

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Anne Lise Skavikeng Ouhassi  
Anders Norderhus Røe

---

Masteroppgave innen Strategi og Ledelse

## Hvordan tilrettelegger lederne i en bank for en fleksibel arbeidshverdag?

---

Dato: 24.05.2023

Totalt antall sider: 116

## **Sammendrag**

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan det tilrettelegges for en fleksibel arbeidshverdag i bankbransjen. Vår problemstilling for studien er: «*Hvordan tilrettelegger lederne i en bank for en fleksibel arbeidshverdag?*». For å besvare denne problemstillinga har vi benyttet en kvalitativ undersøkelse, hvor vi foretok dybdeintervju på seks banksjefer, ni rådgivere, samt HR-direktør og administrerende direktør. Informantene tilhører samme bank, og totalt seks forskjellige kontorer som ga oss unik innsikt i en bank som er preget av desentrale beslutningslinjer. Vi har i all hovedsak benyttet teori om ledelse, kommunikasjon, relasjon og motivasjon i oppgaven.

Studiets hovedfunn er at selv om ledelsen sentralt legger anbefalinger og premisser for hvordan bankens tilnærming til fleksibilitet er, så vil banksjefenes holdning til hjemmekontor reflektere hvorvidt de ansatte benytter seg av det. De ansatte opplever å ha barrierer for å spørre om hjemmekontor til tross for at de vektlegger hjemmekontor som en viktig faktor i fleksibilitet. Enkelte kontorer benytter svært liten grad av hjemmekontor, og fokuserer heller på hvordan de ansatte skal trives best mulig på kontoret, mens andre har en mer fri tilnærming til hjemmekontorbruken. Til tross for at det tillates varierende grad av hjemmekontor, opplever både bankens ansatte og ledere at banken er fleksibel.

Vi har identifisert flere hovedfaktorer som påvirker tilretteleggingen for fleksibilitet. Disse er tillit, relasjoner, kommunikasjon og leders utfordringer med å fjernlede. Våre funn viser at for å tilrettelegge for en fleksibel arbeidshverdag, er det viktig å ha en kultur som støtter fleksibilitet, tillit og å tørre å gi slipp på kontrollen.

Vår konklusjon er at det er behov for en mer konsistent tilnærming til fleksibilitet på tvers av banken, hvor ledelsen sentralt er mer tydelig på hva de ansatte kan forvente er gjeldende rammer for fleksibilitet, noe som banksjefene på kontorene i større grad må innrette seg etter. Det er helt sentralt at bankens ledere jobber aktivt med å skape en kultur som støtter fleksibilitet for å holde ansatte tilfredse og tiltrekke seg ny og attraktiv arbeidskraft i framtiden. Forskningen vår viser at holdningene til banksjefene er en viktig faktor for å oppnå dette, og at banksjefene på tvers av banken må jobbe sammen for å tilrettelegge for, og bli flinkere til å håndtere og tilby hjemmekontor.

## **Abstract**

The purpose of this study is to investigate how leaders in the banking industry facilitate a flexible working environment. Our research question for this study is: "How do leaders in a bank facilitate a flexible working environment?" To answer this question, we conducted a qualitative study, where we conducted in-depth interviews with six bank managers, nine advisers, as well as the HR-Director, and the CEO. The informants belong to the same bank and six different offices, which gave us unique insights into a bank that is characterized by decentralized decision-making. We have primarily used theories on leadership, communication, relationships, and motivation in this study.

The main findings of the study are that even though the central leadership provides recommendations and guidelines for the bank's approach to flexibility, the attitudes of bank managers towards remote work reflect whether employees take advantage of it. Employees experience barriers to asking for remote work, even though they emphasize it as an important factor in flexibility. Some offices use remote work very rarely, but they are instead focusing on how to get the employees more satisfied in the office, while others offices have a more liberal approach to work from home. Despite varying degrees of acceptance of remote work, both the bank's employees and managers perceive the bank to be flexible.

We have identified several key factors that affect the facilitation of flexibility. These include trust, relationships, communication and the challenges of leading from a distance. Our findings show that to facilitate a flexible working environment, it is important to have a culture that supports flexibility, trust, and a willingness to let go of control.

Our conclusion is that there is a need for a more consistent approach to flexibility across the bank, where central leadership is more clear about what employees can expect regarding the framework for flexibility, which bank managers must align with to a greater extent. It is crucial that the bank's leaders actively work to create a culture that supports flexibility to keep employees satisfied and attract new and attractive talent in the future. Our research shows that the attitudes of bank managers are an important factor in achieving this, and that bank managers across the bank must work together to become better at handling and offering remote work.

## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår treårige erfaringsbaserte masterstudie i Strategi og Ledelse ved Nord Universitet. Studieløpet har vært en reise gjennom flere aspekter av både strategi og ledelse, altså strategisk ledelse, og har gitt oss en bredere forståelse av hvordan organisasjoner kan forholde seg til dagens komplekse og dynamiske virkelighet. Det har vært tre hektiske år som vi har kombinert med jobb i 100% stilling og livet for øvrig. Spesielt det siste året har vært utfordrende, med utallige timer skriving både på kveldstid og i helgene, og med harde prioriteringer for å komme oss i mål. Men man skal ikke være redd for utfordringer, da disse er med på å utvikle din karakter.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til vår veileder Marit Breivik-Meyer, Førsteamanuensis ved Nord Universitet, for hennes uvurderlige støtte og veiledning gjennom hele prosessen. Hennes tilbakemeldinger, kunnskap og erfaring har vært en viktig ressurs i utviklingen av denne oppgaven. Takk for et godt samarbeid!

Vi ønsker også å takke alle våre informanter som har engasjert seg i oppgaven og har gitt oss verdifull innsikt i deres arbeidshverdag.

Vi vil videre rette en stor takk til vår arbeidsgiver, som både har lagt til rette for at vi fikk tilgang til gode informanter, men også har oppmuntret oss og lagt til rette for at vi skulle komme i mål. Vi vil også rette en stor takk til vår lokale leder på kontorene vi jobber, for at de har vært så positive til at vi ønsker å utvikle oss, og spe på med kunnskap gjennom studiet vårt. Og ikke minst hatt forståelse for det presset vi har hatt på oss mot hver eksamen, og tiden vi har fått bruke på dette. Og en stor takk for at dere har kommet med gode tips når vi har trengt det. Vi er veldig takknemlig for både skryt og støtte dere har gitt oss.

Til slutt vil vi takke våre familier, venner og kollegaer for deres støtte og oppmuntring gjennom hele studieløpet. Uten deres støtte ville disse tre årene blitt langt tøffere.

Bodø 24.05.2023

Trondheim 24.05.2023

Anne Lise Skavikeng Ouhassi

Anders Norderhus Røe

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	i
Abstract .....	ii
Forord .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Oversikt over tabeller .....	vi
Oversikt over figurer .....	vi
Oversikt over vedlegg .....	vi
Begrepsordliste.....	vii
1. Innledning.....	1
1.1 Beskrivelse av banken.....	2
1.2 Avgrensninger .....	2
1.3 Oppgavens oppbygging.....	3
2. Teori .....	4
2.1 Ledelse .....	4
2.1.1 Transformasjons- og transaksjonsledelse.....	6
2.1.2 Positivt lederskap .....	8
2.1.3 Relasjonsledelse .....	9
2.1.4 Selvledelse.....	11
2.1.5 Fjernledelse .....	13
2.1.6 Tillit og tillitsbasert ledelse .....	15
2.1.7 Hybrid ledelse og arbeidsmetode .....	16
2.2 Oppsummering av ulike lederperspektiver .....	17
2.3 Kommunikasjon .....	19
2.4 Relasjoner og relasjonsbygging .....	21
2.5 Motivasjon.....	23
2.6 Oppsummering av teori.....	24
3 Metode.....	28
3.1 Forskningsparadigmene .....	28
3.2 Forskningsdesign.....	29
3.3 Datainnsamling.....	31
3.3.1 Presentasjon av informanter .....	31
3.3.2 Datainnsamlingsteknikk .....	34
3.3.2 Praktisk gjennomføring .....	35
3.3.3 Databehandling.....	37
3.4 Gjennomføring av dataanalysen.....	38
3.5 Kritisk refleksjon av metodiske valg.....	39
3.5.1 Validitet og reliabilitet .....	40

3.5.2 Refleksjon over egen studie .....	41
3.5.3 Etske problemstillinger .....	43
4. Empiri.....	45
4.1 Hovedfunn relatert til forskningsspørsmål 1:.....	45
4.1.1 Fleksibilitet er viktig .....	45
4.1.2 Er banken en fleksibel arbeidsplass?.....	47
4.1.3 Leders holdninger og retningslinjer for hjemmekontor .....	49
4.2 Hovedfunn relatert til forskningsspørsmål 2:.....	51
4.2.1 Fellesoppgaver gjør fleksibilitet utfordrende .....	51
4.2.2 Ledernes utfordringer ved hjemmekontor.....	52
4.2.3 Utfordringer ved for lite eller for mye fleksibilitet .....	53
4.3 Hovedfunn relatert til forskningsspørsmål 3:.....	54
4.3.1 Tillit.....	54
4.3.3 Kommunikasjon .....	56
4.3.4 Relasjoner.....	57
4.3.5 Leders egenskaper og oppfølging på hjemmekontor .....	58
4.4 Oppsummering av empiri.....	59
5. Analyse.....	62
5.1 Drøfting relatert til forskningsspørsmål 1:.....	62
5.1.1 Lederstil og utøvelse av fleksibilitet .....	63
5.1.2 Er banken en fleksibel arbeidsplass?.....	67
5.1.3 Leders holdninger og retningslinjer for hjemmekontor .....	69
5.2 Drøfting relatert til forskningsspørsmål 2:.....	72
5.2.1 Fellesoppgaver gjør fleksibilitet utfordrende .....	72
5.2.2 Ledernes utfordringer ved hjemmekontorbruk .....	72
5.2.3 Utfordringer ved for lite eller for mye fleksibilitet .....	74
5.3 Drøfting relatert til forskningsspørsmål 2:.....	75
5.3.1 Tillit.....	75
5.3.2 Kommunikasjon .....	78
5.3.3 Relasjoner.....	80
5.3.4 Leders egenskaper og oppfølging på hjemmekontor .....	81
5.4 Oppsummering av analysen .....	82
6 Konklusjon .....	84
6.1 Konklusjoner på forskningsspørsmålene .....	84
6.2 Konklusjon på problemstillingen .....	87
6.3 Implikasjoner og tips til rådgiverne, banksjefene og ledelsen. ....	88
6.4 Videre forskning.....	90
Litteraturliste .....	91
Vedlegg .....	94

## Oversikt over tabeller

Tabell 1: Hovedfunn teori ledelsesperspektiver.....	19
Tabell 2: Hovedfunn teori. ....	26
Tabell 3: Fremstilling av våre informanter, deres stilling, avd., alder og ansiennitet.....	34
Tabell 4: Oppsummering av hovedfunnene fra empirien.....	61
Tabell 5: Banksjefenes lederstil og kontorets fleksibilitet. ....	65
Tabell 6: Oppsummering av hovedfunn analyse.....	84

## Oversikt over figurer

Figur 1: <i>Blake og Moutons ledergitter</i> (Blake & Mouton, 1964). ....	5
Figur 2: Inspirert av Bass sine fire I'er (Bass, 1985). ....	7
Figur 3: Positivt lederskap, (Johannessen & Olsen, 2020, s. 27).....	9
Figur 4: De fem F-er (Molstad & Aspeli, 2020, s. 56).....	11
Figur 5: KROM-modellen (Molstad & Aspeli, 2020, s. 43). ....	13
Figur 6: Motsetninger i ledelsesform (Kuvaas & Dysvik, 2016) i (Molstad & Aspeli, 2020, s. 36 & 171) .....	16
Figur 7: Barnlunds transaksjonsmodell (Rydsaa & Samal, 2020), inspirert av Hackman og Johnson (2013). ....	20
Figur 8: Grunntyper av relasjoner (Johannessen & Olsen, 2020, s. 173). ....	22
Figur 9: Trivselhjulet, egendefinert figur.....	27
Figur 10: Forenklet oversikt over informantenes tilhørighet i banken.....	33
Figur 11: Blake og Mouton's (1964) «Ledergitter».....	63

## Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring.....	94
Vedlegg 2: Intervjuguide - Rådgiverne.....	97
Vedlegg 3: Intervjuguide - Banksjefene.....	102
Vedlegg 4: Intervjuguide - Ledelsen.....	110
Vedlegg 5: Godkjennelse NSD.....	115

## Begrepsordliste

Her er en kort definisjon av nøkkelbegrepene vi bruker i oppgaven vår:

- Fjernledelse: «Ledelse av ansatte som fungerer i stilling som har sin daglige arbeidsplass eller virke på en annen geografisk lokasjon enn lederen selv» (Hegghammer, 2009, s. 5).
- Kommunikasjon: «En kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper både internt og eksternt» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 250).
- Ledelse: «Bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeid slik at en gruppe eller organisasjon når sine mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 452).
- Motivasjon: «Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113).
- Relasjon: «Relasjoner = emosjonelle interaksjoner basert på sympatier eller antipatier i forhold til medmennesker, organisasjoner, produkter, varemerker eller symboler» (Strøm, 1997, s. 14).
- Relasjonsledelse: «Relasjonsledelse er en menneskeorientert ledelsesteori og bygger på et humanistisk menneskesyn. Relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog» (Spurkeland, 2017).
- Selvledelse: «Metoder, ferdigheter og strategier som effektivt kan benyttes til å styre sin egne aktiviteter av sine egne målsettinger» (Johannessen & Olsen, 2020, s. 43).
- Tillit: «En positiv forventning om at annen person ikke vil handle rent opportunistisk» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 482).



## 1. Innledning

De senere årene, både under og i etterkant av koronapandemien har næringslivet stått overfor vesentlige endringer. Arbeidsplasser ble implementert og integrert «hjemme» i form av hjemmekontor, noe som har vært lite brukt tidligere. Koronapandemien sendte næringslivet inn i en omfattende digital transformasjon over natta, noe som sannsynligvis ville tilsvart flere år med tunge endringsprosesser (Handelshøgskolen Steinkjer, 2023). Plutselig ble det tvunget fram større krav til både arbeidsgiver og arbeidstakers tilpasningsevner, hvor man fryktet hjemmekontor ville skape utfordringer knyttet til samhandling, gruppearbeid, kompetansedeling, samt at skillet mellom arbeid og fritid ble redusert. Likevel viste pandemien at å flytte arbeidsplassen hjem kunne fungere like godt som på kontoret (Benjaminsen, 2020). I etterkant har mange bransjer opprettholdt muligheten for fleksibilitet gjennom hjemmekontor i forskjellig grad, noe som kan være med på å løse potensielle hverdagsfloker hos ansatte, og således innbyr til fleksibilitet.

En studie publisert i det vitenskapelig tidsskriftet *Frontiers in Psychology* har forsket på betydningen av å jobbe fra hjemmekontor. Der kom det fram at det var like viktig å ha muligheten til å jobbe hjemmefra som det faktisk var å arbeide hjemmefra, for å beholde sine ansatte (Kaste, 2023). I tillegg viste det seg, at de som selv har valgt å jobbe fra hjemmekontor var mer produktive, og ved å få bestemme selv når de jobber hjemmefra får de ansatte en sterkere lojalitet til arbeidsgiveren sin. Molstad og Aspeli (2020) hevder at muligheten for eget valg av arbeidsplass er viktig for motivasjon, selvledelse og måloppnåelse.

I vår oppgave har vi tatt utgangspunkt i en av Norges største banker. De er anonymisert, så vi vil derfor henvise til «banken» når den omtales. De har i likhet med mange andre selskaper beholdt løsningen med bruk av hjemmekontor etter pandemien, men på grunn av sin desentraliserte struktur, praktiseres det store forskjeller internt mellom kontorene og avdelingene. I en arbeidsmiljøundersøkelse blant ansatte i finansnæringen foretatt av Finansforbundet (Anda, 2022) viser de at halvparten av informantene som ble spurt praktiserer hjemmekontor mer enn én gang i uken. Bare 14% jobber kun på kontoret, og så mange som 70% svarer at fleksibilitet er viktig eller svært viktig. Dette viser at finansbransjen har i stor grad tilnærmet seg til å bli mer fleksibel. Likevel er vi i en relativ ny situasjon, hvor det har vært en overgang fra tvungen til frivillig bruk av hjemmekontor, som er relativt nytt for de fleste i næringslivet. Høsten 2022 fikk bankens ansatte reviderte arbeidskontrakter som omhandlet praktiseringen/tilretteleggelse av hjemmekontor, samtidig som det ble poengtert at

kontoret er hovedarbeidsplassen, men en åpning for inntil to dager på hjemmekontor i uka. Vi har hørt og erfart at den fleksible arbeidsmetoden praktiseres svært ulikt fra kontor til kontor, og det har inspirert oss til å se nærmere på temaet. Med bakgrunn i dette har vi følgende problemstilling til oppgaven vår:

*«Hvordan tilrettelegger lederne i en bank for en fleksibel arbeidshverdag?»*

Med ønske om å konkretisere problemstillingen ytterligere, har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan opplever rådgiverne og banksjefene fleksibiliteten på sitt kontor, og hvordan oppleves det av ledelsen?*
- 2. Hvilke utfordringer møter ledelsen i prosessen med å tilrettelegge for en fleksibel arbeidshverdag, og hvordan oppleves det av de ansatte?*
- 3. Hvilke relasjonsmekanismer er viktige i tilretteleggelsen av en fleksibel arbeidshverdag?*

For å besvare spørsmålene har vi intervjuet seks banksjefer fra en stor bank. Siden vi ønsker å kartlegge ansattes oppfatning av hvor fleksibel deres ledere er, har vi intervjuet ni rådgivere fra forskjellige kontorer i samme organisasjon. I tillegg har vi intervjuet HR-dir. og adm. dir. for å høre deres synspunkter, hvordan de ønsker at banken skal fremstå, og om det stemmer med forventningene de har til kontorenes praktisering av fleksibilitet.

### ***1.1 Beskrivelse av banken***

Banken vi fokuserer på i oppgaven, er vår egen arbeidsgiver, med nesten 1000 ansatte i Norge. Vi jobber begge som rådgivere i banken på to forskjellige kontorer i landet, hvor den ene jobber innenfor privatmarkedet og den andre i bedriftsmarkedet. Begge kontorene er relativt små i banksammenheng, men det ene er over dobbelt så stort som det andre. Banken har en desentralisert organisasjonsstruktur, hvor hvert kontor ledes av hver sin banksjef som i stor grad tar lokale beslutninger.

### ***1.2 Avgrensninger***

Denne studien er avgrenset til å fokusere på én bank. Av ledere har vi har fokusert på å intervju banksjefene som er kontorenes øverste ledere, og ikke mellomlederne som sitter

nærmest rådgiverne som vi har intervjuet. I temaet vårt om fleksibilitet, har vi i hovedsak begrenset oss til å fokusere på bruken av hjemmekontor, som også er en viktig del av det å være fleksibel. Vi har også unnlatt å se på hovedkontoret og praktiseringen der, og bare begrenset oss til å studere kontornettet.

### ***1.3 Oppgavens oppbygging***

Vi har valgt å bygge opp oppgaven vår som følger: I kapittel 1 presenterer vi innledning med valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittel 2 inneholder teoretisk rammeverk som vi har benyttet oss av i forskningen vår. I kapittel 3 har vi redegjort for vårt valg av forskningsdesign og metodiske valg. I kapittel 4 presenterer vi studiens empiri, hvor det illustreres med sitater fra intervjuene som vi har funnet relevant. I kapittel 5 sammenstiller vi benyttet teori og empiri, drøfter hovedfunnene opp mot relevant teori og egne erfaringer. Avslutningsvis konkluderer vi forskningen og presenterer våre forslag til videre forskning i kapittel 6.

## 2. Teori

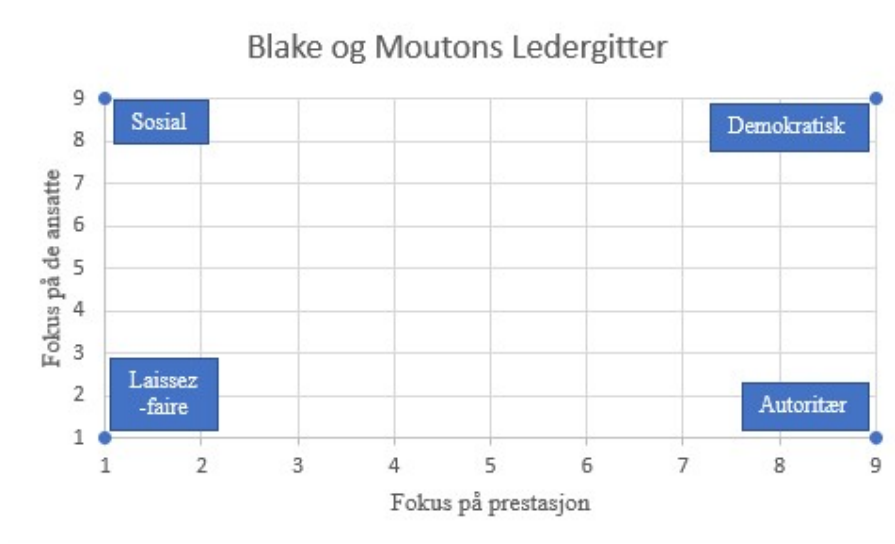
I dette kapitlet skal vi presentere relevant teori som vi har benyttet til å belyse oppgavens problemstilling. Hensikten er å presentere oppgavens teoretiske fundament, med sentrale temaer som ledelse, kommunikasjon, relasjoner og relasjonsbygging, samt motivasjon. Avslutningsvis skal vi presentere en oppsummering av de mest sentrale momentene i litteraturgjennomgangen.

### 2.1 Ledelse

Det finnes flere meninger og definisjoner knyttet til ledelse. SNL (2023) definerer ledelse som: *«Ledelse kan vise til menneskene som har ansvar for beslutninger og resultater i organisasjoner, og til det å utøve ledelse gjennom å ha innflytelse, påvirke, føre an, gi retning og skape mening i det som skjer i og rundt organisasjonen, slik at det foregår et organisert samarbeid mot felles mål.»* Ledelse har alltid ligget i menneskets natur, men det anses å ikke være mer enn 100 år gammelt når det gjelder å være eget fagfelt (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2021). En av de første og mest kjente teoriene knyttet til ledelse var Frederic Taylors Scientific Management (Taylor, 1919). I Scientific Management presenterte Taylor teorien om hvordan god organisering passet som hånd i hanske med framveksten av masseproduksjonen på starten av 1900 tallet (Aarseth, Rolstadås, & Klev, 2021).

Lederskap vil generelt gå ut på å skape engasjement hos sine ansatte, og styre det mot et felles mål eller resultat. Enten man leder ansikt til ansikt eller digitalt, er det viktig at lederen skaper gjensidig tillit og gode forhold for å kunne lede. For å skape gode forhold som gir grunnlag for både motivasjon, tillit og gode resultater, bør lederskap tilpasses hvert enkelt individ (Avolio & Kahai, 2003).

Blake og Moutons er kjent for sitt «Ledergitter», som er en modell som bygger på to akser hvor den ene akse fokuserer på det medmenneskelige, som f.eks. den ansattes trivsel, behov og motivasjon, mens den andre akse er mer resultatorientert med fokus på resultater, økonomi og produktivitet (Dalskov, Poulsen, Sommer, Brøgger, & Bentsen, 2023).



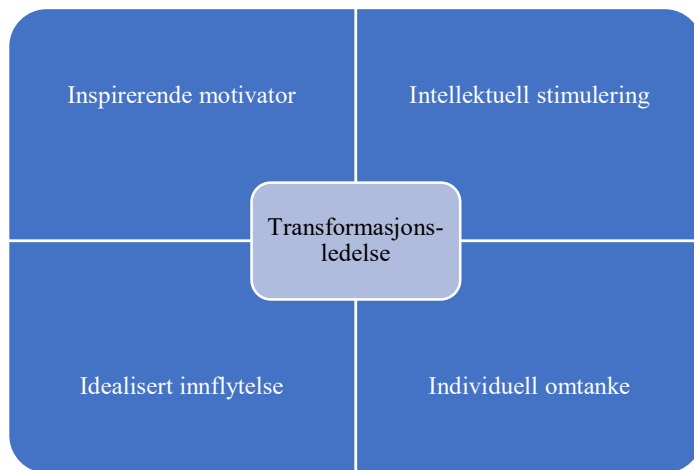
Figur 1: *Blake og Moutons ledergitter* (Blake & Mouton, 1964).

Den sosiale lederstilen kjennetegnes ved at leder har sitt fokus på medarbeidernes trivsel og motivasjon, og at de ansatte derfor vil være engasjerte og yte best mulig for lederen. Den autoritære lederstilen kjennetegnes ved at lederen vektlegger mål og resultater, og kjennetegnes ofte som den «klassiske lederen». De ansattes motivasjon og medvirkning er ikke like viktig her, og lederen bruker i større grad sin makt til å gå videre med sine beslutninger. Den demokratiske lederstilen er ofte en lederstil som forbindes med godt lederskap, og er en balanse mellom den sosiale og autoritære lederen. Både selskapet, målsetninger og de ansattes trivsel er viktige faktorer, og lederen vil i mange tilfeller frigjøre tid fra kontrollerende oppgaver ettersom de ansatte blir mer selvgående. Til slutt har vi Laissez-Faire lederstilen, eller med andre ord en passiv form for ledelse. Lederen vil i dette tilfelle være mindre engasjert både i selskapets mål, men også de ansattes trivsel. Typisk kan dette skje ved at lederen ikke har noe handlingsrom i organisasjonen, som gjør at lederens oppgaver handler mer om å vedlikeholde enn å utvikle (Dalskov, Poulsen, Sommer, Brøgger, & Bentsen, 2023). Burns (1978) skapte to forskjellige retninger/begreper i transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse, sett i fra Blake og Moutons ledergitter, vil plassere den under den demokratiske ledelsesstilen, mens transaksjonsledelse vil posisjonere seg nært autoritær ledelsesstil.

