of Personality*, 79: 1251–1280. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00701.x>
- Midtbø, T. (2013), *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere: Med eksempler i SPSS*. (4 utgave). Oslo. Universitetsforlaget.
- Mintzberg. H. (1983) *Structures in fives: designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-hall, inc. (Koordinering)



- Nash C. Report on Digital Literacy in Academic Meetings during the 2020 COVID-19 Lockdown. *Challenges*. 2020; 11(2):20. <https://doi.org/10.3390/challe11020020>
- Nova, Nicolas. (2007). *A review of how space affords socio-cognitive processes during collaboration*. CRAFT Swiss federal institute of technology.  
hentet fra: <https://infoscience.epfl.ch/record/101427>
- Olson, J.S. Teasley, S. Covi. L. & Olson. G. (2002) *The (Currently) Unique Advantages of Collocated Work*. Hinds.P & Kiesler.S. (Red.), *Distributed Work*. (s.113-135) USA, Massachusetts Institute of Technology.
- Sailer, K., & McCulloh, I. 2012. Social networks and spatial configuration—How office layouts drive social interaction. *Social Networks*, 34: 47–58. doi: <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.05.005>
- Sailer, K & Penn, A. 2009. Spatiality and transpatiality in workplace environments. In D. Koch, L. Marcus & J. Steen (Eds.), *Proceedings of the 7th International Space Syntax Symposium*: 095:1–11. Stockholm: Royal Institute of Technology (KTH) hentet fra: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/15303>
- Schneckenleitner, 2022. *The impact of Covid 19 pandemic on corporate communication of listed corporations. A qualitative analysis*. Kratochvilova & Kratochvil (Red.) «Proceedings of VIAK 2022 in Budapest», ISBN 978-80-88203-26-1. (s.20-29) *Czech technical university in prague*.  
Hentet fra: <https://www.conferences-scientific.cz/file/9788088203261>
- ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2020). *Helping Others and Feeling Engaged in the Context of Workplace Flexibility: The Importance of Communication Control*. *International Journal of Business Communication*.  
<https://doi.org/10.1177/2329488419898799>
- Vlados,C, Koutroukis, T & Chatzinikolaou. "Post-COVID-19 era and Fourth Industrial Revolution: Contemporary trends in labor relations and

*organizational adaptation*” University of Thrace.

Hentet fra: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3978942](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3978942)

Wade, Hans Michael. (2021) *Ulike former for kommunikasjon*. NDLA.

Hentet fra: <https://ndla.no/en/subject:1:4aef7156-a5ae-4476-8e81->

[6d2a4842143a/topic:3c7d1536-e1c9-4cf1-8ef4-bcf9aa251113/resource:1:119448](https://ndla.no/en/subject:1:4aef7156-a5ae-4476-8e81-6d2a4842143a/topic:3c7d1536-e1c9-4cf1-8ef4-bcf9aa251113/resource:1:119448)

Wen, H. “*11 best practices for Microsoft Teams video meetings*” Computerworld.

Hentet fra: <https://www.computerworld.com/article/3542389/11-best-practices-for-microsoft-teams-video-meetings.html>