### **2.1.1 Transformasjons- og transaksjonsledelse**

Roberts (1985, s. 1024), oversatt av (Hetland, 2008)) definerer transformasjonsledelse som: *«Den kollektive handling som transformasjonsledelse genererer, myndiggjør («empowers») de som deltar i prosessen. Det er håp, det er optimisme, det er energi. I sin essens er transformasjonsledelse ledelse som fasiliterer redefinisjon av folks visjon og misjon, fornying av deres tilhørighet og restrukturering av deres systemer for å oppnå mål.»* James MacGregor Burns (1978) begynte med begrepet transformasjonsledelse under en studie av politiske ledere, men begrepet ble raskt implementert i organisasjonspsykologi. Burns (1978) mener transformasjonsledelse *«appellerer til medarbeideres moralske verdier i et forsøk på å øke deres bevissthet om etiske forhold, og å mobilisere medarbeidernes energi og ressurser for å forandre på de organisasjonene de er medlem av»* (Hetland, 2008).

Transformasjonsledelse handler om troen på at ansatte har et genuint ønske om å yte sitt beste. Lederens rolle blir derfor å motivere ved å være en god rollemodell, inspirere ansatte ved visjonæraktige tilnærminger, oppfordre de ansatte til å stille spørsmål ved «status quo» i organisasjonen ved å utfordre de til å tenke nytt, og til slutt vise de ansatte omtanke på individnivå (Hetland, 2008). Dette er i kontrast med transaksjonsledelse hvor man antar at noen utfører jobben pga. ytre motivasjonsfaktorer som lønn og frynsegoder. Denne ledelsesformen består i å motivere de ansatte til å nå fastsatte måltall, noe som kan føre til at de ansatte ikke alltid ser poenget i å yte mer enn forventet, mens ved bruk av transformasjonsledelse kan man utfordre de ansatte til å yte mer enn forventet ettersom motivasjonen kommer innefra. Likevel vil en effektiv leder benytte både transaksjons- og transformasjonstilnærminger for å få de ansatte til å yte mot sitt beste (Hetland, 2008). Nettopp det å differensiere mellom å være Leader(eng) og Manager(eng) er utfordrende, men forskjellene ligger i egenskapene og atferd (Burns, 1978). Transformasjonsledelse er en av de tidlige ledelsesteoriene som var menneskeorientert, hvor leder vektlegger å fokusere på å gjøre medarbeiderne gode. Mye av tankene fra transformasjonsledelse er aktuelt den dag i dag, også i retning mot fjernledelse hvor man i motsetning av å være fysisk tilstede, ikke har de samme mulighetene til pisk eller gulrot, og derfor i større grad må appellere til den ansattes indre motivasjon. Bass (1985) videreutviklet Burns sin tolkning av transformasjonsledelse og utarbeidet de fire I'er som er fire faktorer som til sammen skaper en «Transformasjonsleder»:



Figur 2: Inspirert av Bass sine fire I'er (Bass, 1985).

En transformasjonsleder skal ifølge Bass (1985) være en inspirerende motivator for sine ansatte. De ansatte skal utfordre seg selv mot målsetninger, selv om ikke leder er tilstede. Leder vektlegger å gi mening ved oppgavene som skal utføres, og er svært opptatt av å gi en mening av arbeidet på generell basis. Videre skal en transformasjonsleder stimulere sine ansatte intellektuelt. Ansatte skal få utfordre «status quo», og gi tilbakemeldinger på prosesser, samtidig som at leder skal motivere og gi tilbakemeldinger på deres prestasjoner. Dette gir store muligheter for de ansatte til å utføre sitt arbeid på en kreativ måte. En transformasjonsleder har stor innflytelse på sine ansatte, og får de med seg. Vedkommende viser høy etisk-oppførsel, og har stor respekt. Lederen erkjenner viktigheten av liv og lære, og derfor vil vedkommende være en rollemodell for dem. Til slutt viser leder omtanke og respekt for sine ansatte på individuelt plan, behandler og gir støtte til ansatte ut i fra deres behov, og gir riktige type utfordringer til riktige personer. Summen av dette «skaper» en Transformasjonsleder (Bass, 1985).

Yukl (1999) bygget videre på Burns og Bass sine teorier og utarbeidet fem steg for å lykkes med transformasjonsledelse:

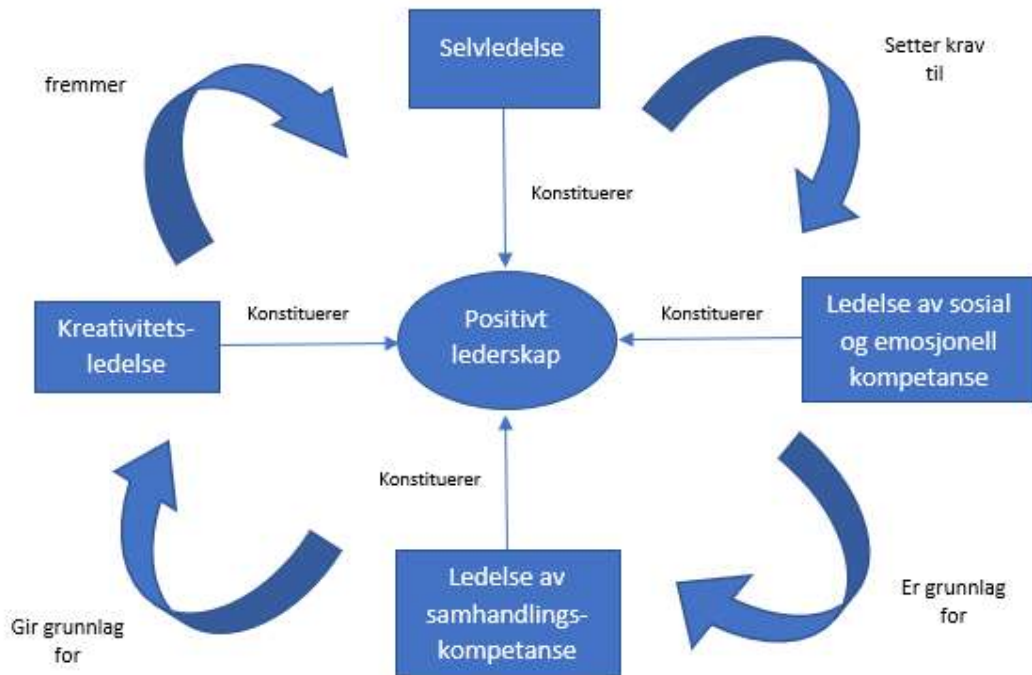
1. Utvikle en spennende og utfordrende visjon med de ansatte
2. Knytt visjon opp mot strategi
3. Utvikle visjonen, spesifiser dette inn mot en handlingsplan
4. Uttrykk optimisme og ha tro på visjonen mot implementeringsfasen
5. Bryt ned implementeringen av visjonen i små planlagte steg, og feire hvert oppnådde steg.

Yukl (1999) legger stor vekt på at transformasjonslederen må få utarbeidet og engasjert de ansatte i en spennende visjon. Den samme visjonen implementeres både inn mot strategi, men også mot en handlingsplan hvor medarbeiderne inkluderes og blir oppfordret til å være delaktige i prosessen. Dette appellerer til de ansattes indre motivasjon, som er en sterk drivkraft, og en nødvendighet for å lykkes med transformasjonsledelse. Å bryte ned implementeringen i små steg, for deretter å feire disse ved måloppnåelse, samt å uttrykke optimisme er nettopp med på å bygge opp under den indre motivasjonskraften, som i sum øker sannsynligheten for å lykkes med transformasjonsledelse (Yukl, 1999).

### ***2.1.2 Positivt lederskap***

Positivt lederskap bygges på og representerer samtidig en syntese av positiv psykologi, positiv tenkning, samt systemtenkning, hvor det også hentes inspirasjon fra tenkningen rundt transformasjonsledelse (Johannessen & Olsen, 2020). Positivt lederskap har til hensikt å overføre kompetansen, energien og kreativiteten som ansatte sitter inne med. Slik kan de kontinuerlig bidra til å skape en rekke konkurransemessige fordeler for bedriften. (Johannessen & Olsen, 2020) mener at for å lykkes innenfor det faktum som bedrifter står overfor, må det i større grad fokuseres på andre og bedre måter å utnytte ressursene på, både hos ledere og ansatte. Dette mener de bør gjøres via positivt lederskap, hvor lederne må styrke sine ansattes opplevelse av mestring, i tillegg til kontroll over deres egne liv. Det må gis rom for kreativitet og empati blant de ansatte, samt skape en god arbeidsplass hvor medarbeiderne både preges av toleranse og høy arbeidsmoral. For at lederne skal lykkes med dette må de være flinke med å legge til rette for selvledelse, fokusere på ledelse av samhandlingskompetanse, sosial og emosjonell kompetanse, samt lede de ansatte til å skape høy kreativitet. Det er viktig at lederne leder de ansatte til å lede seg selv for å lykkes med å skape verdier til virksomheten, sine ansatte og for sine kunder (Johannessen & Olsen, 2020). Dette vil vi belyse med følgende figur:





Figur 3: Positivt lederskap, (Johannessen & Olsen, 2020, s. 27).

Hovedelementene i ledelse i kunnskapssamfunnet er at lederne må lede de ansatte til; selvledelse (lede seg selv), ledelse av sosial-, emosjonell- og samhandlingskompetanse (til å kunne lede sine relasjoner), og til kreativitetsledelse (lede sin egen kreativitet) (Johannessen & Olsen, 2020). Nærmere forklart må det stilles krav til at lederne leder de ansatte til å lede seg selv. De må lede dem til å lede relasjonen mellom seg selv og sine kunder, kollegaer og leverandører. Slik oppnår de fokus på samskaping, som er mer enn økning av deres faglige kompetanse. Det innebærer også at det må legges vekt på ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, samt ledelse av samhandlingskompetanse. Ved å stille større krav til ansattes kreativitet, betyr at de må ledes til å klare å lede sin egen kreativitet. Lederne kan benytte seg av «coaching-teknikker» i måten de leder på i sin virksomhet, for å bli trygge i praktiseringen av positivt lederskap.

### 2.1.3 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse er en ledelsesform som i større grad benyttes, og ofte henvises det til den Skandinaviske lederstilen. Dette er en mer menneskeorientert lederstil, hvor relasjonene mellom leder og medarbeider vektlegges for at en leder skal oppnå større påvirkningskraft

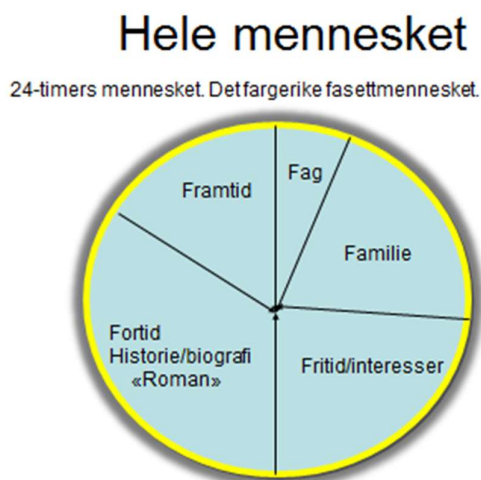
blant sine medarbeidere (Molstad & Aspeli, 2020). Videre hevder Molstad og Aspeli (2020) at lederen oppnår mer innflytelse hos sine ansatte gjennom å avgi kontroll. Spurkeland (2017, s. 28) beskriver relasjonsledelse som «...når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse. Tillitsforholdet ordner det meste». Han legger vekt på tre lederegenskaper som han mener påvirker relasjonskvaliteten:

1. Interesse i mennesket
2. Bygge tillit
3. Emosjonell modenhet

Spurkeland, (2017, s. 19) hevder at ...«relasjonsledelse er mer klokskap enn teknikker som kan læres på kurs eller seminarer. Den menneskeorienterte ledelsestilnærmingen kan ikke bare kjøpes eller studeres, den må basere seg på naturlig interesse for mennesker og på forhold mellom mennesker». I Blake og Moutons (1964) sitt «Ledergitter» ser man likheter mellom «relasjonslederen» og den «sosiale lederen». Relasjonslederen etterstreber å utvikle relasjonen med sine ansatte, blant annet ved å være tilgjengelig, åpen for diskusjoner, lyttende og nysgjerrig. Summen av de medmenneskelige interaksjonene skaper en viss form for gjensidig tillit som en «relasjonsleder» mener vil gi god avkastning i det å nå teamets mål. Denne tilliten er fundamentet i en relasjon mellom medarbeider og leder, og det er avgjørende at leder jobber målrettet for å videreutvikle denne tilliten. En dyktig relasjonsleder vil oppleve større lojalitet blant sine ansatte og de ansatte vil ta større ansvar ettersom de også føler en viss form for frihet. Summen av dette vil føre til mindre fravær, og dermed mer effektivt arbeid (Spurkeland, 2017).

Ifølge en artikkel i (Finansfokus, 2022), vises det også til hvordan Tryg Forsikring har jobbet med å bygge psykologisk trygghet i sine team. Det har gitt økt tilfredshet blant både ansatte og kunder. Meningen med dette arbeidet er at de ansatte skal være trygge nok til å uttrykke seg. Dette har stor betydning for hvordan teamene presterer. Forsker ved Norges Handelshøyskole (NHH) i (Finansfokus, 2022) Bård Fyhn, råder blant andre ledere som vil skape psykologisk trygghet for sine ansatte, til å starte med å bygge relasjoner, bli kjent med ansatte og kollegaer, og få kjennskap til deres preferanser og handlingsmønster. Han poengterer at trygghet gir glade ansatte og kunder. Trygghet er også viktig for ansatte på hjemmekontor. De gis stor frihet og det kan både være krevende og motiverende. De ansatte må være initiativrike og ha evne til å lede seg selv. Når man leder ansatte som jobber fra hjemmekontor, er det større utfordringer for leder å fange opp signaler som går på den

ansattes motivasjon og trivsel. Derfor vil det å kjenne sine ansatte godt være spesielt viktig for lederen. For å etablere et dypere bekjentskap til sine ansatte, kan det være nyttig for lederen å ta i bruk verktøy som de fem F-ene, der fag, familie, fritid, fortid og fremtid er med på å bli kjent med hele personen med utgangspunkt i 24-timers-mennesket (Spurkeland, 2017).



Figur 4: De fem F-er (Molstad & Aspeli, 2020, s. 56).

Ved å bli kjent med disse F-ene hos de ansatte, vil man ikke bare bli kjent med det faglige ved den ansatte, men også med hele mennesket. Ved at lederen tilegner seg F-ene, vil det også gjøre det lettere å bygge gode relasjoner de imellom. Det vil alltid være individuelle forskjeller og behov, men at lederen får en viss kjennskap til noe som betyr noe for sine ansatte, kan bidra til at relasjonen mellom dem styrkes og oppleves som god, og i tillegg være tillitsskapende (Molstad & Aspeli, 2020).

#### 2.1.4 Selvledelse

I en hverdag hvor man i større grad enn tidligere blir «etterlatt» for seg selv på hjemmekontor, vil man i større grad måtte ta ansvar for egen ledelse. Vi lever også i en mer dynamisk tid, hvor både mann og kvinne er mer deltakende i arbeidslivet enn tidligere, hvor vi også jobber fra flere arenaer som vil stille krav til fleksibilitet. Professor ved Handelshøyskolen BI, Lars Glasø beskriver selvledelse som: «en verktøykasse med strategier man kan ta i bruk for å fremme prestasjoner og livskvalitet på jobben og i livet ellers» (Kontochristos, 2020). Vi ser mer og mer at i en tradisjonell virksomhet er ikke lenger leders fagkompetanse like stort

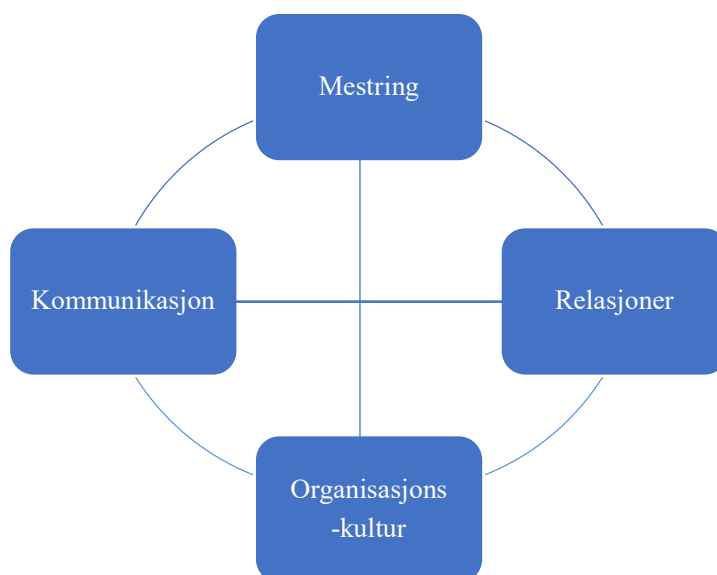
behov som tidligere. Rundt om i bedriftene har ofte de ansatte høy utdannelse og innehar svært høy faglig kompetanse. I tillegg er de selvgående og lederne praktiserer sitt fagfelt «ledelse», og leder de ansatte til å lede seg selv (selvledelse). I bank praktiseres det også en stor del selvledelse, hvor de ansatte styrer sin egen arbeidsdag, har egen beslutningsmyndighet og har oppfølging og ansvar over egne kundeporteføljer. Ansatte som innehar høy faglig kompetanse krever og forventer høyere grad av selvstendighet nå enn tidligere. Tidligere har ansatte vært styrt til sine oppgaver som også har passet arbeidsgiver, men i dagens arbeidsliv vil ansatte være med på mer, som både planlegging, beslutninger og evalueringer (Martinsen, 2019). Man får i større grad endringer i lederrollen, hvor den typiske lederen vi kjenner fra før som «styrende», endres til en rolle som er mer som en koordinator, og de ansattes støttespiller, hvor lederen er mer lyttende, veiledende og støttende. I dagens samfunn tar man også mer i bruk superledelse, som går ut på å sette sine ansatte i stand til å lede seg selv, som noen kan hevde er den viktigste lederoppgaven (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Noen utøver superledelse, hvor ansatte i stor grad er tilfreds med å være selvdrivende og få støtte, frihet og tillit fra sin leder. Andre ledere er mer skeptiske til en slik modell, ettersom de er redde for å miste kontrollen på de ansatte. Her kan det raskt oppstå en usikkerhet og frykttkultur blant de ansatte, som kan virke mot sin hensikt for teamet og kontoret som helhet. En fordel med superledelse er at det gir lederen mer tid til å utføre andre oppgaver. Tid er ofte en knapphet i dagens samfunn, da ledere ofte har ansvar for mange ansatte. Å skulle detaljstyre hver enkelt medarbeider vil ta mye tid, så det kan gi stor gevinst å heller lede ansatte til selvledelse (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

For at selvledelse skal fungere må man starte med å forankre det i toppledelsen, hvor det forventes at det settes videre i system i hele organisasjonen. Det stilles også krav til de ansatte, som må selv være kapabel til å drive selvledelse, motivere seg selv til å tro på egen mestring, ha klare og tydelig mål og samtidig ha forståelse for hva som forventes av dem (Johannessen & Olsen, 2020). Personlige egenskaper må også ligge til grunn for om de evner å motivere, ta initiativ og drive seg selv. De ansatte må også ha samme verdier og mål som sin arbeidsgiver, slik at de føler forpliktelse til å oppnå felles forventede mål. Alle i organisasjonen må være innstilt på å praktisere selvledelse, og lederne må være villige til å gi sine ansatte mer ansvar, og ha tillit til at de gjør jobben selv om lederen gir fra seg deler av kontrollen (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018).

### 2.1.5 Fjernledelse

Tidligere har fjernledelse, som ble sett på som noe spesielt, eller som en nisje, blitt forvekslet med flere ulike navn som virtuell ledelse, e-ledelse, distribuert ledelse og digital ledelse (Paoli, 2020). «Fjernledelse er ingen egen lederteori, men en ledelsesform der elementer fra ulike teorier spiller inn» Molstad og Aspeli (2020, s. 42). Fjernledelse har blitt mer og mer utbredt, spesielt etter koronapandemien, og har etter hvert også blitt en utfordring for mange ledere. Da vi ble pålagt å avholde hjemmekontor under pandemien, skapte det helt nye, og ikke minst ukjente utfordringer for de ansatte, og for ledere. I etterkant har flere og flere bedrifter fokusert på å etablere fleksible arbeidshverdager for sine ansatte, med muligheter for blant annet hjemmekontor. Vi har også sett nye typer stillinger i flere bransjer, som utelukkende går på «remote» arbeid. Disse er med på å bidra til at fjernledelse som ledelsesteori blir svært aktuelt både nå og i tiden framover. Dette til tross for at fjernledelse allerede har eksistert i mange år, hvor blant annet dørselgere og andre yrker som utfører arbeid, eller har arbeidssted utenfor bedriftens lokaler.

Basert på erfaring og relevant forskning, er det spesielt fire sentrale perspektiver som kan være spesielt viktige for fjernledelse i hverdagen, uavhengig av ledelsesteori. Det er «kommunikasjon-, relasjon-, organisasjonskultur- og mestringsperspektivet». Disse oppsummeres i det som kalles KROM-modellen (Molstad & Aspeli, 2020).



Figur 5: KROM-modellen (Molstad & Aspeli, 2020, s. 43).

KROM-modellen tar utgangspunkt i disse fire perspektivene (Molstad & Aspeli, 2020):

- *Kommunikasjon* - Ved å utøve fjernledelse må lederen ha gode kommunikasjonsferdigheter. Når de ansatte skal ledes på forskjellige geografiske arbeidssteder, bør leder aktivt bruke kommunikasjon og digitale verktøy.
- *Relasjoner* – handler om hvordan de kan bygge relasjoner mellom hverandre. Hvordan de både kan styrkes og vedlikeholdes når ansatte jobber på avstand. Relasjoner er svært viktig for å være i stand til å samhandle med de ansatte og i ledelse.
- *Organisasjonskultur* – Hvor fjernledelse og bruk av hjemmekontor er integrert i virksomhetens kultur, er det enklere å utøve fjernledelse, enn om dette ikke er integrert. utfordringer å etablere kultur og sosial tilhørighet.
- *Mestring* – ved fjernledelse er det særdeles viktig at leder er kjent med hva som er nødvendig og avgjørende for at de ansatte skal lykkes og føle mestring.

KROM-modellen synliggjør hva fjernledere skal være spesielt oppmerksomme på, og hva de bør ta hensyn til i utøvelse av fjernledelse. Perspektivene skal også bidra til å sikre høy grad av mestring hos de ansatte, samt god måloppnåelse over tid.

Den akademiske forskningen på produktivitet fra hjemmekontoret er blandet, og noen sier at den avtar, mens andre mener at den øker. Hvordan suksess man opplever med fjernarbeid vil være avhenge av hvordan man gjør det (McGregor & Doshi, 2020).

Vi opplever at det er stor usikkerhet i funnene for hvor stor mengde med fjernarbeid som er optimalt, og hvordan dette påvirker både de ansattes produktivitet og miljøet blant dem. Det er mange faktorer som påvirker et teams (eng.) produktivitet, men en av faktorene som viser seg å få mest oppmerksomhet er tillit (Ford, Piccolo, & Ford, 2017). Det har vist seg at grupper med høy grad av tillit er mer proaktive enn grupper med lav tillit. Det viser seg også at de er mer fokuserte på oppgavens resultat, de er mer optimistisk og tar mer initiativ til interaksjoner med andre, samt gir mer produktive tilbakemeldinger (Clark, Clark, & Crossley, 2010).

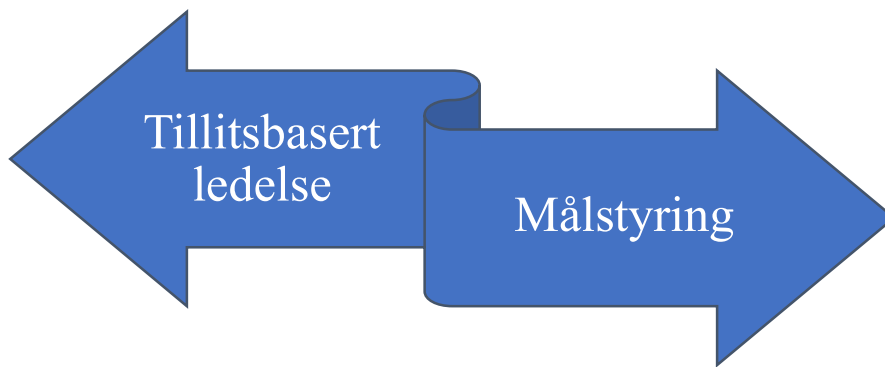
Det er flere synspunkter på dette, og i motsetning til Clark, Clark & Crossleys synspunkter argumenterer (Lippe & Lippényi, 2020) for at bedriftene som helhet kan få redusert produktivitet ved at de ansatte benytter seg av hjemmekontor. De mener at de ansatte ikke jobber i et vakuum, men at de er en del av en større helhet. Når muligheten til å jobbe sammen og utveksle informasjon reduseres, vil det redusere de ansattes produktivitet. Forfatterne mener også at med en økende andel ansatte som jobber fra hjemmekontor, vil den

negative effekten av hjemmekontor forsterkes. I tillegg vil det ha en mer negativ påvirkning på selve produktiviteten ved økt andel arbeid hjemmefra. De hevder at det mest produktive for virksomheten og de ansatte vil være ved å ha inntil én dag hjemmekontor i uka.

Howe & Menges (2021) mener at man kan se på produktivitet som kvaliteten av arbeid som produseres over den tid det tar å produsere et gitt arbeid. De hevder også at de som har en holdning til at noen individer er bedre tilpasset fjernarbeid enn andre, opplever lavere produktivitet ved fjernarbeid. Men de som er positiv til at effektivt fjernarbeid kan læres, vil emosjonelt ha det bedre, og de vil produsere mer ved fjernarbeid. Av den grunn anbefaler forfatterne at alle bedrifter som ikke har en strategi for dette, bør lage seg strategier for å skape kultur for et tilpasningsdyktig tankesett blant sine ansatte. Og for å lykkes med etablering av atferdsendring må lederne spille på ansattes egenmotivasjon. Her bør lederne benytte seg av positivt lederskap for å ta i bruk den energien, kreativiteten og kompetansen som de ansatte sitter inne med (Johannessen & Olsen, 2020).

#### ***2.1.6 Tillit og tillitsbasert ledelse***

For at en organisasjon skal lykkes med å praktisere fjernledelse kreves det tillit mellom leder og ansatte (Molstad & Aspeli, 2020). Lederen må stole på sine ansatte, og vise dem tillit. Forfatterne hevder videre at i alle menneskeorienterte ledelsesteorier er tillit den viktigste faktoren. Mayer, Davis og Schoorman (1995), referert i (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018) definerer tillitsbasert ledelse som; «...evnen og viljen en leder har til å stole på sine medarbeiders kompetanse og motivasjon, slik at de gjør en god jobb». Tillitsbasert ledelse er relevant for alle typer ledelse. Det er kanskje spesielt viktig der det praktiseres fjernledelse eller hybrid ledelse, da ansatte skal skape resultater fra avstand gjennom tillit. Tillitsbasert ledelse blir ofte lagt frem som det motsatte av målstyrt ledelse, og denne type ledelse går ut på i hvor stor grad leder stoler på at de ansatte gjør jobben sin, og at de gjør en tilfredsstillende jobb (Molstad & Aspeli, 2020). Målstyrt ledelse styres på detaljnivå, og gjerne med kvantitative mål. Ansatte som ledes slik kan oppleve det som om de får manglende tillit fra ledelsen til hvordan arbeidsoppgaver utføres (Molstad & Aspeli, 2020).



Figur 6: Motsetninger i ledelsesform (Kuvaas & Dysvik, 2016) i (Molstad & Aspeli, 2020, s. 36 & 171)

Tillitsbasert ledelse kan beskrives som en leder som stoler på sine ansatte, og har tillit til at de har motivasjon og kompetanse til å utføre arbeidet sitt etter beste evne (Kuvaas & Dysvik, 2016). Målstyrt ledelse, som baseres på resultater, gir en helt motsatt effekt. Dette kan resultere i mindre motiverte ansatte, lavere produksjon, mer utbrenthet og høyere sykefravær (Kuvaas & Dysvik, 2016) i (Molstad & Aspeli, 2020).

### **2.1.7 Hybrid ledelse og arbeidsmetode**

Hybrid arbeidsmetode kan defineres som: «*a work model where employees are expected to attend the office at least one day per week while being permitted to work from a location other than the office some of the time*» (Gartner, 2023). En hybrid arbeidsmetode er en fleksibel arbeidsform som gir ansatte en fleksibilitet til å kombinere arbeidsted mellom arbeidsgivers fysiske arbeidssted og arbeid hjemmefra, fra hytta, eller andre steder som arbeidstakeren finner som best egnet til å utføre arbeidet sitt, innenfor bedriftens rammer. Det vil si at de ansatte jobber delvis tilstede fra sitt faste arbeidssted, og delvis fra avstand, hvorav deres ledere leder sine team delvis fra fast arbeidssted, og delvis som fjernleder. En slik arbeidsmetode har blitt mer brukt de siste årene blant mange typer bransjer etter koronapandemien. Flere bransjer som bl.a. bankbransjen som ikke i noe stor grad har hatt mulighet til å jobbe hjemmefra har måttet ta steget og fulgt trenden. Både for å tilfredsstille sine ansatte, men også for å i det hele tatt være attraktiv i arbeidsmarkedet for å rekruttere de beste medarbeiderne, og for å få en best mulig utnyttelse av ressursene de besitter. For bransjen i sin helhet er det viktig å tilby en slik fleksibilitet, for en organisasjon som ikke



evner å endre seg i takt med sine omgivelser, vil fort falle bakpå (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Det er viktig for organisasjonen å til enhver tid ha et uttrykk og en struktur som kan vise og representere sin interne tilpasningsdyktighet i forhold til de ytre omgivelsene (Bolmann & Deal, 2007). Ved å innføre større fleksibilitet i arbeidsmetodene kan de ansatte lettere tilpasse jobben med livssituasjonen de står i. Men hvor fleksible skal bedriftene være? Og hvordan skal organisasjonen greie å holde seg samlet uten å falle bakpå og hemme de ansattes fleksibilitet? Hvis man velger en for løs struktur, kan det bli til at de ansatte «gjør hva de vil» og man kan miste sporet (Bolmann & Deal, 2007). En annen utfordring ved at ansatte sitter for mye på hjemmekontor og av den grunn blir overlatt til seg selv, kan de begynne å føle seg isolert og at de er uten støtte fra leder (Bolmann & Deal, 2007). Derfor er viktig å finne en balanse for hva som er riktig fleksibilitet og arbeidsmønster for hvert enkelt individ, men sikre fleksibilitet og autonomi, uten at det vil gå på bekostning av de ansattes tilhørighet og organisasjonens kultur.

## ***2.2 Oppsummering av ulike lederperspektiver***

I tabellen under vil vi vise hovedtrekkene som oppsummerer ledelse generelt og de viktigste lederperspektivene for vår oppgave som vi har beskrevet i teorikapittelet.

Oppsummering av ulike lederperspektiver
<b>Generell ledelse</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ledelse ligger i menneskets natur, men ble ikke ansett som et eget fagfelt før for ca. 100 år siden.</li><li>• Lederskap bør tilpasses hvert enkelt individ for å skape gode forhold som både gir grunnlag for motivasjon, tillit og gode resultater.</li><li>• ”Blake og Moutons Ledergitter”, en modell med to akser hvor lederskap fokuseres på det medmenneskelige hos de ansatte, og på prestasjon.</li></ul>
<b>Transformasjonsledelse</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Leders motivasjon er å være en god rollemodell.</li><li>• Fire I’er for å bli en god transformasjonsleder. Inspirerende motivator, intellektuell stimulering, idealisert innflytelse og med individuell omtanke.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yukl utviklet fem steg for å lykkes med transformasjonsledelse som appellerer til ansattes indre motivasjon som er en sterk drivkraft og nødvendig for å lykkes med denne type ledelse.</li> </ul>
<b>Transaksjonsledelse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsesform hvor man bruker måltall, lønn og frynsegoder som ansattes motivasjonsfaktor.</li> </ul>
<b>Positivt lederskap</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygges på og representerer positiv psykologi, positiv tenkning og systemtenkning.</li> <li>• For å lykkes med å skape verdier til virksomheten må lederne lede ansatte til selvledelse</li> <li>• Hovedelementer i ledelsen i positivt lederskap er at lederne må lede ansatte til å lede seg selv, lede sine relasjoner og sin egen kreativitet.</li> </ul>
<b>Relasjonsledelse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menneskeorientert lederstil hvor relasjonene mellom ansatte og leder blir vektlagt for at leder skal oppnå større påvirkningskraft hos de ansatte.</li> <li>• Leder oppnår mer innflytelse hos sine ansatte gjennom å avgi kontroll.</li> <li>• Spurkeland legger vekt på tre lederegenskaper som han mener påvirker relasjonskvaliteten: 1) interesse i mennesket, 2) bygge tillit 3) emosjonell modenhet.</li> <li>• Spurkeland mener at relasjonsledelse er mer klokskap enn teknikker som kan læres på kurs.</li> <li>• I Blake og Moutons «Ledergitter» ser man likheter mellom relasjonslederen og den sosiale lederen.</li> <li>• En dyktig relasjonsleder vil oppleve større lojalitet blant sine ansatte, og de ansatte vil ta større ansvar for de føler en viss form for frihet.</li> </ul>
<b>Selvledelse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvledelse er en verktøykasse med strategier som kan tas i bruk for å fremme prestasjoner og livskvalitet på jobb og i livet.</li> <li>• Ansatte vil i dagens arbeidsliv være med på planlegging, beslutninger og evalueringer. Ikke lenger så styrt av leder som tidligere.</li> <li>• Det tar mye tid å detaljstyre ansatte, derfor er det stor gevinst å lede ansatte til selvledelse.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det stilles krav til ansatte som må være kapabel til å drive selvledelse, motivere seg selv, ha tydelige mål og forståelse for hva som forventes av dem.</li> </ul>
<b>Fjernledelse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fjernledelse er ingen egen lederteori, men en form hvor elementer fra ulike teorier spiller inn.</li> <li>• Hvilken suksess som oppleves med fjernarbeid avhenger av hvordan man gjør det.</li> <li>• Grupper med høy grad av tillit er mer proaktive, mer fokusert på oppgavens resultat, mer optimistisk, tar mer initiativ til interaksjoner med andre og gir mer produktive tilbakemeldinger.</li> </ul>
<b>Tillit og tillitsbasert ledelse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillitsbasert ledelse kan beskrives som evnen og viljen lederen har til å stole på sine ansattes kompetanse og motivasjon, slik at de gjør en god jobb.</li> </ul>
<b>Hybrid ledelse og arbeidsmetode</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er viktig for organisasjonen å ha et uttrykk og en struktur som kan vise tilpasningsdyktighet i forhold til de ytre omgivelsene.</li> <li>• Hvis virksomheten velger en for løs struktur kan de ansatte gjøre som de vil, og man kan miste sporet.</li> <li>• Dersom ansatte sitter for mye på hjemmekontor, vil de føle seg isolert og uten støtte fra leder.</li> </ul>

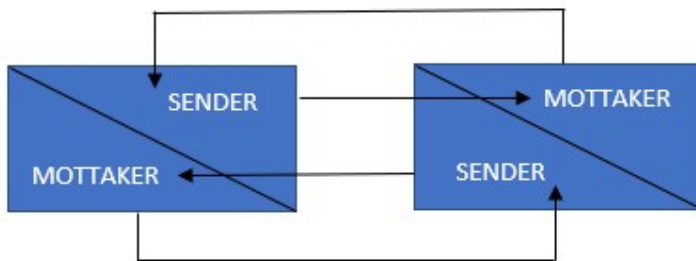
Tabell 1: Hovedfunn teori ledelsesperspektiver.

### 2.3 Kommunikasjon

I dette delkapittelet skal vi se nærmere på betydningen av kommunikasjon mellom leder og ansatt, og at god kommunikasjon er en vesentlig del av å utføre godt lederskap.

Kommunikasjon kan defineres som «*prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 394-395). Forfatterne fokuserer på at det også handler om overføring av mening. Her må vi skille mellom informasjon og mening, spesielt siden uttrykket av mening kan ha forskjellig betydning mellom sender og mottaker.

Vi vil bruke Barnlunds transaksjonsmodell til å vise hvordan et budskap avleveres og hvordan responsen mottas samtidig i en sirkulær aktivitet (Hackman & Johnson, 2013).



Figur 7: Barnlunds transaksjonsmodell (Rydsaa & Samal, 2020), inspirert av Hackman og Johnson (2013).

Ledere som er gode på å kommunisere, og er bevisste på en slik sirkulær prosess, er opptatt av, og oppmerksomme på hvordan budskapet overføres. De avpasser budskapet sitt slik de ønsker at responsen skal mottas av mottaker. Mintzberg (1973) hevder at ledere bruker mesteparten av tiden sin på jobb til å kommunisere. Faktisk så mye som 80% av arbeidstiden.

«Kommunikasjon er nøkkelen til å utvikle gode relasjoner og til å lykkes med å skape resultater gjennom andre» (Farbrot, 2018, s. 22). Når man sitter på hjemmekontor er man i større grad isolert fra kollegaene, og dette fører ofte til mindre kontakt. Noen vil i korte perioder sette pris på å bruke hjemmekontor som et sted hvor man i ro og fred kan jobbe effektivt, men på sikt kan dette føre til ensomhet. Dette stiller krav til ledere om at de må gjøre seg tilgjengelige, enten om det er på arbeidsplassen, eller pr. telefon/Teams på hjemmekontor. Samtalene trenger ikke nødvendigvis å være så lange, men dersom de uteblir kan man risikere at de ansatte ikke føler seg sett. Slik vil derfor effektiv kommunikasjon være en viktig faktor for en velfungerende organisasjon, hvor både læring, skape mening og innhold er viktig. Kommunikasjon har sådan en viktig rolle for intern integrasjon og ekstern tilpasning (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Kommunikasjonen påvirker oss alle i organisasjonen. Tydelig og med kvalitet i kommunikasjonen mellom to parter, kan forsterke det sosiale samspillet, og skape motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Forfatterne antyder at kommunikasjonen foregår mer digitalt, og fordelen med det er at det er svært effektivt, men ulempen er at det medfører mindre kontakt mellom mennesker, reduserte muligheter for formidling av emosjonelle ulikheter og fare for å bli overbelastet av informasjon.

Mengden av informasjon som skal formidles innad i en organisasjon kan være enorm. Derfor er det viktig å skille på enveis og toveiskommunikasjon. Typisk går enveiskommunikasjon via epost eller intranett, mens toveiskommunikasjon kan være samtaler både fysisk og digitalt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). God kommunikasjon er sentralt mellom leder og ansatte, men også blant kollegaer i et team eller organisasjon for at man skal kunne koordinere oppgaver, skape kompetansedeling, læring, ta beslutninger og utvikle organisasjonskultur (Molstad & Aspeli, 2020). Derfor er det viktig at lederen er bevist på hvordan de kommuniserer med de ansatte, og tar seg tid til å prioritere dette. De uformelle pratene kan være vel så viktige for å gi ny inspirasjon og ideer, samt at de kan være med å forbedre relasjoner (Farbrot, 2018). Hvordan man velger å kommunisere med en medarbeider må tilpasses situasjonen. I mange tilfeller kan en prat på tomannshånd hindre unødvendige misforståelser, mens i andre tilfeller kan bruk av kommunikasjonskanaler som epost eller chatfunksjoner være godt nok, samt tidsbesparende. Det er svært viktig at lederen har god kompetanse på digitale verktøy, og heller ikke undervurdere hva god kommunikasjon vil bety for mestring og måloppnåelse hos de ansatte (Molstad & Aspeli, 2020).

#### ***2.4 Relasjoner og relasjonsbygging***

Opprinnelig er ordet relasjon fra latin og betyr å bringe tilbake (relatus) (Johannessen & Olsen, 2020). Det er en forbindelse mellom folk, og forteller oss noe om kvaliteten i forbindelsen. I kommunikasjon mellom for eksempel ansatt og leder er gjerne relasjonen sett i kontrast til oppgavedelen. Oppgavedelen kan være mål, prosesser, aktiviteter eller ressurser. Relasjonsdelen er koblet til hverandres holdninger til andre eller til hverandre, og til personlige forbindelser. Oppgaveorientert kommunikasjon kan for eksempel bety å fortelle andre hva de skal gjøre, når- og hvordan de skal gjøre det, og med hvilke ressurser som skal benyttes, samt ønsket resultat. Relasjonsbasert kommunikasjon er interaksjonsorientert, og går ut på å gi emosjonell støtte, lytte, forhandle, oppmuntre og å dele kunnskap (Johannessen & Olsen, 2020). Johannessen og Olsen (2020) deler relasjoner inn i fire grunntyper ut i fra varigheten- og kvaliteten i relasjonen, typologiserer de og viser i en figur:

Varighet i relasjonen	Stabil	Symmetrisk relasjon	Komplementær relasjon
	Ustabil	Resiprok relasjon	Flyktig relasjon
		Skepsis	Tiltro
		Kvaliteten i relasjonen	

Figur 8: Grunntyper av relasjoner (Johannessen & Olsen, 2020, s. 173).

Kort beskrevet viser figuren en komplementær-, symmetrisk-, resiprok- og flyktig relasjon.

- En *komplementær relasjon* beskriver ofte et resultat av sosiale eller organisatoriske hierarki. Eksempler på en komplementær relasjon er leder-ansatt, barn-foreldre eller kone-mann.
- En *symmetrisk relasjon* kan være en relasjon mellom underordnede, ledere eller studenter som er likestilte og har samme rolle.
- I en *resiprok relasjon* kan personen for eksempel i én sammenheng være leder, for så i neste sammenheng være underordnet. Med andre ord har de som er involvert skiftende periodiske posisjoner.
- Den *flyktige relasjonen* er en typisk rådgiver-klient eller konsulent-kunde. Her baseres relasjonen på tillit og med hjelpende grunnholdning, men relasjonen vil være ustabil.

For vår oppgave vil relasjonen mellom leder og ansatte kjennetegnes ved en komplementær relasjon, som er en kombinasjon av stabil varighet i relasjonen og høy tiltro i relasjonens kvalitet. Dette beskriver en relasjon «...*hvor rollen som den ene har eller tar, kompletterer eller utfyller rollen som den andre har eller tar i relasjonen*» (Johannessen & Olsen, 2020, s. 172). Denne relasjonen trenger ikke være det, men er ofte resultater av organisatoriske eller sosiale hierarki. Det som ofte preger de komplementære relasjonene er en hjelpende grunnholdning og grunnleggende tillit mellom partene (Bateson, 1972).

Men hvordan kan man bygge eller opprettholde relasjonene ved hyppigere arbeid fra hjemmekontor? Pettersen og Solstad (2020) hevder at fravær av fysisk kontakt ved blant

annet arbeid fra fast arbeidssted gjør at det oppleves vanskeligere å bygge relasjoner, samt opprettholde etablerte relasjoner. De påpeker at ledere opplever at ved å bruke kommunikasjon gjennom sosiale media, føles det som det blir en ren informasjonsformidling. Med det mener de at det blir mer som fjernstyring enn fjernledelse. Bergum (2009) hevder at dersom ansatte har nærmere kontakt eller opplevd kontakt med leder, og det er nærhet mellom ansatte og ledere, vil det redusere utfordringene ved lederskap som kan oppstå på grunn av den geografiske avstanden. Ved å ha fokus på problematikken med avstandsarbeid, og prøve å redusere negativiteten som kan oppstå, og samtidig opprettholde fleksibiliteten, friheten og tilliten til de ansatte, kan man sammen skape en god dynamikk hvor de ansatte kan få rom til å prestere på sitt aller beste. Da kan de allikevel opprettholde følelsen av samhold i teamet. Ved å bruke en transformasjonsbasert ledelsestilnærming hvor man har hyppige digitale samlingspunkter, vil ledelsen kunne være i stand til å skape et godt miljø hvor de ansatte kan føle seg ivaretatt og som en del av fellesskapet (Sinclair, Stephens, Whiteman, Swanson-Biearman, & Clark, 2021). Kombinasjonen av en god relasjon fra en genuint interessert leder, samt hyppige og regelmessige digitale samlinger og møter, skaper en økt følt sikkerhet og tilknytning til både leder og kollegaer. Sinclair et al. (2021) hevder at det å forstå behovet til hver ansatt, samt ha tydelig kommunikasjon, er det viktigste for at effektiv fjernledelse skal fungere.

## **2.5 Motivasjon**

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) definerer motivasjon som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål*». Det er med andre ord flere faktorer som påvirker ansattes motivasjon, og disse vil i mange tilfeller enten direkte eller indirekte påvirke vedkommende sine prestasjoner på jobb, som igjen vil påvirke selskapets resultater. McGregor i sin Teori X og Teori Y er en av de mest kjente motivasjonsteoriene som knytter motivasjon til ledelse (McGregor D. , 1972). Dette handler om at lederens syn på ansatte ofte gjenspeiler seg i ansatte sine prestasjoner og oppførsel. McGregor (1972) hevder at ansattes motivasjon blir skapt av et samspill mellom leder og ansatte, og derfor vil lederens syn på sine ansatte ofte blir en selvoppfyllende profeti. Teori X går ut på at dersom lederen har en oppfatning om at medarbeideren må detaljstyres for å prestere, vil den ansatte absorbere denne holdningen, og bli avhengig av å kontrolleres eller detaljstyres for å prestere. På den andre siden har vi Teori Y som handler om at lederens holdninger som innebærer at man kan

stole på sine ansatte, og at de ved behov vil ta nødvendig ansvar. Sistnevnte teori, altså Teori Y vil nettopp føre til at medarbeiderne jobber selvstendig og tar nødvendig ansvar uten et behov for detaljstyring eller direkte ordre fra sin leder. Dette er svært relevant ved bruken av hjemmekontor, da det ofte kan innebære detaljstyring og mistenksomhet fra leder dersom vedkommende enten ikke har tro, eller viser at han er mistenksom når det gjelder bruk av hjemmekontor.

Å arbeide hjemmefra vil mest sannsynlig redusere motivasjonen sier forskning av 20.000 ansatte i 50 store selskaper i USA utført av McGregor og Doshi (2020). Man er altså i større grad motivert når man jobber fra kontoret kontra hjemme. Studien viser at fleksible arbeidsgivere har mer fornøyde ansatte enn rigide arbeidsgivere, uavhengig om de jobber hjemmefra eller på arbeidsplassen. De mest interessante funnene i studien var når ansatte ikke hadde noe påvirkningskraft i om de jobbet fra hjemmekontor eller kontoret. Her var det enorme forskjeller, og den totale motivasjonen falt med 17 poeng, som tilsvarer å gå fra en av de beste til en av de mest elendige kulturene i deres bransjer (McGregor & Doshi, 2020). Videre identifiserte de tre negative motivatorer som ofte fører til redusert arbeidsytelse, som var spesielt gjeldende under Koronapandemien. Følelsesmessig press og økonomisk press øker når ansatte bekymrer seg for å miste jobben, som gjør det vanskeligere å betale de nødvendige livskostnadene. Nyhetsoverflod, tilgjengelighet av dagligvarer og frykt for pårørende. Til slutt kan ansatte føle på meningsløshet ved jobben, noe som vil redusere viljen (McGregor & Doshi, 2020).

De identifiserte også tre positive motivatorer som kan føre til økt arbeidsprestasjon, men som de tror er i fare for å falle bort i en mer hybrid arbeidssituasjon. Samhandling er det som øker prestasjonen mest. Dette kan by på utfordringer siden det kan være vanskeligere å samarbeide med kollegaer hjemmefra. Meningen med jobben kan også avta når teamet er mindre synlige for hverandre. Til slutt kan potensialet avta hvis det ikke forekommer kompetansedeling/kompetanseheving mellom kollegaer (McGregor & Doshi, 2020).

## ***2.6 Oppsummering av teori***

Hensikten med teorikapittelet har vært å hente relevant teori og informasjon for å besvare problemstillingen vår. I tabellen under vil vi presentere våre teoretiske antakelser som belyser forskningsspørsmålene. Avslutningsvis vil vi presentere vår egendefinerte figur som vi har kalt «trivselshjulet». Figuren er selvforsterkende og skal vise hvilke resultater man kan oppnå



ved å legge til rette for en fleksibel arbeidshverdag gjennom trivselsløpet. Den skal også konkretisere våre tolkninger av hva som skal til for at ansatte skal trives og oppnå maksimal produktivitet på sin arbeidsplass.

***F1: Hvordan opplever rådgiverne og banksjefene fleksibiliteten på sitt kontor, og hvordan oppleves det av ledelsen?***

***FLEKSIBILITET:***

- Fysisk avstand mellom ansatte og leder trenger ikke å gi ikke dårligere resultater.
- En leders holdninger eller tanker om ansatte blir ofte en selvoppfyllende profeti.
- En dyktig relasjonsleder vil oppleve større lojalitet blant sine ansatte, og de vil ta større ansvar når de føler en viss form for frihet.
- For å være attraktiv i markedet må man tilby fleksibilitet for ikke å få en havne bakpå.
- Med høy grad av tillit er man mer proaktiv, fokusert på oppgavens resultat og mer optimistisk.
- Organisasjoner må følge med i tiden og evne å endre seg i takt med omgivelsene for ikke å få en konkurranseulempe.

***F2: Hvilke utfordringer møter ledelsen i prosessen med å tilrettelegge for en fleksibel arbeidshverdag, og hvordan oppleves det av de ansatte?***

***UTFORDRINGER:***

- Selvledelse - Ved å planlegge vil man øke forutsigbarheten.
- Når ansatte jobber mindre sammen kan informasjonsflyten reduseres.
- Hvis ansatte sitter for mye på hjemmekontor, vil de føle seg både isolert og de vil ikke få nok støtte fra leder.
- Krevende å fjernlede om man er en kontrollerende og detaljorientert leder. Vanskelig å slippe kontrollen over ansatte.
- Hvor hensiktsmessig er det å jobbe fra hjemmekontor? Det er et skille mellom erfarne og uerfarne ansatte, samt ansatte som er trygge på egen kompetanse og ikke.
- En kontrollerende lederstil kan redusere ansattes selvtillit og påvirke dem negativt

***F3: Hvilke relasjonsmekanismer er viktige i tilretteleggelsen av en fleksibel arbeidshverdag?***

***TILLIT:***

- Tillit er bærebjelken i gode relasjoner og avgjørende ved fjernledelse.

- For å skape gode forhold som gir motivasjon, tillit og resultater, må lederskap tilpasses hvert enkelt individ.
- Tillit er essensielt for at det skal fungere på kontoret.
- Ledere i hybride team bør utøve tillitsbasert ledelse, som går ut på å lede gjennom tillit, og ved å stole på at deres ansatte ønsker å gjøre en god jobb.
- Psykologisk kontrakt - oppstår mellom ansatte og virksomheten ved forståelse av gjensidighet og tillit.

#### **KOMMUNIKASJON OG RELASJONER:**

- Kommunikasjon, relasjoner, organisasjonskultur og motivasjon er de fire viktigste perspektivene ved fjernledelse, uavhengig hvilken ledelsesteori som benyttes. (KROM-modellen)
- Lederne må være bevisst på hvordan de kommuniserer med ansatte på hjemmekontor, og valg av verktøy og kanal må tilpasses hver enkelt situasjon.
- Tre egenskaper som påvirker relasjonskvaliteten er å være interesse i mennesket, bygge tillit og emosjonell modenhet.
- Ved å bruke Spurkelands «5 F'er» kan man bli kjent med hele mennesket. (fag, familie, fritid, fortid og fremtid).
- Å bli godt kjent med sine ansatte er grunnmuren for å oppnå gode resultater sammen.
- En komplementær relasjon mellom ansatte og leder – en relasjon hvor rollen som den en har eller tar, utfyller rollen som den andre har eller tar.

#### **OPPFØLGING:**

- Det vil være krevende å være fjernleder hvis man er detaljorientert og kontrollerende.
- Det er viktig å følge opp ansatte på hjemmekontor.
- Autonomi er motiverende for ansatte. Påvirker ansatte positivt når de får handlingsrom og mulighet til å ta regi over egen arbeidssituasjon, noe som skaper motivasjon.
- Man må se kommunikasjon bredere enn hvor ofte leder kontakter eller følger opp sine ansatte. Det handler også om hvilken kvalitet man har i kommunikasjonen.
- Ledere ansatte til å lede seg selv, sine relasjoner og sin egen kreativitet.

*Tabell 2: Hovedfunn teori.*

Under vil vi vise vår egendefinerte modell som vi har valgt å kalle for «trivselshjulet». Vi har lagt fokuset i figuren vår på hvordan lederne kan opprettholde fornøyde ansatte ved at de

tilrettelegger for en fleksibel arbeidshverdag i banken. For å få til en fleksibel arbeidshverdag, er tillit, kommunikasjon og relasjoner viktige faktorer. Muligheten til å ha en fleksibel arbeidshverdag kan se ut til å gi godt arbeidsmiljø og økt produktivitet. Men i denne oppgaven skal vi ha fokuset på hvordan ledelsen tilrettelegger for en fleksibel arbeidshverdag, og figuren viser hvilke relasjonsmekanismer som er viktige i tilretteleggelsen av en fleksibel arbeidshverdag.



Figur 9: Trivsels hjulet, egendefinert figur.

Figuren over viser at lederne gir sine ansatte tillit, og de ansatte får tillit fra leder gjennom tillitsbasert ledelse (Kuvaas & Dysvik, 2016) i (Molstad & Aspeli, 2020). De holder en god kommunikasjon gjennom figur 7, Barnlunds transaksjonsmodell Rydsaa & Samal, 2020) i (Hackman & Johnson, 2013) ved å være bevisst på hvordan budskapet overføres. I tillegg kan de bruke de fem F-ene (Spurkeland, 2017) til å bli godt kjent med hele mennesket. Da skaper de en god komplementær relasjon, som beskriver en stabil langvarig relasjon med stor tiltro, figur 8, (Johannessen & Olsen, 2020). Videre gir lederne sine ansatte fleksibilitet og frihet under ansvar, til å selv bestemme hvor ofte de ønsker å jobbe fra hjemmekontor (Molstad & Aspeli, 2020). Totalen av dette skaper et godt arbeidsmiljø. Og ved å ha et godt arbeidsmiljø, selvstyring og med felles mål, kommer leveransene «av seg selv» gjennom økt effektivitet og høy produktivitet (Molstad & Aspeli, 2020). Dette sirkulære «løpet» må det fokuseres på, og

hele tiden opprettholdes og gjentas, for at de ansatte skal opprettholde trivselen. Ved å tilrettelegge for dette vil organisasjonen oppnå fornøyde ansatte som de kan beholde over tid.

### **3 Metode**

Formålet med dette kapittelet er å beskrive den vitenskapelige og metodiske tilnærmingen vi har benyttet for å besvare vår problemstilling: «*Hvordan tilrettelegger lederne i en bank for en fleksibel arbeidshverdag?*», og hvilke valg vi har tatt. Videre vil vi gjøre rede for vår forskningsstrategi, forskningsdesign, datainnsamling og gjennomføring av dataanalysen, samt kritisk refleksjon. Vi vil til slutt reflektere over kvaliteten i våre funn og etiske problemstillinger knyttet til studien.

#### ***3.1 Forskningsparadigmene***

Johannessen, Christoffersen og Tufte, (2020) poengterer viktigheten av å reflektere over ulike forhold ved egen bakgrunn som potensielt kan påvirke forskningen under en forskningsstudie. I hovedsak er det to forskjellige måter å forske på, den naturvitenskapelige og den samfunnsvitenskapelige forskningen. Vi skal fokusere på den samfunnsvitenskapelige forskningen. Forfatterne forklarer gjennomføringen av en forskningsstudie som følger: «*...når en ønsker å gjennomføre en forskningsstudie, er det essensielt å reflektere over hvilke forhold ved egen bakgrunn som kan ha innvirkning på forskningen*» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 59). Samfunnsforskere studerer mennesker, og vi mennesker har egne tolkninger eller meninger både om oss selv og andre (dobbel hermeneutikk). Den samfunnsvitenskapelige metoden handler om at forskeren deltar i samfunnet, samler inn, analyserer og tolker data, som også vil være en sentral del av empirisk forskning (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Vår egen problemstilling er rettet mot den sosiale virkeligheten, hvor bankene, men også næringslivet generelt, ble tvunget til å foreta drastiske endringer under koronapandemien. Endringer i både de ansattes arbeidshverdag, men også deres arbeidssted, og hvordan ledelse skal gjennomføres annerledes enn tidligere. Derfor vil samfunnsvitenskapelig metode danne vårt grunnlag for metodevalg. Siden denne arbeidssituasjonen er relativt ny for bankens ansatte, og har åpnet opp for en langt større fleksibilitet enn tidligere, vil det være til stor nytte å få utarbeidet en oversikt over hvordan de ansatte og deres ledere har tilpasset seg den nye fleksible arbeidshverdagen.

Guba & Lincoln, (1981) i (Mehmetoglu, 2004) hevder at paradigmen som er et sett av basisregler som skal veilede forskeren, danner et grunnlag for hvordan vi velger å gå frem i en forskningsprosess. Det vil si hvilke metoder, metodologier og dataanalyseteknikker man skal benytte. Det finnes flere forskningsparadigmer, men vi skal jobbe innenfor det fortolkende (interpretivistiske) paradigmet som baseres på Webers metode, som handler om å forstå. Mehmetoglu (2004, s. 15) beskriver at ifølge det fortolkende paradigmet er «...meningen bak menneskers handlinger å finne i selve handlingen», og at det er «...forskerens oppgave å oppdage denne meningen». Grunnen til at vi har valgt dette er fordi det er viktig å få fram både ledernes og de ansattes behov og meninger om problemstilling vår. Vårt mål ved forskningen er å se hvordan ledere og ansatte kan legge til rette for en bedre fleksibel arbeidshverdag, hvor både de ansatte føler de får økt spillerom, får hverdagen til å gå opp, samtidig som de tar ansvar for sine leveranser slik at også lederne opplever en gevinst av fleksibiliteten. Vi vil også se på hvilke barrierer eller utfordringer rådgiverne og lederne står overfor. Avslutningsvis vil vi se på hvilke relasjonsmekanismer som er viktige i tilretteleggelsen av en fleksibel arbeidshverdag. For å få frem dette vil vi ta utgangspunkt i det fortolkende paradigmet, altså den kvalitative forskningsmetoden.

### **3.2 Forskningsdesign**

Problemstillingen i studien vår: «*Hvordan tilrettelegger lederne i en bank for en fleksibel arbeidshverdag?*» er motivert av konkrete utfordringer om fleksibilitet, som våre ledere og rådgivere på de forskjellige bankkontorene møter i praksis. Vi antar at det kan være vanskelig å håndtere dem nå, men på sikt tror vi det kommer til å bli enda vanskeligere for mange banksjefer. Spesielt for de som ikke ønsker å tilpasse seg markedets økende bruk av fleksible arbeidssteder, og for ledere som har vanskelig med å gi slipp på kontrollen, eller ha tillit til at sine ansatte utfører jobben sin vel så godt hjemmefra som på kontoret. Johannessen, Christoffersen, & Tufte, (2011, s. 77) beskriver forskningsdesign som: «*Når det skal gjennomføres en undersøkelse, må det gjøres mange overveielser og valg. Det er særlig i en tidlig fase at det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelser skal gjennomføres*».

For at vi kunne besvare problemstillingen, måtte vi bruke egne erfaringer, samt oppsøke og forstå ledere og kollegaers erfaringer på andre kontorer. Deretter sammenligne deres hverdager og utfordringer. Vi forsto raskt at praktiseringen av problemstillingen vår ble utført

svært forskjellig på de forskjellige kontorene, uavhengig om størrelsen på kontorene var like eller ikke, og dette ønsket vi å undersøke nærmere.

Vi har valgt et kvalitativt utforskende (eksplorerende) design for vår oppgave. Det er en metode som gir en dybdeforståelse gjennom fortolkning (hermeneutikk) og et helhetlig bilde, samt menneskelig erfaring (fenomenologi) (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Valget vårt kan også begrunnes med at problemstillingen er interessant og kan sees nærmere på i fremtiden, noe som kjennetegner eksplorative undersøkelser (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Videre har vi valgt en casestudie som forskningsdesign. Yin i (Mehmetoglu, 2004, s. 42) definerer casestudie som «...en empirisk studie som studerer et fenomen i dets reelle kontekst, der grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er åpenbare, og der flere kilder av bevis brukes». «Casestudie er en metode som studerer sosiale fenomener gjennom grundig analyse av en case. Caset kan være alt fra en person, en gruppe, et samfunn eller en hvilken som helst enhet av sosialt liv» (Mehmetoglu, 2004, s. 42).

Grunnen til at vi har valgt casestudie, er at denne typen forskningsdesign mener vi er best egnet når man skal innhente grundig forståelse av, og undersøke et fenomen, som her ansatte, ledere og hvordan de praktiserer fleksibilitet i arbeidshverdagen (Yin, 1994). Innenfor casestudier finnes det to dimensjoner. Hvorvidt vi arbeider med én enkeltcase (singelcase – én analyseenhet), eller flere caser (multicase – sammenligne (kontrollere) hovedcasen mot andre caser) (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi har valgt å benytte oss av en enkeltcasedesign bestående av flere analyseenheter (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det begrunnes med at ved å bruke flere caser ville oppgaven blitt svært omfattende. På grunn av begrensinger i oppgavens størrelse, har vi valgt å forske på én organisasjon. Å forholde seg til bare én organisasjon, gjorde det enklere å komme ordentlig under huden på denne spesifikke banken. Vi har også brukt langt mer ressurser på å intervjuere flere informanter uten at vi risikerte organisatoriske forskjeller som påvirket dataen vår. Vi konkluderte med at kvaliteten i analysen, hvor vi kunne konsentrere oss om bare ett selskap, har blitt bedre enn dersom vi skulle fokusert på kvantitet (flere selskaper). Avslutningsvis vil vi nærmere beskrive vårt valg av eksplorativt design. En hybrid arbeidshverdag med stor fleksibilitet for valg av arbeidssted, er en arbeidsmåte og ledelsesmåte som er attraktiv og økende, spesielt blant unge arbeidstakere. Vår problemstilling vil gi oss en økt innsikt i og forståelse av et fenomen. Hjemmekontor bidrar også til at den personlige kontakten mellom de ansatte reduseres. Det kan berøre/gjenspeile miljø/trivsel hos de ansatte. Forskningen vår kan bidra som et hjelpemiddel for ledelsen i virksomheten. De får her en innsikt i hvilke

opplevelser ledere og ansatte har av samme tematikk og utfordringer rundt dette. Og ikke minst får både ansatte, lederne og konsernledelsen innsikt i hvor forskjellig fleksibilitet det er på kontorene, samt hvor forskjellig hjemmekontor praktiseres på kontorene, ut i fra hvilke synspunkter og holdninger banksjefene har på tematikken.

### **3.3 Datainnsamling**

Vi vil i dette kapittelet beskrive konkret hvordan vi har samlet inn data for denne studien. Vi skal derfor redegjøre for vårt utvalg av informanter, hvordan de ble rekruttert, hvilke teknikker vi har benyttet i forbindelse med datainnsamlingen og vår praktiske tilnærming til gjennomføringen av intervjuene.

Vi utarbeidet tre intervjuguider, hvor hver var tilpasset de tre gruppene; ledere (*banksjefer*), ansatte (*rådgivere*) og konsernledelsen (adm. dir. og HR-dir.). Intervjuguiden til banksjefene (vedlegg 3), ble knyttet opp mot forskningsspørsmålene og hadde til hensikt å avdekke deres synspunkter og hvilke holdninger de har til fleksibilitet, utfordringer de har til arbeidsmetoden og hvilke relasjonsmekanismer som er viktige i tilretteleggelsen. Vi hadde spørsmål knyttet opp mot trivselsfaktorer og tillit mellom dem og de ansatte. Det var også spørsmål som gikk på kommunikasjon, relasjoner og oppfølging av de ansatte når de jobber fra hjemmekontor. Intervjuguiden til de ansatte (vedlegg 2), hadde også til hensikt å få frem deres synspunkter på hvordan fleksibilitet kan eller bør praktiseres for å få mest mulig fornøyde ansatte. Vi benyttet tilnærmevis lik intervjuguide til de ansatte som til lederne, slik at vi lett kunne sammenligne svarene. Intervjuguiden til konsernledelsen (vedlegg 4), hadde til hensikt å avdekke forskjellig forståelse mellom praksis på kontorene i forhold til hvordan banken sentralt ønsker å fremstå. Deres intervjuguide var sterkt inspirert og formet av svarene vi allerede hadde mottatt av banksjefene og rådgiverne, da vi valgte å gjennomføre intervjuene med dem før vi intervjuet konsernledelsen.

#### **3.3.1 Presentasjon av informanter**

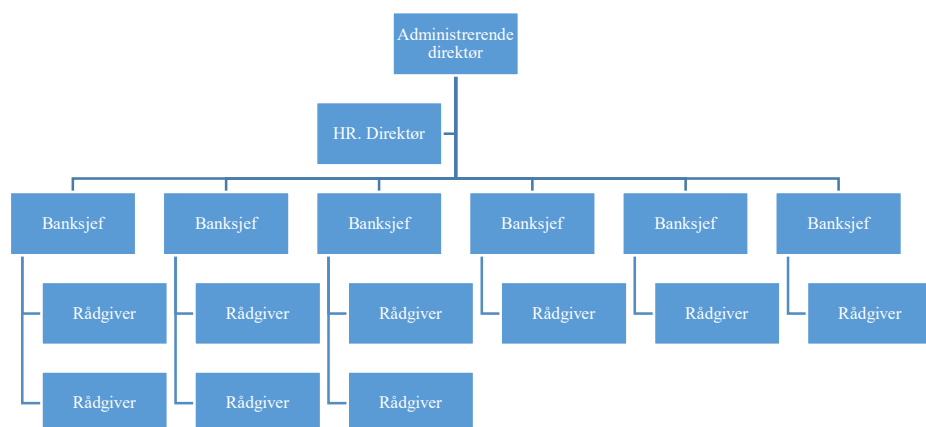
Vi har i denne oppgaven innhentet våre funn fra seks banksjefer, avgrenset til seks av bankens kontorer med ulike geografiske plasseringer, adm. dir., HR-dir. og ni rådgivere som er ansatt ved de seks forskjellige kontorene. Alle kontorene er tilknyttet samme bank, som er en av Norges største banker. De ansatte jobber som privatrådgivere og bedriftsrådgivere, og har i utgangspunktet like stillingsbeskrivelser til tross for at det kan forekomme visse forskjeller fra

kontor til kontor. Rådgiverne er tilknyttet banksjefene som er intervjuet i denne oppgaven, for å kunne sammenligne besvarelsene i våre funn fra hhv. banksjefene og rådgiverne, og se om de hadde samme oppfatning og opplevelse av ting. Det er også gjort for at vi skulle få mulighet til å se eventuelle forskjeller mellom kontorene, men også om det var forskjeller fra liv til lære i hva som ble beskrevet fra partene. Dette ga oss mulighet til å se problemstillingen fra begges perspektiver. Både fra leders- og fra de ansattes perspektiv. Ved også å innhente informasjon fra ledelsen sentralt i banken, kunne vi se om bankens anbefalinger ut mot kontorene, og slik banken ønsker å fremstå stemte overens med hvordan kontorene praktiserer det. Derfor valgte vi også å intervju adm. dir. og HR-dir. Siden vi begge forskerne jobber i samme virksomhet som våre informanter, har vi i noen tilfeller også supplert informasjon ut i fra egne opplevde erfaringer. Det at vi begge er tilknyttet samme organisasjon, har gitt oss fordeler med tilgjengelighet og mulighet til å innhente gode informanter. Informantene er strategisk valgt, både i form av geografisk tilhørighet, men også at alle relevante aldersgrupper, kjønn og livsfaser er inkludert. Noen av kontorene ble valgt bevisst, fordi vi til dels hadde kunnskap om hvordan de praktiserte hjemmekontor. Dette var nødvendig for at vi kunne innhente informasjon fra kontorer med forskjellig praktisering av fleksibilitet, og deres argumenter for å gjennomføre deres praksiser. I rekrutteringsfasen kontaktet vi HR, som videre sendte forespørsel til informantene vi kunne tenkt oss. Dette gikk relativt smidig, og siden vi selv er ansatt i organisasjonen slapp vi å ta direkte kontakt med kollegaer, hvor vi i utgangspunktet kunne ha en relasjon fra tidligere. Dette gjorde det enklere for informantene som ikke hadde noen interesse ved å delta og avslå forespørselen, siden vi gikk via en tredjepart, HR. Vi hadde noen strategiske kriterier til informantene som blant annet at de skulle ha god formidlingsevne, være tilgjengelig for intervjuer i løpet av en periode, de skulle være åpne og svare ærlig på spørsmålene våre, og ønske å dele sin kunnskap om temaet vårt, slik at vi fikk nok materiale til analysen vår. I tillegg skulle vi ha så likt antall kjønnsfordeling på informantene som mulig.

Under vil vi presentere et forenklet organisasjonskart over hvordan bedriften vi beskriver er utformet. I kartet ser vi en oversikt over de seks kontorene som er ledet av banksjefene vi intervjuet. Vi vil gjøre oppmerksom på at vi ikke kobler rådgivere med ledere, altså innad i kontorene, for å beskytte personvernet, slik at ikke rådgivere og ledere skulle føle at de måtte holde noe igjen på besvarelsene. Øverst i bildet er HR-dir. som er underlagt adm. dir. Mellom HR-sjef og banksjefene har vi ett ledd til –regionsdirektørene (reg. dir.). Én reg. dir. er lederen til banksjefene på ca. 10 kontorer. Dette leddet har vi valgt å utbli, da ingen av dem



er intervjuet eller omtalt i oppgaven vår. Et annet ledd vi har valgt å utelate er assisterende banksjef (ass. banksjef) og PM-leder. Hvert kontor har hver sin ass. banksjef som fungerer som BM-ledere, og kontorer med en viss størrelse er også bemannet med en PM-leder som også er underlagt banksjefene. Disse er heller ikke intervjuet i denne oppgaven. Det er disse lederne som sitter nærmest rådgiverne, har den daglige oppfølgingen og føler på temperaturen blant rådgiverne. Det er ofte disse som tar de daglige avgjørelsene på hvordan ting skal løses i sin avdeling. Det varierer hvor mye banksjefene blir oppdaterte på hva som besluttes, men de har det overordnende ansvaret over begge avdelingene, og har uansett den siste beslutningen.



Figur 10: Forenklet oversikt over informantenes tilhørighet i banken.

Under har vi også laget en tabell hvor vi presenterer informantene våre. Siden banken og informantene er anonymisert, fremkommer det ingen navn. Vi har valgt å nummerere informantene våre, slik at vi lettere kan skille dem fra hverandre siden vi ikke navngir dem. Samtidig ønsker vi å skille mellom stilling, ansatt nr., avdeling, alder og ansiennitet, slik at vi kan synliggjøre svarene hvis det skulle vise seg å utgjøre forskjeller mellom informantenes svar.

Informant, stilling og avd.	Aldergruppe	Ansiennitet i banken (annen bank i parentes)
Rådgiver 1 (BM)	51-67 år	17 år + (14 år)
Rådgiver 2 (PM)	51-67 år	23 år + (20 år)
Rådgiver 3 (BM)	20-35 år	8 år + (7 år)

Rådgiver 4 (PM)	36-50 år	1 år + (7 år)
Rådgiver 5 (BM)	36-50 år	18 år
Rådgiver 6 (PM)	20-35 år	3 år + (4 år)
Rådgiver 7 (PM)	51-67 år	12 år + (7 år)
Rådgiver 8 (BM)	51-67 år	29 år
Rådgiver 9 (BM)	51-67 år	15 år + (10 år)
Banksjef 1	51-67 år	28 år
Banksjef 2	51-67 år	22 år
Banksjef 3	51-67 år	22 år
Banksjef 4	51-67 år	16 år + (12 år)
Banksjef 5	51-67 år	24 år + (20 år)
Banksjef 6	51-67 år	16 år + (20 år)
Adm. dir.	51-67 år	21 år
HR-dir.	51-67 år	30 år

Tabell 3: Fremstilling av våre informanter, deres stilling, avd., alder og ansiennitet.

### 3.3.2 Datainnsamlingsteknikk

For å besvare oppgavens problemstilling, har vi gjennomført totalt 16 intervjuer, hvorav syv kvinner og ti menn. For å få frem gode refleksjoner og beskrivelser av kontorenes situasjon, prøvde vi å innhente detaljerte svar og beskrivelser fra alle informantene. For å få frem dette valgte vi å gå i dybden – ved å velge dybdeintervjuer som datainnsamlingsteknikk. Vi har benyttet semistrukturerte intervjuer til alle tre gruppene, og veldig like spørsmål til ansatte og ledere, slik at vi lett kunne sammenligne funnene i analysen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Svært mange av spørsmålene i alle tre intervjuguidene startet med *hvordan*. Dette ble gjort for at spørsmålene ikke skulle bli for styrende (Yin, 1994), men allikevel åpnet for å oppnå åpne fortellinger, og at informantene kunne svare utfyllende og fortelle oss om sine oppfatninger, opplevelser og erfaringer. Det ble også gjort for å unngå å motta svar som *ja* og *nei* ved å stille lukkede spørsmål. Det var viktig for oss å få så mye informasjon som mulig fra både ledere og ansatte. Spesielt for at vi skulle få grundig og god informasjon til å sammenligne dem fra begge partene i etterkant i analysen. Som vi tidligere har nevnt, har vi funnet det mest hensiktsmessig å gå for en kvalitativ tilnærming til problemstillingen, ettersom vi i mye større grad hadde mulighet til å gå i dybden i temaet, og i utfordringene på kontorene, og fikk mer detaljerte svar fra lederspesspektivet, men også ansattspesspektivet.

I kvalitative intervjuer baserer man seg i stor grad på en intervjuguide, men forskeren trenger ikke å følge den slavisk. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 105) hevder at intervjuer «...egner seg godt når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer». Det er naturlig at strukturen i intervjuet brytes opp ettersom man tilpasser spørsmål og oppfølgingsspørsmål underveis, noe som kan i perioder minne mer om en samtale enn et intervju (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Vi valgte å legge oss på en semistrukturert tilnærming, dels på grunn av at strukturen gjorde det enklere å sammenligne funnene våre, men også for at fleksibiliteten kunne gi oss verdifulle svar som vi i utgangspunktet kunne ha oversett ved utarbeidelsen av intervjuguiden. Studien vår berører også flere ledd i organisasjonen, og derfor var det sentralt å utarbeide intervjuguiden som er tilpasset hvert ledd slik at vi fikk relevante funn. Vi har også igjennom vårt arbeidsforhold til organisasjonen foretatt observasjoner lokalt på våre arbeidsteder, men det er viktig å påpeke at vi ikke har noen brede observasjoner siden de bare er gjort innenfor våre egne lokale arbeidsteder. For å få mest mulig ærlige tilbakemeldinger valgte vi å anonymisere informantene. Dette ble gjort for at ikke informantene skulle holde tilbake viktig informasjon for oss, på grunn av frykt for hvordan denne informasjonen skulle bli mottatt av andre kollegaer eller ledere.

### **3.3.2 Praktisk gjennomføring**

I dette delkapittelet skal vi beskrive datainnhentingene. Med det mener vi gjennomføringen av selve intervjuprosessen. Før vi begynte med intervjuene gikk vi nøye igjennom alle spørsmålene og stilte dem til hverandre. Dette gjorde vi for å kvalitetssikre intervjuguidene, og for at vi kunne lytte til hvordan spørsmålene høretes ut. På denne måten fikk vi også kvalitetssjekket spørsmålene, og at de var relevante og lette å forstå. Etterpå fikk vi en indikasjon på hvor lang tid et intervju ville ta. De første intervjuene tok litt lenger tid enn forventet, men etter hvert fikk vi fart på oss, og styrte intervjuene mer, og kjente underveis i dialogen om vi var ajour tidsmessig. I forbindelse med intervjuene ble det framlagt et informasjonsskriv (vedlegg 1) som informantene signerte. Vi startet alltid intervjuene med å informere informantene om dette skrivet, som gjaldt informasjon om studiets formål, anonymisering av informanten, personvern/GDPR og deres rettigheter til å trekke seg fra intervjuet når som helst, og at de kunne avstå å svare på spørsmål. Vi ba om tillatelse til å foreta opptak av intervjuet via en kryptert app og laste til en kryptert sky for lagring, som skulle slettes når oppgaven var ferdig. Personopplysninger ville bli ivaretatt konfidensielt. Vi

ba også om tillatelse til å kunne benytte oss av sitat. Til slutt informerte vi om intervjuets lengde. Vi deltok begge i alle intervjuene. Og vi gjennomførte halvparten av intervjuene hver. Det vil si vi delte på å stille spørsmålene. Ett tema hver, så byttet vi.

De fleste intervjuene ble gjennomført på Teams, men alle på informantenes arbeidssted. I noen intervjuer deltok en av oss fysisk, og den andre digitalt. Intervjuene ble også gjennomført med lukkede dører for å minske muligheten for avbrytelser. Slik ville ingen andre kunne høre hva vi snakket om, og det ble lettere for informantene å åpne seg når de skulle svare på mer direkte spørsmål eller sensitive temaer.

I starten av intervjuene startet vi med å prate litt om løst og fast, før vi raskt ba om tillatelse om å gjøre opptak, og startet opptaket tidlig. Slik fikk de litt tid på seg og ble vant til å ha opptakeren på (Handgaard, 2008). Ingen av informantene valgte å trekke seg, men flere ønsket å lese sitt transkriberte intervju og oppgaven når den sto ferdig. Intervjuene foregikk som en dialog, og derfor ga det oss stor fleksibilitet til underveis å stille oppfølgingsspørsmål og be informantene om å utdype, når vi ønsket det (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Spesielt i de fysiske intervjuene kunne vi observere informantenes toneleie, kroppsspråk og sinnsstemning (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det synes vi også vi greide relativt godt i de digitale intervjuene. Som vi nevnte tidligere varte de første intervjuene litt lenger enn planlagt, da vi var litt urutinerte og ikke styrte intervjuet godt nok enda. Da kunne vi observere utålmodighet gjennom informantens kroppsspråk. Vi la opp til at informantene kunne bruke god tid til å fortelle og dele sine synspunkter. Det oppnådde vi ved å lytte aktivt, bruke for det meste åpne spørsmål og bevisst bruke gjentakelser og pauser. Vi oppfordret informantene til å være konkrete, men samtidig utfyllende. Vi stilte ofte oppfølgingsspørsmål, for å få informantene til å uttrykke mer detaljerte svar. Vi spurte også flere ganger om informanten kunne gi oss noen eksempler (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Vi valgte å bruke god tid på intervjuene for å få fram nyanserte fortellinger. Vi brukte mellom en og to timer på hvert intervju. Vi ville ikke klart å få frem disse funnene ved å benytte oss av en kvantitativ forskningsmetode, slik vi gjorde gjennom disse samtalene. Heller ikke gjennom observasjon. Mot slutten valgte vi å intervjuer en ekstra banksjef og en rådgiver. Da valgte vi å gjøre mindre endringer i intervjuguidene. Vi endret ikke på spørsmålene, men etter at vi hadde gjennomført de fleste intervjuene, fikk vi god oversikt over besvarelsene og hva som var mest relevant for oppgaven vår. Vi valgte derfor å fjerne noen spørsmål som var mindre relevante, og samtidig tilføye noen få ekstra spørsmål. Slik fikk vi komprimert spørsmålene og kortet ned intervjuenes lengde.

Vi transkriberte intervjuene løpende, mens vi enda hadde de friskt i minne. Ved å gjøre det slik kunne vi korrigere intervjuguidene og justere formuleringene før neste intervju. Siden studien er anonymisert, har vi ikke mottatt personopplysninger utover navn, og derav ingen krav til beskyttelse av andre data. Vi mottok noe sensitiv informasjon, som vi behandlet med varsomhet. Opptakene som ble lagret i den krypterte skyløsningen via appen «Diktafon», er en sikker løsning og iht. Nord Universitetet sine personvernsretningslinjer, og disse ble slettet etter studiet. I kodingen av datamaterialet vårt, erstattet vi informantenes navn med nummer og fargekoder for enda strengere personvern. Forskningsprosjektet vårt, samt behandling av data ble godkjent av NSD.

### ***3.3.3 Databehandling***

De fem intervjuene som ble gjennomført med en hybrid tilnærming, hvor den ene intervjueren var tilkoblet Teams, mens den andre satt fysisk med intervjuobjektet fungerte overaskende bra. Til tross for at det var geografiske avstander på samtlige intervjuer opplevde vi at intervjuene gikk fint, uten nevneverdige tekniske utfordringer. Intervjuene var relativt sett omfattende, og på grunn av antall intervjuer fant vi det nyttig å samle intervjuene i tre intervjuguider, rådgiverne, banksjefene og konsernledelsen. I disse skjemaene gikk vi spørsmål til spørsmål, hvor alle i samme segment svarte på sine respektive kolonner. Dette gjorde vi for å enklere kunne sammenligne svarene, og se forskjellen på besvarelsene fra intervjuobjektene. Ved å gjøre opptak av samtalene ga det oss mulighet til å være hundre prosent deltakende i intervjuet, slik at vi nøye kunne observere informantene underveis i samtalene, som kroppsspråk og annen ikke-verbal kommunikasjon, i tillegg til å være lyttende. Ved å gjøre det slik var det ikke nødvendig å bruke tid på å notere underveis. Det ville gjort oss ukonsentrerte og det ville ført til mangelfull mottak av informasjon fra informantene. I tillegg kunne det virket uprofesjonelt og ubehagelig for informantene, at vi som intervjuer tidvis hadde mistet øyekontakt og fokus under samtalen. Det kunne gitt utrykk for at intervjuerne var mindre interessert ved at de ikke ville klare å holde den samme kontakten med informantene. Etter gjennomføring av dybdeintervjuene transkriberte vi intervjuene så snart som det var mulig, slik at vi enklere kunne tolke konteksten av utsagnene.

### 3.4 Gjennomføring av dataanalysen

Etter at vi var ferdige med transkribering av intervjuene, fikk vi mye ustrukturert data som vi skulle bruke videre i analysen og til bearbeiding. «*Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må fortolkes*» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 185). I transkriberingen overførte vi fra dialekt til bokmål, der informantene hadde annen geografisk opprinnelse. Vi transkriberte hver våre intervjuer, og i etterkant leste vi hverandres transkriberinger for å få en felles forståelse av innholdene. I tillegg markerte vi deler som var viktige å få med i analysen. I denne fasen var det viktig å holde fokuset og lese gjennom dataene opptil flere ganger. Samtidig var det veldig viktig å hele tiden tenke på problemstillingen og forskningsspørsmålene for å holde fokus på hva som skulle besvares. Videre hadde vi Teams samtaler hvor vi gjennomgikk intervjuene og diskuterte innholdet. Vi fortolket den transkriberte teksten, og satte oss inn i hva informantene mente. Det er en stor utfordring for forskere å analysere kvalitativ data. Derfor kreves det at forskeren selv er engasjert i konstruksjonen av sin egen analysemetode (Mehmetoglu, 2004). Merriam i (Mehmetoglu, 2004) utviklet en tilnærming til dataanalysen som han mener egner seg godt til casestudier. Denne tilnærmingen går ut på at man bruker fortolkning gjennom hele analyseprosessen, hvor selve prosessen dreier seg om intensiv analyse, kategori- og teori utvikling. Denne tilnærmingen passet godt for vår forskningsoppgave, og i analysekapittelet benyttet vi oss av intensiv analyse og kategoriutvikling. I første fase begynte vi med å gå igjennom problemstillingen og selve målet med forskningen. Videre gjorde vi oss godt kjent med alle dataene og avslutningsvis noterte oss relevant informasjon underveis. Kort beskrevet identifiserer forskeren enheter i dataene i intensiv analyse-fasen, som videre skal benyttes til å definere kategorier (Mehmetoglu, 2004). I neste fase, kategoriutviklingsfasen, konstrueres konseptuelle kategorier som skulle bidra med å hjelpe leseren med å fortolke datamaterialet. Avslutningsvis lagde vi kategoriene på en systematisk måte, i overensstemmelse med målet og forskerens teoretiske kunnskaper. Til slutt ble enhetene sammenlignet og kategorisert (Mehmetoglu, 2004).

Vi valgte også å benytte oss av en fenomenologisk tilnærming i vår kvalitative forskning - *meningsfortetning*. Dette er et design hvor man analyserer meningsinnholdet. Man leser datamaterialet *fortolkende*, hvor vi vil forstå den dypere meningen med informantenes tanker (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Meningsfortetning skjer ved at informantenes uttalelser forkortes, og lange setninger komprimeres til korte setninger (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette valgte vi å gjøre for å slippe å ha med unødig

informasjon som ikke var relevant for svarene. «...*En slik metode går altså ut på å fortette de uttrykte meningene*» (Kvale, 1997, ss. 127-128).

Under bearbeiding av dataene delte vi også her informantene inn i tre grupper; rådgivere, banksjefer og konsernledelsen. Vi valgte å ikke knytte banksjefene og rådgiverne synlig opp mot deres respektive kontorer, da informantenes identitet kunne bli gjenkjennbare for de andre informantene. Vi plasserte svarene fra de forskjellige gruppene inn i analysetabeller. Her limte vi inn spørsmålene fra intervjuene til venstre. Videre satt vi svarene fra alle informantene i hver gruppe etter hverandre på samme raden, men til høyre for spørsmålene. Vi beholdt fargekodene, og slik kunne vi samlet få en god oversikt, og vi kunne lettere strekke sammenligninger av svarene og finne meningsmønstre mellom informantene. Slik kunne vi også sammenligne svarene mellom ledere og ansatte, på de spørsmålene som vi hadde valgt å stille til begge gruppene.

I neste fase av dataanalysen tok vi utgangspunkt i kondensering. Her trekkes deler av teksten ut. Det vil si de tekstelementene som er identifisert som meningsbærende (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011). I vår kondenseringsfase gikk vi igjennom alle kodetabellene, og fargekodet de spørsmålene og svarene som var relevante å ha med i analysen. Grønn farge ble brukt på spørsmål hvor vi skulle bruke svarene i analysen, gul farge for de som vi mente kunne brukes i tilknytning til grønne svar, rød farge ble brukt til spørsmål og svar som ikke lenger var relevante å ha med, og ingen farge ble brukt på spørsmål som vi kanskje kunne gå tilbake og hente ut, hvis det viste seg at noe av svarene kunne bli relevante for besvarelsen. Dette gjorde det mulig for oss å konsentrere oss om svar som var relevante for oss, og samtidig ble det lettere å sammenligne funnene og se etter ulikheter eller mønstre.

Siste fase i dataanalysen gikk ut på å sammenfatte alt datamateriale ved hjelp av både analyse og rapportering. Her fikk vi identifisert sammenligninger, sammenhenger og mønstre som vi kunne beskrive videre. Avslutningsvis vurderte vi funnene våre opp mot aktuell teori om relasjoner mellom ledere og ansatte. Sitatene ble også tolket opp mot aktuell og eksisterende litteratur.

### **3.5 Kritisk refleksjon av metodiske valg**

I dette kapitlet skal vi presentere begrepene validitet og reliabilitet, refleksjoner over egen studie, samt etiske problemstillinger knyttet til studien.

### 3.5.1 Validitet og reliabilitet

Validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålidelighet) er to begreper som er svært viktig som kriterier for kvalitet i både kvantitativ og kvalitativ forskning (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Videre er også overførbarhet og bekreftbarhet ifølge (Guba & Lincoln, 1981) to viktige begreper for å vurdere forskningens kvalitet.

Reliabilitet handler i stor grad om hvor pålitelige resultatene er, eller med andre ord om forskningens data er til å stole på. Kritiske spørsmål en forsker bør stille seg ved kvalitativ forskning er hvor nøyaktig er undersøkelsens data, hvilke data som benyttes, hvordan dataen er samlet inn og hvordan den er bearbeidet (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Et eksempel er dersom resultatene fra en test spriker fra gang til gang. Er det signifikante forskjeller vil analysen være lite reliabel, altså pålitelig. I vår oppgave og analyse har vi hatt dette i bakhodet, fordi lite pålitelige resultater vil være en stor svekkelse av vår oppgave. Likevel er reliabilitet i kvalitativ forskning en stor utfordring ettersom det ikke er strukturerte datainnsamlingsteknikker, det er vanskelig å strukturere spørsmål/data identisk fra gang til gang ettersom samtalen lever sitt eget liv. Det vil også være umulig å kopiere en annen forskers kvalitative forskning, siden konteksten ikke er lik og forskers erfaring derav tolkninger vil være forskjellig (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Forskere kan derimot styrke reliabiliteten på forskningen ved å gi inngående beskrivelse av kontekst, samt være åpen om og gi en detaljert framstilling som omhandler hvordan vi går fram underveis i forskningsprosessen (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Validitet handler i korte trekk om man måler det man faktisk har til hensikt å måle. Lund (1996) i (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2020) hevder at validitet ikke nødvendigvis må oppfattes som noe absolutt, det er altså ikke svart/hvitt, men en forsker skal bestrebe å etterleve validitet som et kvalitetskrav i sin forskning. For å kunne trekke riktige konklusjoner basert på våre analyser er det viktig å vurdere om validiteten i vår oppgave er tilfredsstillende eller ikke. Dette ettersom svak validitet i forskningen kan føre til feilaktige resultater. (Cook, Campbell, & Shadish, 2002) skiller blant tre forskjellige former for validitet; begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Begrepsvaliditet handler om det er samsvar mellom teoretiske begreper og operasjonelle definisjoner. Intern validitet handler om hvor godt en studie isolerer effekten av uavhengige variabler på de avhengige variablene, altså om vi «måler det vi tror vi måler» (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 250). Til slutt har vi ekstern validitet, eller overførbarhet, som det ofte refereres til, som handler om hvor godt resultatene fra en studie kan overføres til andre studier eller situasjoner. F.eks. om våre funn i oppgaven som



gjelder banken kan generaliseres til f.eks. kontoransatte ved andre yrker eller selskaper. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Bekreftbarhet betyr i hvilken grad våre resultater fra den kvalitative metoden kan bekreftes av andre forskere, gjennom liknende studier (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi har gjort vårt ytterste for at kvaliteten i forskningen vår skal være best mulig. Det har vi gjort ved kontinuerlig tolkning på en kritisk og objektiv måte.

### ***3.5.2 Refleksjon over egen studie***

Det er mange utfordringer en forsker skal reflektere over før man setter i gang med et forskningsprosjekt. Da vi gikk i gang med vår studie var det med stor motivasjon til å forske på egen organisasjon. Det så vi på som en stor fordel, men det kunne også oppstå noen utfordringer. En av fordelene var at vi hadde stor tilgang på informanter og annen intern informasjon i organisasjonen. Bankens ledelse var svært hjelpsomme med å stille opp for oss som studerer og driver med forskning ved siden av jobben. De bisto oss med å kontakte informanter, og ga oss tilgang på diverse materiale vi hadde bruk for i prosessen. Dette gjorde arbeidet vårt med planlegging og gjennomføring av arbeidet mye lettere. Spesielt at vi slapp å bruke masse tid på å utforme og sende ut forespørsler til informantene. Vi kom med forslag til utvelgelse av informanter, og resten gjorde de frem til de mottok aksept på å delta i forskningen vår. Vi gikk i gang med planleggingen med en forutsettende antakelse om at etter koronapandemien, hadde banken blitt mer fleksibel i forhold til arbeidssted. Men siden det er opptil hver banksjef på sitt kontor, kunne det forekomme forskjeller. Det kan i de tilfeller at forskeren selv har en rolle i organisasjonen som det forskes på, være en viss risiko for at egne erfaringer eller oppfatninger kan påvirke tolkningen eller behandlingen av data (Wennes & Nyeng, 2006). Hvis vi kjente til informanten, eller hvordan de lokalt praktiserte fleksible arbeidssteder, kunne vi ha tatt med egne fordommer, oppfatninger eller personlige meninger om de vi kjenner. Vi kunne også ha farget tolkningen av meninger og holdninger vi har, enten bevisst eller ubevisst. At vi var bevisste på dette, bidro til å skape distanse til det vi studerte og til vår egen rolle (Wennes & Nyeng, 2006). Det var derfor veldig viktig for oss å ikke bare søke teorier som bekreftet våre egne synspunkter, men også finne supplerende, kompletterende og ikke minst konkurrerende teorier. Vi måtte prøve å finne data som ikke bare passet våre egne forutinntatte holdninger. At vi som forskere jobber på hvert vårt kontor i forskjellige byer, med forskjellige ledere, og har forskjellig praktisering av fleksibilitet, gjorde

det enklere for oss å håndtere denne risikoen for egne holdninger med å ha et mer åpent syn for hverandres arbeidssted.

Vi har videre gjennomført 16 intervjuer med svært mange spørsmål. Vi kan stille spørsmål til nødvendigheten ved det. Det bidro til at intervjuene tok veldig lang tid, og derav også transkriberingen. I ettertid ser vi at vi kunne ha vært mer kritisk i utvelgelsen av spørsmål, da vi underveis i intervjuprosessen valgte å utelate noen av spørsmålene for å konkretisere, og kun stille spørsmålene som vi mente var relevante å ta med videre i oppgaven. I kodingen valgte vi å merke alle spørsmålene med svar som vi ikke kom til å bruke i analysekapittelet vårt.

Videre kan det stilles spørsmål til om hvorvidt vårt utvalg av informanter har vært hensiktsmessig. I tillegg til å intervju PM og BM rådgivere, valgte vi å intervju banksjefene. Vi kunne ha valgt å intervju rådgivernes nærmeste ledere som er mellom banksjefene og rådgiverne, siden de sitter enda nærmere rådgiverne, og leder de respektive avdelingene. Det er de som bestemmer og avgjør hvordan de skal ha det i avdelingen. De kunne gitt oss nyttig og kanskje en mer spisset kunnskap om valgene deres. Selv om det er banksjefene som tar de avgjørende beslutningene, er det mellomlederne som har den daglige oversikten, og derav farger rådgiverne ut i fra deres synspunkter og holdninger. Men det kunne blitt svært tidkrevende, og gitt oss veldig mye data, da PM og BM rådgivere har hver sine ledere, og vi måtte ha intervjuet totalt tolv ledere inkludert banksjefene istedenfor seks. Vi kunne også ønsket å intervju to rådgivere fra hvert av kontorene, og ikke bare på noen av kontorene, for å se om begge rådgiverne satt med samme oppfatning på de kontorene. Men på et tidspunkt følte vi at vi hadde kommet til et metningspunkt og ikke fikk særlig nytt ut av besvarelsene. Det ville vært hensiktsmessig å intervju et enda større antall rådgivere og ledere fra flere kontorer, for å få et enda bredere datamateriale på tematikken fra så mange som mulig. Det kunne imidlertid blitt svært tidkrevende og usikkert om det ville vært gjennomførbart å analysere alt datamaterialet. Derimot kunne det ha gjort analysen vår dårligere på grunn av tidspress og økt datamengde. Vi kunne da eventuelt ha unnlatt å intervju banksjefene, for å redusere mengden.

På ett tidspunkt hadde vi sett for oss en studie med to typer forskningsdesign. Både kvalitativ og kvantitativ tilnærming med dybdeintervjuer og en mindre spørreundersøkelse, som skulle sendes til alle rådgiverne på kontorene som var blitt intervjuet. Slik kunne vi innhentet data fra betraktelig flere informanter. Dette kunne gitt oss tilfeldige funn som potensielt kunne blitt

mer overførbare til andre problemstillinger som kunne relateres til vår forskning. Men da vi så omfanget av informanter og spørsmål, skjønnte vi at det ville bli altfor omfattende tidsmessig, både med å lage spørreundersøkelsen, og alt etterarbeidet. Ved å benytte et kvantitativt design alene, kunne vi imidlertid i stor grad gå glipp av små forskjeller og detaljer som vi får fram ved å bruke et kvalitativt design.

Det kan være potensielle kilder til feiltolkning i oppgaven vår. Vi har vært to som har skrevet sammen, og underveis har nok potensielle feil blitt avverget av intersubjektivitet. Vi har bare samarbeidet gjennom én oppgave tidligere, men på tross av det, og stor aldersforskjell har vi utfyllt hverandre godt som studieskribenter. Gjennom diskusjoner justerte og endret vi hverandres synspunkter, og måten å tenke på. Men vi var allikevel samkjørte og greide å styre oss inn på riktig vei sammen. Videre fikk vi god veiledning underveis av vår veileder, men det kan allikevel, mot all formodning, være realistisk at våre erfaringer, meninger, faglige ståsted eller fordommer har preget tolkningen av datamaterialet vårt, definerings av funnene, analysen eller konklusjonen.

### ***3.5.3 Ethiske problemstillinger***

Når vi skal gjennomføre en forskningsstudie, er det en rekke etiske problemstillinger som er viktig å reflektere over. Det er spesielt viktig når vi henter inn data gjennom dybdeintervjuer som vil si gjennom direkte kontakt med mennesker (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011). For vår oppgave handlet det særlig om anonymitet til rådgivere, ledere og banken generelt. Når vi har henvist til en informant har vi benyttet oss av det kjønnsnøytrale pronomenet «hen» for å beholde anonymiteten. Det handlet også om taushetsplikt i forhold til all personlig og sensitiv informasjon som alle informantene delte med oss. Vi hadde på forhånd avklart dette med både banken og samtlige informanter, og alle hadde i forkant av intervjuet blitt informert om at de når som helst kunne trekke seg eller avstå å svare på spørsmål. Vi har et stort ansvar som forskere med å ivareta informantenes rettigheter og diskresjon, slik at de ikke risikerer noe ved å delta i undersøkelsen. Derfor har vi helt fra starten av forholdt oss til Nord Universitets retningslinjer om personvern i oppgaveskrivingen, samt søkt NSD om nødvendige tillatelser knyttet til forskningen (Se vedlegg 5).

Gjennom problemstillingen vår «*Hvordan tilrettelegger lederne i en bank for en fleksibel arbeidshverdag?*» og vår antakelse om at fleksibilitet praktiseres svært forskjellig på kontorene, kan vi ha påført informantene våre en viss følelse av at de har mindre fleksibilitet

på sitt kontor enn de i utgangspunktet har opplevd det selv. Med andre ord, kan det være en viss fare for at vi har påvirket noen av de ansatte til å mistrives med hvordan de har det på sitt kontor kontra andre kontorer. Det vil si at ved å delta på forskningen har de blitt bevisst på hvordan de har det på sitt kontor, som kanskje kan oppleves mer rigid enn på andre kontorer. Vi har allikevel prøvd å unngå det ved å lytte entusiastisk til informantenes formidling og tilbakemeldinger om deres opplevelser og erfaringer, enten de var positive eller negative.

Selv om informantene våre ble anonymisert, har vi allikevel valgt å henvise til alder, stilling og ansiennitet, da disse faktorene potensielt kunne få betydning og ha en sammenheng for funnene i forskningen vår. Vi har verken under prosessen eller i etterkant hatt noen utfordringer ved å anonymisere informantene eller organisasjonen. Tvert imot, har det under prosessen vært en fordel at informantene var anonymisert. Av den grunn kunne de gi oss særdeles mye informasjon om temaet i oppgaven vår. Og ved å anonymisere dem, vil ikke andre kollegaer kunne identifisere dem i ettertid, ved å lese studien vår. Det vil heller ikke være mulig å identifisere hva vedkommende har fortalt oss om sine arbeidsforhold eller jobbsituasjon. Det kunne blitt hemmende for informantene våre. Vi har derfor satt høye krav til hvordan vi har behandlet funnene våre, og spesielt avgjørende for hvordan vi aidentifiserte informantene. Vi har tidligere nevnt hvordan vi fikk hjelp til å kontakte de utvalgte informantene. Men samtidig har vi selv benyttet oss av organisasjonens hjemmesider for å identifisere informanter som vi trodde kunne gi oss tilstrekkelig informasjon. Noen av de hadde vi kjennskap til og andre ikke. Det var også viktig for oss å prøve å velge ut informanter med forskjellig bakgrunn, alder, kjønn og ansiennitet. Det har vært en fordel for oss, at vi kunne velge noen av informantene som vi kjente fra før, og visste at de var interessert, god på å formidle, og gode på å holde samtalen i gang. Men da de ble kontaktet av HR-avdelingen, med forespørsel om å bidra til undersøkelsen, visste de ikke hvem forskerne var. De har med andre ord takket ja til å bli med i studien på generelt grunnlag, og ikke på grunn av bekjentskapet. De fleste av informantene hadde vi ingen bekjentskap til. Grunnen til at forespørslene gikk via HR var for at de ansatte ikke skulle føle seg presset til å delta, noe som fort kan skje dersom de har en form for relasjon til oss fra tidligere.

Vi har opptrådt profesjonelt overfor alle informantene, og gjort det klart for alle at deltakelsen er frivillig og ikke noe de trenger å gjøre for å være en grei kollega. Men noe de ønsker å delta på fordi temaet er engasjerende og interessant. Vi informerte også alle om at de kunne trekke seg når som helst uten noen konsekvenser senere. Funnene har også blitt framstilt anonymt, slik at det ikke vil være mulig for ledelsen eller lederne å gjenkjenne besvarelse mot

informant. Det er gjort for at det ikke skal kunne føre til et dårlig fremtidig samarbeid mellom ansatt/leder/konsernledelse. For oss er det viktig å få frem og presentere alle funnene, og at egne preferanser ikke skal gjenspeile avgjørelsene som blir tatt når det gjelder den nye hybride arbeidsmetoden med å jobbe både fra kontor og fra hjemmekontor.

#### **4. Empiri**

I dette kapitlet skal vi analysere data opp mot våre forskningsspørsmål. Vi vil dele opp empirien i våre tre forskningsspørsmål, med påfølgende underkapitler med tema som bl.a. fleksibilitet, leders utfordringer ved hjemmekontor, tillit, kommunikasjon, relasjon, samt oppfølging fra leder. Til slutt i kapitlet vil vi presentere en tabell med våre hovedfunn for empirien.

##### ***4.1 Hovedfunn relatert til forskningsspørsmål 1:***

*Hvordan opplever rådgiverne og banksjefene fleksibiliteten på sitt kontor, og hvordan oppleves det av ledelsen?*

Fleksibilitet er en faktor ved et arbeidsforhold som har blitt viktigere for å beholde fornøyde ansatte. Derfor ønsket vi å stille en rekke spørsmål både til rådgiverne og banksjefene vedrørende fleksibiliteten de opplever i banken i det daglige.

##### ***4.1.1 Fleksibilitet er viktig***

Innledningsvis stilte vi de ansatte spørsmål om hvor viktig de synes fleksibilitet er i et arbeidsforhold. Samtlige ansatte mener at fleksibilitet er svært viktig, og flere nevner at det er en viktig faktor for å tiltrekke seg yngre ansatte i tiden framover. Enkelte rådgivere påpeker likevel at de ikke får mulighet til å benytte seg av fleksibilitet, og da spesielt hjemmekontor. Rådgiver: «Jeg får omtrent hva jeg ønsker meg, men ideelt sett kunne jeg ha tenkt meg mer»

Banksjefene synes også fleksibilitet er viktig for deres kontor, men enkelte påpeker at det ikke bare angår hjemmekontor, men også muligheten for å flekse på arbeidstid, og at de ansatte må få handlingsrom og vite at de har fleksibilitet. I tillegg mener en banksjef at det er sterkt ønskelig at de ansatte er på kontoret. Banksjef 4 forteller at noen ansatte er mer opptatt av fleksibilitet og hjemmekontor enn andre, og at det kan gi utfordringer: «...Miljø og samhold –

ett lag. Det blir ikke mye ett-lag av å sitte alene hjemme foran en skjerm». Banksjefen hevder også at på sitt kontor er én avdeling mer selvstendig(BM) enn den andre(PM).

Adm. dir. og HR-dir. mener i likhet med banksjefene at fleksibilitet er veldig viktig for banken. HR-dir. mener at *«fleksibilitet handler om at når man har et behov for fleksibilitet så får man det, og det behøver ikke å handle om å være hjemme.»* Videre forteller han at det i bunn og grunn handler om å få arbeidsgiver til å fungere med ditt privatliv. At banken skal tilpasse seg etter ansattes individuelle behov, noe som er fleksibilitet for han. Adm. dir. tilføyer at fleksibilitet er viktig for å beholde og rekruttere flinke medarbeidere.

Både ansatte og ledere mener at en fleksibel arbeidshverdag har økt trivselen, eller vil øke trivselen på kontoret. Det kommer også fram fra en rådgiver at det blir ekstra godt å komme tilbake på kontoret igjen, når man har hatt en dag med hjemmekontor. Rådgiver 9 oppsummerer om en hybrid arbeidshverdag har økt trivselen: *«...når jeg har sittet en dag på hjemmekontor, så er det så utrolig godt å komme på kontoret... det er faktisk sånn at du ordentlig gleder deg til å komme på jobb og treffe kollegaene...»*

Banksjef 3 forteller også at det har økt trivselen, og at dersom det ikke er muligheter for hybrid arbeidshverdag vil det fort kunne bli en irritasjonsfaktor: *«... Det er en hygienefaktor som vi bare må ha.»*

Når det gjelder tilrettelegging for arbeid hjemmefra, mener flere rådgivere at det ikke er så mye som gjøres av leder. Det ble sagt at noen ledere ordner fasiliteter som å låne stol og ekstra pc-skjerm, og er positive til å jobbe hjemmefra. Andre forteller at de ikke blir oppfordret til å jobbe hjemmefra, og at de heller vil ha de ansatte på kontoret. Rådgiver 6 sier at sin leder gjør alt hen kan, og at de har den tilliten og fleksibiliteten til å være hjemme når de i utgangspunktet vil. Rådgiver 4 sier: *«Nei, hen gjør jo minst mulig for det da. Hen ønsker at alle skal være på kontoret, 100%»*. Banksjefene er litt delte i meningene om hva de som leder gjør for at hjemmekontor skal fungere for alle, eller at alle skal trives på hjemmekontor. Banksjef 1 mener at man må være tydelig med å formidle at hjemmekontor er en mulighet for alle, og sier: *«Først og fremst være tydelig på dette er en mulighet for alle som ønsker det... Men ellers er det jo rett og slett å si at det er en mulighet, bruk det for de det faller inn, vi kommer til å gjøre alt vi kan for at dere er en del av fellesskapet.»* Mens en annen ønsker å gjøre det så bra på kontoret, at det skal gjøre vondt for de ansatte å ikke være en del av fellesskapet, når de jobber hjemmefra. Banksjef 3 mener at det ikke bør være noen mål at alle skal trives med hjemmekontor, og at det ikke er veien å gå.

Både lederne og rådgiverne sier at lederen ikke motiverer til hjemmekontorbruk, men de jobber ofte med trivsel på kontoret. Banksjef 2 gjør det stikk motsatte enn å motivere for hjemmekontor: *«Jeg velger å fokusere helt andre veien hvor bra det er på kontor.»*

På spørsmål om hva lederne synes er viktig at de tar hensyn til, når de har ansatte på hjemmekontor, sier én at hen ønsker at de ansatte skal kjenne på at de vil komme tilbake på kontoret, mens én prøver å være bevist på at informasjonen også blir delt til de som sitter på hjemmekontor, og at de ikke blir straffet ved at de ikke får ta del i informasjonen fordi de jobber hjemmefra. Banksjef 2 svarer kort på spørsmålet: *«At de skal kjenne på at de gleder seg til å komme på kontoret.»*

#### **4.1.2 Er banken en fleksibel arbeidsplass?**

Vi ønsket også å høre fra både ansatte og ledere om de anser banken som en fleksibel arbeidsplass, siden dette er særlig relevant for oppgaven vår. Fem av ni rådgivere mener banken er en fleksibel arbeidsplass, men kun én mener banken ikke er det. Samtidig synes enkelte at banken er for rigid med å tillate hjemmekontor, og at fleksitid er fraværende i visse tilfeller. Rådgiver 2 er den eneste som var tydelig negativ til spørsmålet, og tror det er mer fleksibelt andre steder. Vedkommende har også et inntrykk av at ledelsen sentralt har et annet syn på fleksibilitet, enn på kontornivå fordi det er veldig personavhengig og det er kanskje vanskelig å tenke nytt for enkelte. Rådgiver 3 har samme tanker knyttet til at det praktiseres forskjellig fra det som er ønskelig fra sentralt hold: *«...Hører du på HR-dir. så er jo banken veldig fleksibel opplever jeg, men det bildet deler ikke jeg...»* Banksjefene mener generelt sett at banken er fleksibel, men siden fleksibilitet styres lokalt, praktiseres hjemmekontor og fleksibilitet svært ulikt fra kontor til kontor. Banksjef 1 forteller at *«selv om banken er grunnleggende på at her skal det ligge en fleksibilitet, så tror jeg nok at fleksibiliteten utøves litt forskjellig.»* Banksjef 3 mener at det som er fleksibelt for én ikke nødvendigvis er det for en annen, og at man må i størst grad tilpasse individuelt, men samtidig skal det ikke gå på bekostning av gruppa.

Samtlige av rådgiverne opplever lederen sin som fleksibel eller forholdsvis fleksibel. Rådgiver 2 forteller at: *«Det er aldri vanskelig å spørre om noe... men rammene er satt på hvordan det skal være.»* Rådgiver 3 tilføyer at den nærmeste lederen er veldig fleksibel, men banksjefen har en restriktiv holdning som påvirker nærmeste leders holdning, og argumenterer for at man bygger kultur og kompetanseerfaring fra kontoret. Rådgiver 5

oppsummerer dette: *«Hvis vi utelater to ting, frivillig hjemmekontor og fast ordning hvor man kan komme f.eks. kl. 9 og gå kl. 17, for det får vi ikke til... Utover det opplever jeg at det er kjempestor fleksibilitet.»* Alle banksjefene beskriver seg selv som fleksible, men noen av dem mener at hjemmekontor ikke er en del av å jobbe fleksibelt, og at forretninger ikke kan gjøres hjemmefra. Banksjef 5 syns selv at hen er fleksibel, men mener at fleksibilitet ikke er lik hjemmekontor: *«... For meg er fleksibilitet det å løse en utfordring til enhver tid sånn at vi har det godt, og kan trives og har balanse sånn at du også har det godt hjemme. For har du det ikke godt hjemme så har du det ikke godt på jobben...»*

Videre forteller Banksjefene at de ansatte har muligheter til å jobbe hjemmefra, mens blant rådgiverne oppleves det som problematisk for noen, hvor det kan virke som at leder ikke ønsker å slippe kontrollen, eller har tilstrekkelig med tillit til at jobben blir gjort. Fire av ni rådgivere sier at de har liten mulighet for bruk av hjemmekontor, og dersom de skal være hjemme må de ha en god grunn. Rådgiver 1 opplever både at det er fleksibilitet til å avholde hjemmekontor, men at vedkommende *«...opplever det vel sånn at det bør være en grunn...»* På kontoret til Rådgiver 3 oppleves det ikke så fleksibelt, og det kan være vanskelig å spørre da de vet at banksjefen ønsker at de skal være på kontoret. Det framkommer også at det er mindre fleksibelt på deres kontor enn på andre kontorer. På kontoret hos Rådgiver 6 har de funnet en fin løsning hvor de har blitt enige om å være på kontoret minimum tre dager i uken, og at de kan ha hjemmekontor to dager. Det er også ønskelig at én av dagene de alle er på kontoret er torsdager, da de gjennomfører felles kontormøter på torsdager. På kontoret til Rådgiver 7, har de hatt en endring i en mer fleksibel retning, hvor *«... Der du i begynnelsen følte veldig at du måtte forklare utdypende hvorfor det skulle være behov for det... Men så er det sagt at ønsker du å ha hjemmekontor en dag så skal vi ikke gå i dybden på hvorfor du vil det.»*

Rådgiverne poengterer at de primært ønsker å sitte på kontoret, til tross for at de ønsker mer fleksibilitet til bruk av hjemmekontor. Rådgiver 4 ønsker en god balanse der man har kontoret som hovedarbeidsplass, men i litt større grad kan bruke hjemmekontor. Videre må alle være omforent med dette, slik at det ikke blir dårlig stemning.

Rådgiverne kjenner til at andre kontorer har en forskjellig praktisering av hjemmekontor enn de selv. Rådgiver 3 forteller at de hadde en kollega som gikk over til et annet kontor på grunn av nettopp dette, hvor de på det nye kontoret hadde større frihet til fleksibilitet. Adm. dir. og HR-dir. var først og fremst nysgjerrig på om dette gjaldt enkeltkontor eller flere kontorer når



de ble konfrontert med at det praktiseres forskjellig. Adm. dir. synes ikke noe om at det kan være en tillitsdimensjon mellom leder og medarbeider som fører til forskjellig praksis i hjemmekontorbruk. Da handler det mer om lederskap og slik ønsker hen ikke at det skal preges å jobbe i banken.

Fleksibilitet er viktig ved valg av arbeidsgiver, mener rådgiverne. Generelt opplever banksjefene at i rekrutteringssammenheng er jobbsøkerne opptatt av, og mener fleksibilitet er viktig til en viss grad, men banksjefene har allikevel ulike oppfatninger av viktigheten. Banksjef 4 bekrefter at jobbsøkere er opptatt av dette, men forteller videre at: «... *men da tenker jeg sånn at hvis motivet er at man ønsker mest mulig å sitte på hjemmekontor, vil vedkommende passe i banken?*» Banksjef 6 har en formening om at unge i dag er veldig opptatt av en fleksibel arbeidshverdag. Og hvis du ikke tilbyr det vil du ikke være konkurransedyktig i arbeidsmarkedet.

#### **4.1.3 Leders holdninger og retningslinjer for hjemmekontor**

Vi var interessert i å høre om ledernes holdninger til bruk av hjemmekontor, og om det eventuelt er noen retningslinjer for hjemmekontorbruk. De fleste rådgiverne forteller at det ikke er noen tydelig retningslinjer for hjemmekontorbruk, men at det bare er å spørre ved behov. Enkelte synes derimot at terskelen for å spørre er høy. Rådgiver 2: «...*må det være en spesiell anledning for at du skal sitte hjemme.*» Kun Banksjef 4 har satt krav og retningslinjer for å få hjemmekontor. Der må man si fra i god tid i forveien slik at de har oversikt over hvor mange som kommer på jobb.

Flertallet av rådgiverne mener at leders holdning påvirker dem til å bruke hjemmekontor mindre enn ønskelig. De forteller at banksjefene ofte argumenterer med at hjemmekontor går på bekostning av å bygge kultur og kompetanseerfaring, mens fire av ni rådgivere mener leder har gode holdninger til hjemmekontor. Rådgiver 2: «*Hen syns at det er best at alle sitter på kontoret til enhver tid.*» Samtlige av banksjefene tror at deres egne holdninger påvirker hvor ofte de ansatte benytter hjemmekontor. Banksjef 6 har vært åpen til hjemmekontor og sier at hen ikke har lagt begrensninger på bruken av hjemmekontor: «*Jeg har trodd at de skulle sitte mer på hjemmekontor enn de gjør, jeg har ikke gjort noe for at de skal være mindre på hjemmekontor. Sånn som det er nå tilpasser de ansatte seg hva som er deres behov og ønsker. Det har vist seg at det ikke har vært noen behov for å styre eller regulere det...*»

HR-dir. mener det er naturlig å tenke at leders holdning påvirker de ansattes holdning til hjemmekontor, og at de begge påvirker hverandre. Videre forteller hen at de har tatt en policy beslutning om at tilstedeværelse er viktig, og når det er såpass mange ansatte skulle det bare mangle at det er forskjeller i deres tolkning av dette.

Det store flertallet av rådgiverne ønsker å bruke hjemmekontoret mer enn hva som gjøres i dag, og spesielt periodevis. Halvparten av rådgiverne vi spurte, sier at det er lederen som hindrer dem i å bruke hjemmekontor oftere. De må ha en grunn for å sitte hjemme, og dette skaper en barriere for å spørre i det hele tatt. Rådgiver 3 utdyper dette: *«Men så må jeg jo ta en del skyld også hvorfor jeg ikke tar initiativ heller, fordi barrieren er høyere, for man føler at man må forklare seg...»*

Banksjefene ønsker i stor grad ikke å benytte seg av hjemmekontor. De forklarer blant annet at det gir energi å være på kontoret, og de ønsker å være tilstede med de ansatte. Banksjef 4 mener det blir feil å sitte hjemme, og sier at: *«... Jeg føler at min arbeidsplass er her, hvor jeg er til stede med gjengen, rett og slett...»*

Omtrent halvparten av rådgiverne mener det er forskjeller på hva ledelsen sentralt sin holdning er til hjemmekontor, kontra hva som praktiseres på deres arbeidssted. Av disse mener de at banken sentralt har en mer positiv holdning til bruk av hjemmekontor, enn deres egne ledere på kontorene. Men det er noen få unntak, hvor det er ansatte som forteller at de har en meget åpen tilnærming til fleksibilitet, hvor en rådgiver tror at det blir mer utbredt og åpent for fleksibilitet etter at de nye arbeidskontraktene kom på plass, hvor man får stadfestet det på en helt annen måte enn tidligere. Rådgiver 3 synes det fungerer godt for hen, men har snakket med andre ansatte som ikke opplever det samme og frykter nyansatte kan bli skuffet: *«...hvis jeg hadde sittet og hørt på HR sjefen i et arbeidsintervju, hadde jeg nok blitt litt skuffet når jeg hadde begynt å jobbet, for det er ikke så fleksibelt, og det har vi fått bekreftet av hun som er ny på kontoret hos oss, som merker at det er ikke superfleksibelt.»* Rådgiver 9 mener ledelsen sentralt er positiv og oppmuntrer til hjemmekontor, men poengterer at: *«Det som kanskje kan være utfordrende totalt for banken, det er vel det at sentralt har de sagt at det er opp til hver enkelt banksjef å bestemme...»* Videre poengterer hen at det bør være likt over hele banken, ettersom det kan være utfordrende hvis du har en leder som er negativ til dette.

De fleste av banksjefene mener banken sentralt fremmer at det skal være en fleksibel organisasjon, men samtidig skal det styres lokalt av hver banksjef. Dette etterleves ikke av

alle, da det hevdes at miljøet skapes på kontoret. Banksjef 6 sier de har fått beskjed om å løse dette lokalt, og at banken skal være en fleksibel arbeidsplass. Vedkommende ønsker heller ikke å få noen føring fra sentralt hold, men dersom det er noen som er svært negativ til hjemmekontor er det en annen sak. Banksjef 3 forteller at det er utfordrende ettersom det kommuniseres full fleksibilitet, men banksjefen er til syvende og sist ansvarlig for å drifte butikken: *«Jeg opplever et eller annet slags... nesten litt sånn dilemma-kommunikasjon.»*

Over halvparten av rådgiverne ønsker at det legges føringer fra sentralt hold, når det gjelder hva ledelsen kan gjøre for å legge til rette for en bedre arbeidshverdag. De savner også mer tydelighet fra ledelsen sentralt, og opplæring av ledere på hva som motiverer ansatte. En rådgiver mener at det er fleksibelt, og at det på sikt vil bli en utfordring å få folk tilbake på kontorene. Rådgiver 1 utdyper: *«Kanskje hvis man har hatt helt felles kjøreregler på dette i hele banken, hvor ikke banksjefen har så mye å si. Men dette sitter nok ganske langt inne i det systemet her...»*

#### **4.2 Hovedfunn relatert til forskningsspørsmål 2:**

*Hvilke utfordringer møter ledelsen i prosessen med å tilrettelegge for en fleksibel arbeidshverdag, og hvordan oppleves det av de ansatte?*

Under intervjuene ønsket vi å få et bredere perspektiv på det som oppfattes som utfordringer knyttet til tilretteleggingen for en fleksibel arbeidshverdag, både fra ansatt- og lederperspektiv.

##### **4.2.1 Fellesoppgaver gjør fleksibilitet utfordrende**

Rådgiverne er litt splittet i om det er noe utfordringer knyttet til fellesoppgaver når de sitter på hjemmekontor, men de er enige om at det har blitt færre fellesoppgaver med årene. De som mener det er utfordrende hevder at det blir mer igjen på de som sitter på kontoret, mens de andre mener det lar seg gjennomføre ved planlegging og samarbeid. Rådgiverne sier at det generelt sett alltid vil være noen på kontoret, og så lenge bruken av hjemmekontor rulleres jevnt, vil det ikke være mindre problematisk da jobben utjevnes og fordeles på alle over tid. De som har ansvar for å utføre fellesoppgaver over en viss periode og ønsker å arbeide hjemmefra bytter dager med kollegaer. Banksjefene er mer delte i oppfatningen om fellesoppgavene utgjør en utfordring ved bruk av hjemmekontor, og Banksjef 1 sier at det i

utgangspunktet ikke er noen utfordringer med de avklarte fellesoppgavene, men at det kan bli flere telefoner på de som sitter igjen på kontoret og derfor en potensiell konflikt: «...*Jo færre som er med på telefonsløyfen, jo mer faller oppgavene på de resterende på kontoret...*»

Videre sier Banksjef 1 at det hele kunne vært løst med en telefonsløyfe som ikke er låst til kontoret, men også kunne involvert de på hjemmekontor. På kontorene hos både Banksjef 2 og 3 har de en egen ansatt som blant annet tar seg av alle fellesoppgaver. Av den grunn er det ikke problematisk at andre ansatte jobber fra hjemmekontor med tanke på fellesoppgavene. Banksjef 5 mener selv at hen er fleksibel, men at fleksibilitet ikke bare betyr hjemmekontor. De praktiserer lite hjemmekontor, men de får ved behov. Samtidig fungerte det bra på kontoret under koronapandemien da de var ca. tre personer på kontoret til enhver tid, og utdyper at: «*fleksibilitet er at vi må sørge for at alle får dekket sine behov når det skulle oppstå noe.*» På kontoret til Banksjef 6 er det uproblematisk for kontoret at noen jobber fra hjemmekontor, og fellesoppgavene er brukt som et motargument. Hen mener det bare er å avtale med kollegaer dersom man har fellesoppgaver som må løses når man sitter hjemmefra.

#### **4.2.2 Ledernes utfordringer ved hjemmekontor**

Over halvparten av banksjefene mener at ansatte på hjemmekontor kan bidra til utfordringer. Grunnen til det er blant annet at det bli mye mer jobb på de resterende som er igjen på kontoret. De mener at å sitte på hjemmekontor går på bekostning av rådgiverens kreativitet, samtaler og sparring, i tillegg til at informasjonsflyten reduseres og at energien mellom rådgiverne skapes i fellesskapet på kontoret. Banksjef 2 forteller at på PM-avdelingen er det mye høyere trafikk og mer innkommende telefoner, og at de som sitter hjemme ikke bidrar til å ta unna dette, noe som nettopp fører til merarbeid for de øvrige på kontoret. Banksjef 1 synes det er utfordrende med informasjonsflyten, og at dersom vedkommende kunne valgt selv skulle hen gjerne hatt flest mulig på kontoret for informasjonsflyten og energien som skapes i fellesskap. Banksjefen peker også på noen ledelsesutfordringer ved å ha ansatte på hjemmekontor. Blant annet at det kan påvirke arbeidsmiljøet, samt å lede de ansatte. Banksjef 2 synes det er utfordrende å lede selgere på hjemmekontor.: «*Jeg synes det er en umulig oppgave å lede selgere på hjemmekontor, eller rådgivere. Saksbehandlere – null problem. Rådgivere - et stort problem.*» HR-dir. mener at ansatte på hjemmekontor kan skape sikkerhetsutfordringer, samt at det kan innebære sjalusi fordi noen får og andre ikke får, samt at det reduserer båndet mellom leder og ansatte.

Banksjefene mener det er mye av de samme lederegenskapene som behøves ved hybrid-ledelse som ved vanlig ledelse, men at det også er vanskelig å «føle» hvordan de ansatte har det når de sitter fysisk avskilt. Banksjef 6 utdyper dette med at det er utfordrende å tolke både kroppsspråk og kommentarer, og slike ting hevder hen at man aldri vil fange opp på hjemmekontor. Men hen påpeker at dersom man kjenner personen så er det ikke så stor forskjell på å lede ansatte som sitter på hjemmekontor. Ledelsen sentralt ser i midlertid utfordringer med å fjernlede ansatte på hjemmekontor. HR- dir. innrømmer at det å lede med distanse er krevende, og det som er mest krevende er at man ikke er tilstede med de man skal lede. Derfor får man ikke en følelse av hvordan de har det, og man får ikke de små samtalene. Hen mener at den avstanden kan hen ikke ha, og at hen må være tett på og gjennom dette skapes trivsel, trygghet, åpenhet og endringsvilje. Hen avslutter: *«Det er stor forskjell mellom fjernledelse og fysisk tilstedeværelse. Jeg tror ikke det går an å få det til å fungere like godt som å være til stede ved fjernledelse. Jeg synes det er overvurdert.»*

Når det gjelder å kommunisere og arbeide digitalt, er rådgiverne komfortable med det, mens banksjefene ikke like komfortable. Det var nødvendig for oss å få avklart om banksjefenes mangel på kunnskap om digitale verktøy kan være en brems for om de tillater hjemmekontor, noe de delvis mener kan være rett. To av fem sa at det ikke er en brems lenger, men at det var det under korona, mens to svarer at det kan være en årsak, men at det hovedsakelig er tillit som er årsaken til at de ikke tillater hjemmekontor. Banksjef 4 forteller at hen blir stadig like forvirret av digitale verktøy, men har en ambisjon om å bli bedre på dette.

#### **4.2.3 Utdringer ved for lite eller for mye fleksibilitet**

Fleksibilitet kan som tidligere nevnt skape utfordringer, både ved for stor eller for liten grad. De fleste rådgiverne mener at for liten grad av fleksibilitet fører til negativitet og/eller misnøye, men det er også noen som poengterer at for stor fleksibilitet kan være utfordrende med tanke på fellesoppgaver som vi har vært tidligere inne på. Rådgiver 5 oppsummerer utfordringen ved begge sider godt: *«Hvis det er for liten grad av fleksibilitet kan det surne, misnøye rettet mot kilden. Hvis det er for stor grad kan det også bli misnøye, men da kan misnøye rettes mot de som utnytter fleksibiliteten mest. Og det kan skape uro...»*

Banksjefene er også skeptiske til både for stor og for liten grad av fleksibilitet. Blant annet frykter de for at felleskapet skal bli berørt av for stor fleksibilitet, men også andre faktorer som kompetanseheving og kompetansedeling. For liten fleksibilitet tror de kan gi en grobunn

for misnøye, noe som er lite heldig i en kompetansegruppe. Banksjef 4 forteller at hen har hatt utfordringer med dette i en avdeling, hvor enkelte har vært mer opptatt av hjemmekontor, enn andre. Hen har en oppfatning om at de som sitter mye på hjemmekontor ikke bidrar nok til fellesskapet, og at gruppejustisen ofte kan slå inn i slike tilfeller. Banksjef 6 mener at ved for liten grad av fleksibilitet vil det føre til redusert trivsel, og at ansatte i verste fall kan slutte: «... Fordi det gir grobunn for misnøye, og jeg tenker at hvis du ikke får fleksibilitet så handler det om at du ikke blir vist tillit og lederen ikke stoler på deg... I 2023 forventes det innenfor bransjen her at det er en viss type for fleksibilitet. Så å gi for lite av sånt risikerer man å bite seg i halen ganske fort.»

### **4.3 Hovedfunn relatert til forskningsspørsmål 3:**

*Hvilke relasjonsmekanismer er viktige i tilretteleggelsen av en fleksibel arbeidshverdag?*

Vi ønsket å se nærmere på hvilke relasjonsmekanismer som er viktige i tilretteleggelsen av en fleksibel arbeidshverdag. Rådgiverne poengterer blant annet at tillit må være på plass, samt at de får en aksept for å kunne benytte seg av dette. God kommunikasjon mellom kollegaene på tvers av hjemmekontor og kontor, samt tillit og gode relasjoner mellom partene er nødvendig for god tilretteleggelse av en fleksibel arbeidshverdag.

#### **4.3.1 Tillit**

Majoriteten av rådgiverne vi intervjuet mener at en åpen kommunikasjon er den viktigste faktoren for å skape tillit mellom dem og deres leder, men det er også viktig at leder følger opp sine ord med handling. Forutsigbarhet, ta opp ting som ikke fungerer og ha jevnlig samtaler trekkes også fram blant rådgiverne som viktige faktorer. Rådgiver 1 oppsummerer dette: «Gjensidig forståelse for hverandres hverdag, og at man blir sett og hørt. Kanskje får litt skryt innimellom, begge parter, når man gjør noe bra. Da får jeg tillit i hvert fall til leder, når hen ser det jeg gjør og innimellom synes det er bra.»

I likhet med rådgiverne trekker banksjefene fram åpenhet i kommunikasjonen og forutsigbarhet som viktige elementer for å skape tillit. Flere av banksjefene er også opptatt av å gi de ansatte handlingsrom, og gi dem mulighet til å være delaktige i enkelte beslutningsprosesser. Banksjef 3 har tro på at åpenhet, forutsigbarhet, at man gjør det man sier og forutsigbar reaksjonsmønster er viktig for å skape tillit mellom leder og ansatte. For

Banksjef 6 er stikkordet kommunikasjon, og spesielt ærlig og tydelig kommunikasjon som gjelder begge veier, samt at leder må stå for det hen sier. Banksjef 2 poengterer viktigheten av å gå foran som et godt eksempel, og samtidig vise sin menneskelige side. Videre må leder inkludere ansatte i beslutningsprosesser og visjoner. Hen påpeker også at leder må ha integritet, oppføre seg ordentlig og vise sin menneskelige side. HR-dir. mener at å fylle opp tillitskontoen er noe av det viktigste man gjør uavhengig om man er leder eller ikke. Hen forteller at det å eksponere seg som leder og vise menneskelige sider vil føre til at ansatte vil virkelig støtte deg om du trenger det. Til slutt poengterer hen at det er viktig å gjøre som du sier, og at dette skaper tillit. Adm. dir. tilføyer at man må være transparent over tid, samt å være ærlig.

Tillit mellom leder og ansatt er alfa og omega ifølge banksjefene. Banksjef 3: *«Det er helt fundamentalt for både å trives og etter hvert prestere.»* Banksjef 2 var inne på det samme, men poengterte at dersom leder ikke har tillit, vil de ansatte jobbe i opposisjon, og at dersom man ikke klarer å bygge den tilliten, vil vi bare springe rundt som «ville høns». Adm. dir. og HR-dir. mener at tillit mellom ansatte og leder er en forutsetning for å kunne stole på hverandre, og at det er en grad av tillit mellom begge ytterpunktene. Adm. dir. utdyper videre at dersom man ikke stoler på hverandre blir det vanskelig og utvikle relasjonen og skape resultater, og at det egentlig er en forutsetning for å jobbe sammen. HR-dir. forteller videre at: *«En leder-ansatt-dimensjon, fra leders perspektiv, så tror jeg at lederens utfoldelse av lederskapet faller hvis ikke leder er trygg.»*

Tillit, leders holdning eller andre barrierer kan være en begrensning for hvor ofte rådgiverne faktisk benytter hjemmekontor, kontra det som er ønskelig. Flere forteller at det er vanskelig å spørre lederen da de vet hvilke holdninger og synspunkter lederen deres har til hjemmekontor. Rådgiver 3 opplever også at barrieren er høy for å spørre om hjemmekontor siden hen vet at holdningen er at man skal være på kontoret i utgangspunktet. Selv om det ikke er så strengt i utgangspunktet gjør holdningen til at man blir mer restriktiv i bruken av det. Rådgiver 5 er usikker på om det har noe med tillit å gjøre, og velger å la være å spørre enkelte ganger fordi vedkommende er usikker på hvilket svar en får. Til spørsmål om vedkommende unngår å spørre på grunn av at det er ubehagelig å få «nei» svarer hen: *«Ja, eller man kan få en ubehagelig reaksjon, eller at man får en følelse av at man gjør noe som er galt eller gjenstridig i forhold til at man vet hva den andre parten ønsker.»* Vi konfronterte adm. dir. og HR-dir. med funnene om at ansatte vegret seg for å spørre om å ta en hjemmekontordag på grunn av leders holdning til dette. HR-dir synes det er leit at man ikke kan sette seg ned å snakke sammen, og

at de har brukt mye tid på å lage veiledere i personalhåndboka. Hen mener leder må skulle kunne forholde seg til veilederen som ligger der, og at den kan skape gode diskusjoner, og ved å snakke sammen så pleier det meste å løse seg.

Det å jobbe fleksibelt, og jobbe fra hjemmekontor, baseres i stor grad på tillit mellom leder og ansatte. Rådgiverne opplever tillit av leder når de sitter på hjemmekontor. Hvis lederen ikke har tillit til den ansatte som sitter på hjemmekontor, var flertallet av rådgiverne enige i at det ville ført til en stressende situasjon og mistrivsel, og at de ville spurt sjeldnere om hjemmekontor. I tillegg utdyper Rådgiver 4 at det spiller inn på motivasjon til videre jobb, og at hen vet av noen kollegaer som vurderer arbeidsforholdet sitt basert på dette. Lederne har tillit til at de ansatte gjør den jobben de skal gjøre fra hjemmekontoret. For å forstå grunnen til hvorfor lederne har forskjellige syn og praktisering av hjemmekontor, ville vi avdekke om tillit kan være en vesentlig årsak, og om de har tillit til sine ansatte når de sitter på hjemmekontor. De er noenlunde like i besvarelsen, hvor de i utgangspunktet har tillit, men det er i enkle tilfeller avhengig av hvem det gjelder. Banksjef 1 har ikke lik tillit til alle og utdyper: *«Jeg skal være ærlig rundt at det er noen du alltid har større trygghet til, enn andre.»* Banksjef 2 mener hen kan kjenne et lite snev av hvorfor noen vil sitte på hjemmekontor, men at det ikke er noen utrygg følelse eller mistro som hen gir.

### **4.3.3 Kommunikasjon**

Vi ønsket å kartlegge hvordan kommunikasjonen mellom leder og ansatte er når en av partene sitter på hjemmekontor. Det kom fram varierende svar, hvor tre ansatte syntes lederne hadde potensiale til å bli bedre, mens flertallet synes det fungerte bra, og satt pris på å være i fred. Rådgiver 1 opplever at det blir en treghet i kommunikasjonen når man sitter på hjemmekontor, altså at man plutselig ikke får svar og må begynne med noe annet. Dette er noe av det hen synes er absolutt tyngst med hjemmekontor. Rådgiver 5 har et annet syn på saken: *«Heldigvis så blir vi latt være i fred.»* Blant banksjefene er det også sprik, fra enkelte som ikke følger opp, til noen som synes det går fint via digitale verktøy. Oppfølgingen er likevel begrenset til å gjelde faglige spørsmål, og ikke personlig oppfølging eller lignende. Banksjef 2 syns kommunikasjon mellom seg selv og ansatt som sitter på hjemmekontor er fraværende: *«Fraværende, de får være i fred. Jeg bruker ikke tid på å ringe dem opp hvis de er hjemme. Da er det for at jeg lurert på noe konkret i tilfelle. Men jeg bruker ikke tid på å jobbe med motivasjon når de sitter hjemme. De sitter hjemme så lite, så de dagene de sitter*



*hjemme får de stort sett sitte i fred, i hvert fall fra meg.»* Banksjef 1 mener fagutveksling går greit via digitale verktøy, men har utfordringer med den naturlige flyten på kontoret, hvor det ofte innebærer veldig mye kommunikasjon fram og tilbake med ansatte som man mister.

Rådgiverne har generelt mye mer kommunikasjon mellom hverandre på kontoret, og Rådgiver 6 forklarer at det er lav terskel på å utveksle kompetanse, og at mange fanger opp spørsmål som blir stilt. Samtlige av banksjefene utenom én forteller at de har mindre kommunikasjon med ansatte på hjemmekontor. Likevel forteller de fleste at det var annerledes under koronapandemien, og dersom de sitter hjemme over lengre perioder. På kontoret til Banksjef 4 blir dets mindre hyppighet og kun når det er nødvendig når ansatte sitter hjemme. Banksjef 6 var i utgangspunktet spent og på grensen til skeptisk til hjemmekontor, men forteller at det fungerte over all forventning: *«... Og det fungerte over all forventning. Den lærdommen og kunnskapen må vi ta med oss etterpå, jeg har ikke noen problem med at noen sitter hjemme.»*

#### **4.3.4 Relasjoner**

Gode relasjoner mellom kollegaer er ofte viktige faktorer for et godt arbeidsmiljø, men også prestasjoner og at ansatte finner mening i sitt virke. Ledere må være tilstede, vise nærhet og i tillegg gi gode tilbakemeldinger og være bevisst på kommunikasjon, for å bygge gode relasjoner til ansatte mener rådgiverne. Rådgiver 2 oppsummerer dette på en fin måte: *«Være til stede og se hver enkelt, og prøve å få ut det potensiale som er i hver. Vi er jo veldig forskjellige på måten både vi jobber på og på måten hvordan vi er. Det å ta ut det beste av enhver, det er ikke alltid like lett.»* Banksjefene flest forklarer at det er viktig å ha god kommunikasjon, by på seg selv, og å være på de ansattes banehalvdel for å skape gode relasjoner med sine ansatte. Banksjef 3: *«Det starter kanskje med lederen selv. Ha en god rolleforståelse. Og en god åpen dialog, tørre å spørre, tørre å stille krav, egentlig kort oppsummert bare være påkoblet i rollen sin.»*

Både banksjefene og rådgiverne mener at relasjonen leder-ansatte er veldig viktig for at et team skal fungere og prestere, og hvis ikke den gode relasjonen er på plass vil man fungere dårligere på alle plan. Rådgiver 6 tror det er veldig viktig å ha en god relasjon til leder for å føle seg ivaretatt og ha tillit. Dette fører til at man løser oppgavene på best mulig måte, og man tør å gjøre ting som man ikke hadde turt om kjemien var dårlig. Rådgiver 7 tror relasjon mellom leder og ansatte har alt og si: *«... Hvis du ikke føler at du har den tilliten så tror jeg*

*heller ikke at du har noe genuint ønske om å yte maks.»* Banksjefene er som nevnt ganske samstemte når det gjelder viktigheten med relasjonene mellom leder og ansatt for at teamet skal prestere best mulig. Banksjef 3: *«Jeg tror det er helt nødvendig også merker du kanskje ikke så lenge det er bra, men så fort det skurrer så merkes det veldig fort, også sprer det seg mellom andre ledd i et team, så det er helt fundamentalt for å få det til å fungere.»* Både adm. dir. og HR-dir. er også enig med banksjefen om at relasjoner mellom leder og ansatte har alt og si for at teamet skal fungere og prestere bedre.

#### **4.3.5 Leders egenskaper og oppfølging på hjemmekontor**

Leders egenskaper eller personlighet kan være en faktor som påvirker hvor fleksible de er til sine ansatte. Vi mener derfor det var viktig å høre hva både banksjefene, ledelsen sentralt og de ansatte mente om hvilke egenskaper en leder bør ha. De ansatte mener det er å være god til å lytte og å være empatisk. Rådgiver 3 forteller at en leder bør kunne se mennesket, og ha interesse av å utvikle vedkommende som person. En slik genuin interesse for ansatte tror hen vil føre til at man kommer langt i sitt lederskap. Rådgiver 6 fokuserte mer på de faglige egenskapene for en leder og hvordan leder kan utvikle den ansatte og legge til rette for ansatte på individuell basis, og dersom man klarer dette er man den beste lederen. Banksjefene svarer at det å være empatisk er viktig, i tillegg til å kunne stoles på og ha klare langsiktige mål er viktige egenskaper for en leder. Samtidig er ikke banksjefene like samstemte når det gjelder å lytte til de ansatte. Banksjef 2 har et litt annet syn for å få de ansatte i riktig retning og at dette handler om hvordan man kommuniserer med dem, tydelighet og det å ha noen form for strategiske evner: *«... Det høres litt flåsete ut, men jeg stiller aldri et spørsmål jeg ikke vet svaret på. Det er viktig for jeg orker ikke at det skal bli noe bråk rundt ting som er utydelig eller der jeg vet at det sitter to typer mennesker i rommet og de ser spørsmål på to forskjellige måter, så prøver jeg å jobbe ganske mye med hvordan jeg kommuniserer for å treffe som ikke skaper noe usikkerhet hos noen.»*

Adm. dir. og HR-dir. mener en god leder er god på relasjoner. HR. Direktør mener også å være god på relasjoner i tillegg til kombinasjonen med varme og tydelighet er viktige faktorer. Hen poengterer videre at en moderne leder også må ha en faglig tyngde som skaper legitimitet og troverdighet. Adm. dir. utdyper at hen ikke tror noen er fødte gode ledere, men samtidig for å være en god leder må man like å jobbe med mennesker og utvikle dem. Om det

sistnevnte er medfødt eller ikke vet hen ikke, men at man har en genuin interesse for mennesket og er god på bygge relasjoner tror hen er viktig.

Når vi undersøkte om hvilke utfordringer lederne har ved å følge opp ansatte, og hva som er spesifikt på hjemmekontor bekrefter to banksjefer at de har utfordringer ved å følge opp ansatte og tre at de ikke har det. Banksjef 1 synes det er utfordrende med at ansatte ikke fysisk er der, og at man ikke får et bilde om vedkommende er opptatt eller ikke. Banksjef 3 forteller at oppfølging fra sin side foregår fysisk, og at hen ikke trenger å drive med oppfølging de dagene hjemmekontor velges. Vedkommende hevder det ofte brukes hjemmekontor når det er mest praktisk, og det er når man kanskje ikke har lyst å bli forstyrret.

#### 4.4 Oppsummering av empiri

I tabellene under skal vi oppsummere de viktigste funnene fra empirien. Her viser vi til hovedfunnene knyttet til forskningsspørsmålene, samt sitater fra banksjefene, rådgiverne og ledelsen gjennom adm. dir. og HR-dir.

<i>F1: Hvordan opplever rådgiverne og banksjefene fleksibiliteten på sitt kontor, og hvordan oppleves det av ledelsen?</i>	
<b>Hovedfunn</b>	<b>Sitat</b>
De ansatte opplever banken som fleksibel, med unntak av hjemmekontor og fleksitid.	<b>Rådgiver:</b> «Hvis vi utelater to ting, frivillig hjemmekontor og fast ordning hvor man kan komme f.eks. kl. 9 og gå kl. 17, for det får vi ikke til... Utover det opplever jeg at det er kjempestor fleksibilitet.»
Banksjefene opplever banken som en fleksibel arbeidsplass.	<b>Banksjef:</b> «... selv om banken er grunnleggende på at her skal det ligge en fleksibilitet, så tror jeg nok at fleksibiliteten utøves litt forskjellig.» <b>HR. Dir:</b> «Fleksibilitet handler om at når man har et behov for fleksibilitet så får man det, og det behøver ikke å handle om å være hjemme.»
Flere mener ledelsen sentralt har et annet syn på fleksibilitet, enn på kontornivå.	<b>Rådgiver:</b> «Det som kanskje kan være utfordrende totalt for banken, det er vel det at sentralt har de sagt at det er opp til hver enkelt banksjef å bestemme...»

	<b>Banksjef:</b> «Jeg opplever et eller annet slags... nesten litt sånn dilemma-kommunikasjon.»
Det er store forskjeller i praktiseringen av hjemmekontor.	<b>Rådgiver:</b> «Jeg får omtrent hva jeg ønsker meg, men ideelt sett kunne jeg ha tenkt meg mer»
Ansatte ønsker å bruke hjemmekontor oftere.	<b>Rådgiver:</b> «Men så må jeg jo ta en del skyld også hvorfor jeg ikke tar initiativ heller, fordi barrieren er høyere, for man føler at man må forklare seg...»
De ansatte opplever å måtte ha en grunn for å ta hjemmekontor, og dette skaper en barriere.	<b>Rådgiver:</b> «...Opplever det vel sånn at det bør være en grunn...»
Banksjefenes holdninger reflekterer hvorvidt de ansatte benytter hjemmekontor.	<b>Banksjef:</b> «Det har vist seg at det ikke har vært noen behov for å styre eller regulere det...» <b>Rådgiver:</b> «Hen synes at det er best at alle sitter på kontoret til enhver tid.»
En hybrid arbeidshverdag har økt trivselen for de ansatte.	<b>Banksjef:</b> «Det er en hygienefaktor som vi bare må ha.» <b>Rådgiver:</b> «...når jeg har sittet en dag på hjemmekontor, så er det så utrolig godt å komme på kontoret... det er faktisk sånn at du ordentlig gleder deg til å komme på jobb og treffe kollegaene...»
Banksjefene motiverer ikke til bruk av hjemmekontor.	<b>Banksjef:</b> «Jeg velger å fokusere helt andre veien hvor bra det er på kontor.»

**F2: Hvilke utfordringer møter ledelsen i prosessen med å tilrettelegge for en fleksibel arbeidshverdag, og hvordan oppleves det av de ansatte?**

Hovedfunn	Sitat
Fellesoppgaver og hjemmekontor kan skape konflikt.	<b>Banksjef:</b> «Jo færre som er med på telefonsløyfen, jo mer faller oppgavene på de resterende på kontoret.»
Over halvparten av banksjefene mener hjemmekontor kan bidra til utfordringer	<b>Banksjef:</b> «Jeg synes det er en umulig oppgave å lede selgere på hjemmekontor, eller rådgivere. Saksbehandlere – null problem. Rådgivere - et stort problem.»

<p>Ved både for liten og for mye fleksibilitet oppstår det misnøye, som igjen påvirker arbeidsmiljøet.</p>	<p><b>Banksjef:</b> «Fordi det gir grobunn for misnøye, og jeg tenker at hvis du ikke får fleksibilitet så handler det om at du ikke blir vist tillit og lederen ikke stoler på deg.»</p> <p><b>Rådgiver:</b> «Hvis det er for liten grad av fleksibilitet kan det surne, misnøye rettet mot kilden. Hvis det er for stor grad kan det også bli misnøye, men da kan misnøye rettes mot de som utnytter fleksibiliteten mest.»</p>
--	---

F3: Hvilke relasjonsmekanismer er viktige i tilretteleggelsen av en fleksibel arbeidshverdag?	
Hovedfunn	Sitat
Leders tillit til de ansatte på hjemmekontor er varierende.	<p><b>Banksjef:</b> «Jeg skal være ærlig rundt at det er noen du alltid har større trygghet til, enn andre.»</p>
Kommunikasjonen mellom leder og ansatte på hjemmekontor er ikke like viktig for alle.	<p><b>Banksjef:</b> «Fraværende, de får være i fred. Jeg bruker ikke tid på å ringe dem opp hvis de er hjemme.»</p> <p><b>Rådgiver:</b> «Heldigvis så blir vi latt være i fred.»</p>
Relasjonen mellom leder og ansatt er svært viktig for at de ansatte skal prestere.	<p><b>Banksjef:</b> «...helt fundamentalt for å få det til å fungere.»</p> <p><b>Rådgiver:</b> «Hvis du ikke føler at du har den tilliten så tror jeg heller ikke at du har noe genuint ønske om å yte maks»</p>
Ledere bygger gode relasjoner ved å være tilstede og vise nærhet	<p><b>Banksjef:</b> «Ha en god rolleforståelse.»</p> <p><b>Rådgiver:</b> «Være til stede og se hver enkelt, og prøve å få ut det potensiale som er i enhver.»</p>

Tabell 4: Oppsummering av hovedfunnene fra empirien.

## 5. Analyse

I dette kapitlet skal vi drøfte funnene våre opp mot relevant teori vi tidligere har presentert i oppgaven for å svare på problemstillingen: «*Hvordan tilrettelegger lederne i en bank for en fleksibel arbeidshverdag?*». Med ønske om å konkretisere problemstillingen ytterligere, har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan opplever rådgiverne og banksjefene fleksibiliteten på sitt kontor, og hvordan oppleves det av ledelsen?*
2. *Hvilke utfordringer møter ledelsen i prosessen med å tilrettelegge for en fleksibel arbeidshverdag og hvordan oppleves det av de ansatte?*
3. *Hvilke relasjonsmekanismer er viktige i tilretteleggelsen av en fleksibel arbeidshverdag?*

Vi skal basert på hovedtrekkene i funnene se på hva som er grunnen til at noen banksjefer har en restriktiv holdning til hjemmekontor, mens andre har en åpen tilnærming til en slik arbeidsmetode. Vi vil også komme innom hva som beskriver en god leder, da vi ser en sammenheng mellom lederstil og utøvelse av fleksibilitet. Deretter skal vi se på hvilke barrierer eller utfordringer rådgiverne og banksjefene møter når det skal tilrettelegges for en fleksibel arbeidshverdag, slik at de kan optimalisere sin leveranse og utnytte sitt kreative potensiale maksimalt. Videre skal vi undersøke hvilke relasjonsmekanismer som er sentrale i tilretteleggelsen av en fleksibel arbeidshverdag. Avslutningsvis vil vi drøfte de to gruppene (rådgivere og banksjefer) opp mot hverandre, og vise til sammenligninger og forskjeller mellom gruppene. Vi legger også til ledelsens synspunkter og innspill, og noen forslag til løsninger basert på teorier, funn og egne personlige erfaringer.

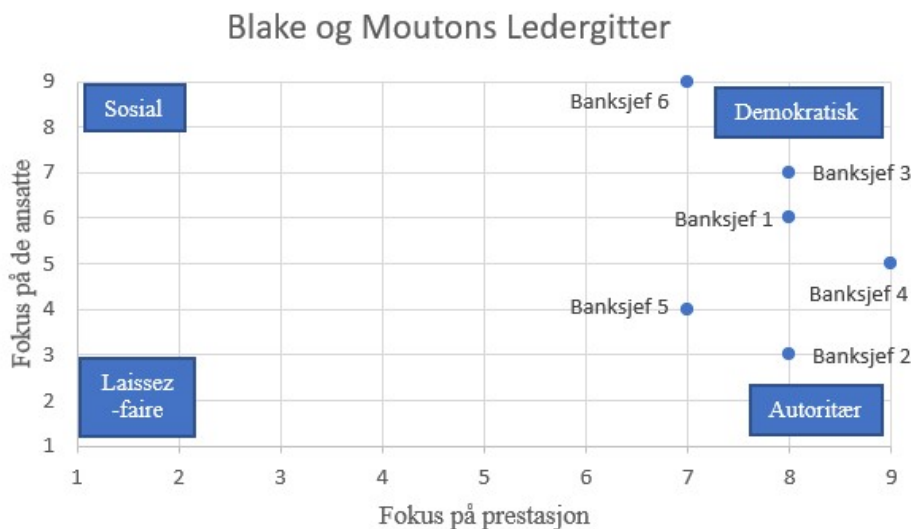
### **5.1 Drøfting relatert til forskningsspørsmål 1:**

*Hvordan opplever rådgiverne og banksjefene fleksibiliteten på sitt kontor?*

I dette delkapitlet skal vi drøfte hvordan rådgiverne og banksjefene opplever fleksibiliteten på sitt kontor. Ved å intervjuer begge gruppene, får vi frem flere synspunkter, og i hvilken grad disse gjenspeiler hverandre. For å besvare forskningsspørsmålet skal vi knytte empiri opp mot ledelsesteorier som vi har brukt tidligere i oppgaven.

### 5.1.1 Lederstil og utøvelse av fleksibilitet

Vi har tidligere nevnt at banken har en desentralisert organisasjonsstruktur, og at hvert kontor styres av en lokal banksjef. Ledelsen gir kontorene generelle retningslinjer og regler som skal følges, men har også sine ønsker og anbefalinger for hvordan banken skal opptre, fremstå og driftes operasjonelt. Det er likevel opp til den enkelte lokale banksjefen hvordan de ønsker å håndheve det som er anbefalt og ønsket fra ledelsens side. Generelle regler, policy, deriblant kredittpolicy kommer de ikke unna, men det er fortsatt mye en lokal banksjef kan påvirke i sin drift av sitt kontor. Banksjefene kan derfor ha ulike tilnærminger å drifte kontorene på, og ulike måter å lede på. I figuren under har vi ut i fra empirien kategorisert de seks banksjefene slik vi har tolket deres lederstiler gjennom intervjuene. Videre har vi plassert de inn i figuren hvor vi vurderer deres lederstiler med fokus på ansatte og fokus på prestasjon.



Figur 11: Blake og Mouton's (1964) «Ledergitter»

Fra figuren over ser vi at samtlige av banksjefene har stort fokus på prestasjon. Dette er kanskje også i overkant av hva man kan forvente når man intervjuer seks banksjefer innad i en bank, men vi tror den desentrale organiseringen er en sentral faktor i dette. I og med at hver enkelt banksjef har ansvar for sitt kontor, både når det gjelder drift og resultater, så vil de oppleve ansvar for å levere. Dette er noe som går igjen fra leder til leder, og er trolig en del av bankens «kultur». Det er et par ytterpunkter på hver side, autoritære og demokratiske ledere. Banksjefene som er autoritære er ikke i nærheten av å være så åpen for å tilby hjemmekontor

og fleksibilitet som de demokratiske banksjefene. Ved enkelte av kontorene kan det se ut til at det fokuseres mer på kvantitative målsetninger og på detaljnivå fra lederens side. Dette er tegn på målstyrt ledelse, som figur 6, Blake og Mouton (1964) omtaler i sitt «Ledergitter» som «Autoritær lederstil». Det er riktignok flere grader av «Autoritær lederstil», og det betyr heller ikke at ansattes ve og vel er hensyntatt på disse kontorene, men fra våre intervjuer kommer det fram at enkelte ledere sannsynligvis er noe mer styrt av resultater enn andre. Dette i kombinasjon med varierende tillit, da spesielt mot nyansatte, fører ofte til at banksjefene heller foretrekker at de ansatte er på kontoret enn på hjemmekontor.

På andre kontorer, uavhengig av størrelse, har de klart å finne en god måte å tilnærme seg en fleksibel arbeidshverdag. Her viser lederne oppriktig tillit til de ansatte, hvor de har stor frihet til å velge arbeidssted. Dette ligner mer på det som Blake og Mouton (1964) omtaler for en «Demokratisk lederstil». Dette innebærer en slags kombinasjon av målbasert og tillitsbasert/sosial ledelse, hvor leder legger vekt på de ansattes trivsel, men også engasjerer ansatte i både målsetninger og utvikling. En demokratisk leder er også i større grad villig til å gi slipp på kontrollen overfor ansatte, noe som blant annet frigjør tid. Bergum (2009) hevder at hvis de ansatte har eller opplever nær kontakt med lederen sin, vil det kunne redusere leders utfordringer ved å lede ansatte med geografisk avstand. Dette er noe som vil være sentralt for ledere i banken med sin økende bruk av hjemmekontor. Vi opplever at ansatte på kontor hvor det er større grad av fleksibilitet og handlingsrom er mye mer fornøyde, og opplever større frihet, som skaper tilfredshet og gir arbeidet mening. Dette støttes av teorien, hvor Molstad og Aspeli (2020) hevder at frihet og ansvar kan være motiverende for ansatte. Selv om de ansatte får større grad av frihet, betyr det ikke at de naturligvis velger å jobbe mer hjemmefra. Lippe og Lippényi (2020) er mer kritisk til hjemmekontorbruk. De hevder at det mest optimale er at de ansatte ikke jobber mer enn én dag hjemmefra per uke. Desto flere ansatte som jobber hjemmefra, jo mer vil den negative effekten med hjemmekontor forsterkes, hvor blant annet informasjonsflyt og produktivitet reduseres.

På enkelte av kontorene hadde vi en viss forkunnskap om i forhold til hvordan rådgiverne praktiserer hjemmekontor. Men etter dybdeintervjuene innså vi at i enkelte tilfeller hadde vi feiltolket dette. Vi må innrømme at vi ble noe overrasket over hvor rigid mange kontorer er når det gjelder fleksibilitet med bruk av hjemmekontor. Spesielt når vi sammenligner med egen praksis, og hvilken kunnskap vi har om konkurrentenes praktisering av dette.



Vi har under laget en tabell hvor vi viser våre antakelser om kontorenes fleksibilitet i forkant av intervjuene, og hvordan vi oppfatter kontorets grad av fleksibilitet i etterkant. Grunnlaget for hvordan vi opplever lederne og kontorets fleksibilitet, er basert på sitatene og de tolkningene vi har gjort oss under intervjuene. Vi rangerer fleksibiliteten fra 1-10, hvor 1 er svært lite fleksibel, og 10 er svært fleksibel. I tillegg har vi implementert lederstilene fra figur 1, Blake og Moutons (1964) «Ledergitter» i tabellen, hvor vi har tilegnet hver banksjef en lederstil ut i fra våre oppfatninger gjennom intervjuene og sitatene.

Banksjef	Antatt fleksibilitet før intervjuet	Kontorets fleksibilitet etter intervjuet (1-10)	Lederstil fra Blake og Mouton (1964)
Banksjef 1	4	6	«Demokratisk», men også noe «Autoritær»
Banksjef 2	2	2	«Autoritær»
Banksjef 3	7	8	«Demokratisk»
Banksjef 4	5	4	Midt i mellom «Autoritær» og «Demokratisk»
Banksjef 5	3	2	Heller mot «Autoritær»
Banksjef 6	8	10	«Demokratisk»

Tabell 5: Banksjefenes lederstil og kontorets fleksibilitet.

- På kontoret til banksjef 1 visste vi i forkant at banksjefen tidligere var ganske negativ til bruk av hjemmekontor, men på et tidspunkt hadde endret holdning til dette. Vi hadde derfor en antakelse om at holdningen lå på 4 på vår skala. Men etter intervjuet viste det seg at våre antakelser var noe kritisk, og vi endret til 6 på skalaen.
- På kontoret til Banksjef 2 hadde vi fått informasjon fra kollegaer hvor holdningen er spesielt negativ og bruk av hjemmekontor var ikke ønsket. Vi tolket derfor at holdningen lå på 2 før intervjuet. Det stemte også med vår oppfatning etter intervjuet. Her er det stort fokus på produksjon og bygge team på kontoret.
- Kontoret til Banksjef 3 hadde vi lite forkunnskap om, men antok at holdningen var relativt positiv og lå på 7 på skalaen. Her var holdningen mer positiv en antatt, og at selv om holdningen til hjemmekontor ikke er maksimal, var det relativt mye bruk av hjemmekontor på enkelte, og vi plasserte hen på 8 på skalaen vår.

- Banksjef 4 hadde vi noe forkunnskaper om, og plasserte hen på 5, siden vi visste at vedkommende var noe kritisk til bruk av hjemmekontor. Etter intervjuet fikk vi kunnskaper om at holdningen her var enda mer negativ enn forventet, og varierte fra avdeling til avdeling, og vi plasserte derfor hen på 4 på skalaen vår.
- Kontoret til Banksjef 5 hadde vi også en del forkunnskaper om. Her var vi blitt fortalt at holdningen er ganske negativ, og praktiseringen av hjemmekontor var veldig liten. Vi plasserte derfor denne banksjefen på 3 på skalaen i forkant. Men etter intervjuet, fikk vi bekreftet at holdningen er enda mer negativ, og at hjemmekontor ikke brukes, og bare er en bitteliten del av det å være fleksibel. Derfor valgte vi å plassere hen på 2 på skalaen vår.
- På kontoret til Banksjef 6 hadde vi mye kunnskap om på forhånd, og vi visste at her ble det praktisert mye hjemmekontor. Av den grunn ble hen satt på 8 på skalaen. Etter intervjuet fikk vi bekreftet at banksjefen gir svært mye tillit og frihet under ansvar til sine ansatte, og at de ansatte er svært fornøyde. Vi satt derfor igjen med at den rette plasseringen på skalaen vår er på 10.

Rådgiverne på kontorene jobber med egne kundeporteføljer hvor svært mange av de har lang erfaring innenfor rådgivning, og er i stor grad selvgående. Vi opplever at de fleste får stor tillit av sine ledere og blir til dels ledet til å lede seg selv, som Erichsen m. flere (2018) hevder vil gi en tidsmessig gevinst. Samtidig kan vi se at dette avviker fra kontor til kontor ut i fra ledernes behov for å utøve kontroll, slik som vist i tabell 5, «banksjefenes lederstil og kontorets fleksibilitet». En kontrollerende lederstil kan redusere rådgivernes selvtillit og skape usikkerhet blant dem, som igjen vil påvirke dem negativt (Molstad & Aspel, 2020). Dette støttes også av McGregor (1972) sin «X og Y» teori, som forteller at en leders holdninger eller tanker om ansatte ofte blir en selvoppfyllende profeti. Overført til vår oppgave vil altså en leder som viser tillit til sine ansatte få tillit tilbake, samt at de ansatte utfører arbeidet sitt tillitsfullt. Dersom leder viser en kontrollerende atferd, vil derimot de ansatte opptre mindre selvstendig, som igjen vil føre til en negativ spiral hvor leder må involveres i større grad i deres arbeid enn det som strengt tatt er nødvendig.

Som vi ser av både teori og definisjon, blir ledelse beskrevet som bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeid slik at en organisasjon kan nå sine mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Men hva er en god leder? Bankens administrerende direktør (adm. dir.), mener det er viktig at en god leder må ha: «...*genuin interesse for mennesker, og være god på å bygge relasjoner, det tror jeg er viktig, men jeg tror ingen er født gode ledere...*». Akkurat som Spurkeland

(2017) hevder, bør en relasjonsleder ha tre egenskaper som vil påvirke relasjonskvaliteten, og det er å ha interesse i mennesket, kunne bygge tillit og ha emosjonell modenhet. Å være interessert i mennesket, og hvordan leder kan bygge tillit til sine ansatte slik at de kan prestere maksimalt, er en viktig del av en leders arbeid. For å skape gode forhold som gir motivasjon, tillit og ikke minst resultater, må lederskap tilpasses hvert enkelt individ (Avolio & Kahai, 2003). At lederne i banken har tillit til sine ansatte og gir dem fleksibilitet i hverdagen, bidrar til at ansatte skaper gode resultater. Hvilken grad av fleksibilitet er opp til hver enkelt leder, men som Spurkeland (2017) hevder, vil en dyktig relasjonsleder oppleve større lojalitet blant sine ansatte, og de vil ta større ansvar når de føler en viss form for frihet.

Rådgiverne ønsker større frihet til å benytte seg av hjemmekontor, med færre barrierer for å legge opp bruken etter sin hektiske hverdagskabal. Det er akkurat som forskningen fra det vitenskapelig tidsskriftet *Frontiers in Psychology* også har vist, at det er like viktig for ansatte å ha mulighet til å jobbe hjemmefra, som å jobbe hjemmefra (Kaste, 2023).

Rådgiverne anser hjemmekontoret som en naturlig del av fleksibilitet. Likevel ser flere av lederne annerledes på hva nettopp fleksibilitet er, og hva som er en fleksibel arbeidsplass. De mener det kan være å tilpasse arbeidstiden til den enkeltes livssituasjon, eller at man kan jobbe hjemmefra dersom man har et ærend som krever at man er hjemme. Bankens HR-direktør mener at fleksibilitet er helt avgjørende i et arbeidsforhold, og er svært viktig for banken. Hen legger til at fleksibilitet ikke bare må handle om å jobbe fra hjemmekontor, noe hen absolutt har rett i. Hen mener at fleksibilitet handler om at når man har et behov for fleksibilitet, så skal leder strekke seg for å gi det. Det kan for eksempel være at man har sykdom i nær familie, småbarn som skal til skole/barnehage eller har andre særstilte behov. Til tross for at ansatte i større grad ønsker større handlingsrom og fleksibilitet knyttet til hjemmekontor, så opplever både rådgiverne, som banksjefene at banken generelt er veldig fleksibel, hvor banksjefene etterstreber med å lempe på de ansattes hverdagslige utfordringer

### ***5.1.2 Er banken en fleksibel arbeidsplass?***

Funnene våre viser at ansatte på flere kontorer må ha en særskilt grunn for å få aksept for hjemmekontorbruk, og da vil ikke et generelt ønske være grunn nok. Noen rådgivere sier at det ikke oppleves som særlig fleksibelt på sitt kontor sammenlignet med andre. Det kan blant annet være vanskelig å be om hjemmekontor, siden de vet at lederen helst ønsker at alle skal være tilstede på kontoret. Dette kan signalisere en leders kontrollbehov, hvor lederen vil ha

oversikt over hva de ansatte gjør når de er på jobb. I enkelte kontorer kan det til tider vises lite tillit fra lederen, noe som kan være med på å skape en frykttkultur blant de ansatte. I teorien viser vi til at tillitsbasert ledelse går ut på at lederen har evne og vilje til å stole på sine ansatte, deres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Dette gjenspeiles også i vår forskning, hvor flere rådgivere svarer at dersom leder viser tillit til sine ansatte, og lar ansatte selv bestemme i hvilken grad de ønsker å benytte hjemmekontor, vil dette skape et gjensidig tillitsforhold de imellom. Dette resulterer i tilfredse ansatte som drives av sin indre motivasjon, som vil gjøre de ansatte mer motivert til å gi noe tilbake, for eksempel ved gode leveranser eller resultater.

Det framkommer at ansatte ved kontorene som i utgangspunktet er fleksible ikke har hatt behov eller diskutert fleksibilitet, noe som kanskje er naturlig ettersom det ikke har vært en vesentlig problemstilling for de. Men ved kontorene som har mindre grad av fleksibilitet, har gjerne rådgiverne i større grad diskutert med kollegaer på tvers av kontorene, og er mer bevisst på at det er forskjeller kontorene i mellom. Dette kan skape en følelse av urettferdighet blant rådgiverne, som dreier fokuset sitt på misnøye og de forskjellene som eksisterer mellom kontorene, som igjen skaper unødig støy i banken. På kontorer hvor de har stor fleksibilitet, fungerer det fint å ta hjemmekontor en eller to dager i uka. De har ofte diskutert det i fellesskap, og leder er komfortabel med å la de ansatte få handlingsrom og tillit til å utføre sitt arbeid. Dette gjør at ansatte tar ansvar for resultatene, som støttes av teorien som sier at med høy grad av tillit er ansatte mer proaktiv, fokusert på oppgavens resultat og mer optimistisk (Clark, Clark, & Crossley, 2010). Rådgiverne forteller at de er vel så produktive på hjemmekontor, som på kontoret. Ja, faktisk mer produktiv enn på kontoret. Dette fordi det er en helt annen ro hjemme, hvor de ikke blir avbrutt av andre. Dette avhenger også av at man får sitte i ro hjemme, og har gode nok forhold for hjemmekontor. I en studie gjennomført av Molstad og Aspeli (2020), observerte de at ansatte som ble fjernledet hadde minst like god innsats som de som var nærledet. De fikk også gjennom andre studier bekreftet at det ikke kunne dokumenteres at fysisk avstand mellom ansatte og leder gir dårligere resultater, enn hvis de jobber fysisk sammen. Fysisk avstand i seg selv ikke har en egen effekt på resultatene, og fjernledede ansatte gjør en like stor innsats på jobben sin som de som er nærledet (Molstad & Aspeli, 2020).

På enkelte kontorer praktiserer mellomlederne bruk av hjemmekontor, men tillater i svært liten grad at de ansatte gjør det samme. Her vil vi påstå at bruk av lederposisjonen utnyttes til egen vinning/komfort, og at en slik ledelse ikke gagner kontoret som helhet, verken for

arbeidsmiljøet eller relasjonen mellom ansatte og leder. Teorien sier at en leders motivasjon er å være en god rollemodell (Hetland, 2008), og at en leder oppnår mer innflytelse hos sine ansatte ved å avgi kontroll (Molstad & Aspeli, 2020). Bankens HR-dir. utdyper tydelig at det hen gjør som leder må speile det hen sier, og det hen sier må speile det hen gjør, for det skaper tillit.

### ***5.1.3 Leders holdninger og retningslinjer for hjemmekontor***

Som funnene viser er samtlige informanter enige om at banken fremstår som fleksibel, men både rådgiverne og noen av banksjefene legger til at ledelsen har et annet syn på fleksibilitet, enn på kontornivå. Det oppleves mer rigid lokalt enn fra sentralt. Selv om banken, gjennom nye arbeidskontrakter, har åpnet for bruk av hjemmekontor inntil to dager i uken, praktiseres det svært ulikt av banksjefene. Siden dette styres av hver enkelt leder på kontorene, er det ofte banksjefenes holdninger til bruk av hjemmekontor som styrer bruken av dette. Rådgiverne finner lederne sine fleksibel eller forholdsvis fleksibel, men noen synes det er vanskelig å spørre om hjemmekontor siden de vet hvordan holdninger lederen har. Særlig fordi de må fremlegge en spesiell grunn til å jobbe hjemmefra. Derfor påvirker leders holdninger til hjemmekontor, at rådgiverne benytter mindre hjemmekontor enn ønskelig. Vi vil her trekke frem Bass (1985) sine fire I'er, hvor han utdyper viktigheten med at ledere skal være inspirerende motivatorer for sine ansatte, hvor blant annet en transformasjonsleder skal være en rollemodell, vise omtanke og respekt for sine ansatte individuelt, og støtte deres behov. Uansett om rådgiverne har behov for hjemmekontor eller ikke, bør dette tilpasses hver enkelt, og lederen bør ha en positiv holdning til en slik arbeidssituasjon uansett egne preferanser. Her vil vi trekke frem litteratur fra (Howe & Menges, 2021), hvor de hevder at de som har en holdning til at enkelte er bedre tilpasset arbeid på hjemmekontor enn andre, også vil oppleve redusert produktivitet hjemmefra. Men de som er positiv til at man kan lære å jobbe effektivt hjemmefra, produserer mer og i tillegg har det bedre emosjonelt. Forfatterne legger vekt på at bedrifter bør etablere en strategi for å integrere en kultur for et adaptivt tankesett blant medarbeiderne, gjennom deres egenmotivasjon.

Det fremkommer også av funnene at noen av kontorene ikke har snakket sammen om hvordan de vil ha det på sitt kontor når det gjelder fleksibilitet, og at ansatte har søkt seg over til andre kontorer i banken, eller til konkurrenter, på grunn av lav fleksibilitet på kontoret de jobbet på. Å miste verdifulle ansatte fordi man ikke ønsker å imøtekomme en ny og mer fleksibel

arbeidsmetode er uheldig både for kontoret, men også banken generelt. Dette kan gi hele banken et dårlig renommé, til tross for at dette kun gjelder enkelte kontorer. Konsekvensen av dette kan bli at det blir vanskeligere å tiltrekke seg nye og dyktige arbeidstakere, da det tilbys stor grad av fleksibilitet hos konkurrentene. Dette bekreftes av adm. dir., som sier at fleksibilitet er viktig for å beholde flinke medarbeidere, og å rekruttere flinke mennesker i banken. Dersom de ansatte på hvert kontor sammen hadde sett på hvordan de kunne praktisere fleksibilitet og hjemmekontor, skulle man tro at de kunne funnet en måte som fungerte for alle parter. De kunne gjøre en evaluering etter en stund, og sammen funnet gode løsninger som reduserer barrieren for bruken, samt opprettholder kommunikasjonen mellom leder-ansatt og ansatt-ansatt. Dette skal vi komme nærmere inn på i delkapittelet som går på kommunikasjon.

Som tidligere nevnt er et store forskjeller i praktiseringen av hjemmekontor på de forskjellige kontorene. Adm. dir. sier at hen ikke liker at det kan være en tillitsdimensjon mellom leder og ansatt, som gjør at de ikke kan kommunisere og finne en løsning sammen. Da handler det mye om lederskapet og selve innsikten i det, og slik ønsker hen ikke å ha det i banken. Det samme kan vi også vise til i teorien, hvor Spurkeland (2017) forteller at tilliten er fundamentet i relasjonen mellom ansatte og leder. Det støttes også av Mayer, Davis, og Schoorman (1995) hvor de hevder at ledere også må ha evne og vilje til å stole på sine ansattes motivasjon og kompetanse, slik at de kan gjøre en tilfredsstillende jobb.

Både rådgiverne og banksjefene mener at fleksibilitet er sentralt ved valg av arbeidsgiver. Lederne opplever i rekrutteringsfasen at det er viktig for søkerne at banken er fleksibel, og da spesielt for de unge. Det handler like mye om at man må følge med i tiden og evne å endre seg i takt med omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2007), slik at man ikke får en konkurranseulempe i bransjen.

To banksjefer uttalte seg om hva som er viktig å hensynta med ansatte på hjemmekontor. Én er opptatt av at informasjonsflyten til de på hjemmekontor er like god som om de hadde jobbet fra kontoret. Litteraturen sier at informasjon ikke kan undervurderes, men at det går en grense for når det blir for mye (Molstad & Aspeli, 2020). Forfatterne legger til at mangel på informasjon kan være en kilde til misnøye og i verste fall en konflikt. Den andre banksjefen ønsker bare at sine ansatte skal kjenne på at de vil komme tilbake på kontoret.

Flere av de ansatte mener at det fra leders side, sjelden blir gjort særlig fremstøt med tilrettelegging av arbeid hjemmefra. Men på ett kontor er banksjefen positiv og viser tillit, og

rådgiveren mener at lederen ikke kunne gjort så mye annerledes. En av banksjefene vil ha alle ansatte på kontoret hundre prosent, og oppfordrer ikke til arbeid hjemmefra, mens en annen mener at ved å være tydelig på å formidle at hjemmekontor er en mulighet for alle, gjør at de ansatte får bekreftet at det er greit. Og at det derfor er opp til dem selv å benytte anledningen til fleksibilitet. Én banksjef prøver å gjøre det så bra på kontoret, at det skal gjøre vondt for de ansatte å ikke være en del av fellesskapet når de jobber hjemmefra, mens én mener at det ikke bør være et mål i seg selv at alle skal trives på hjemmekontor, og at det ikke er veien å gå. Hadde lederne tatt i bruk transformasjonsbasert ledelse, og opprette hyppige samlingspunkter, kan de skape et godt miljø hvor alle ansatte vil føle seg ivaretatt og som en del av fellesskapet, selv om de praktiserer hjemmekontor (Sinclair, Stephens, Whiteman, Swanson-Biearman, & Clark, 2021).

Nesten alle banksjefene og halvparten av rådgiverne har videre en oppfatning av at banken sentralt fremmer en fleksibel organisasjon i større grad enn hva som gjøres lokalt. Spesielt siden det styres av kontorenes banksjef, og fleksibilitet heller ikke etterleves i like stor grad av alle. Selv om kontorer som praktiserer mindre eller ingen hjemmekontor kan følges opp fra sentralt hold, gjøres det i svært liten grad. Banken har samtidig et ønske om å fremstå som en fleksibel organisasjon i arbeidsmarkedet, og for å være attraktiv i markedet må de tilby fleksibilitet for ikke å havne bakpå (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En av banksjefene synes det er tvetydig kommunikasjon fra ledelsen. De vil være åpen for fleksibilitet, med anbefaling/retningslinjer på inntil 2 dager hjemmekontor i uka, men så skal dette avklares med hver enkelt banksjef lokalt, som kanskje har en annen holdning til dette. Det skal tilpasses hvert kontor individuelt med tanke på kontorets dynamikk og arbeidsoppgaver, og samtidig skal man strekke seg langt for å være fleksible. Det er mye som skal hensyntas, i tillegg til både ekstern og intern konkurranse mellom kontorene og konkurrentene.

Rådgiverne mener at banksjefene bør være mer positive til en hybrid arbeidsmetode for at de skal trives bedre. Banksjefene bør støtte sine ansatte og gi dem bekreftelse på at arbeid fra hjemmekontor faktisk er greit. De bør fokusere på å være en god transformasjonsleder, slik som beskrevet i figur 2, Bass sine fire I'er (Bass, 1985), hvor de skal være inspirerende motivatorer, som viser respekt og omtanke til sine ansatte. De må behandle og gi støtte til sine ansatte individuelt, selv om det innebærer at de må lede ansatte på hjemmekontor. Det blir også ytret ønsker om at kontorene bør få tydeligere retningslinjer fra banken sentralt, slik at det blir enklere for alle ansatte å benytte seg av hjemmekontor uten å må kjenne på ubehag. En av rådgiverne vinklet spørsmålet vårt helt motsatt, og mener at å jobbe fra hjemmekontor

er mer positivt for *enkelte* enn at de jobber på kontoret. Molstad og Aspeli (2020) hevder at hjemmekontor fungerer bedre for erfarne medarbeidere enn nyansatte eller ansatte som har behov for tettere oppfølging av leder. Rådgiveren mener at hvis det ikke er klare retningslinjer, kan det bli vanskelig å få folk tilbake på arbeidsplassen på kontoret - og at det er det man egentlig ønsker mest av.

## **5.2 Drøfting relatert til forskningsspørsmål 2:**

*Hvilke utfordringer møter ledelsen i prosessen med å tilrettelegge for en fleksibel arbeidshverdag, og hvordan oppleves det av de ansatte?*

I denne delen av oppgaven skal vi ta for oss forskningsspørsmål 2. I empirikapittelet fant vi flere funn som tyder på at både ansatte og ledere har barrierer eller utfordringer knyttet til tilretteleggelse av en fleksibel arbeidshverdag.

### **5.2.1 Fellesoppgaver gjør fleksibilitet utfordrende**

Kontorene har flere typer fellesoppgaver som alle ansatte er ansvarlige for, og det er delte meninger om disse utgjør noen utfordringer dersom noen jobber hjemmefra. Det er enighet om at det er færre fellesoppgaver nå enn tidligere, og at det alltid vil være noen som velger å jobbe fra kontoret. Ved at de planlegger hjemmekontor og samarbeider, som også (Martinsen, 2019) skisserer er viktig ved selvledelse, vil man øke forutsigbarheten, og bidra til at fellesoppgavene ikke skaper like stor grad av utfordringer på kontoret. Banksjefene ser en større utfordring ved hjemmekontorbruk, og de går blant annet på innkommende telefoner. Rådgivernes direktelinjer kan overføres til hver enkelt sin mobil, men telefoner som ringer til felles telefonsløyfe blir fordelt til de resterende på kontoret. Noen kontorer har løst dette ved å ha en ansatt til å gjør forefallende oppgaver, som blant annet å svare inngående telefoner. Vi mener at dersom det fokuseres på god planlegging og rutiner, vil dette enkelt kunne løses uavhengig om kontorene har en dedikert person til å ta telefoner og ta seg av fellesoppgavene.

### **5.2.2 Ledernes utfordringer ved hjemmekontorbruk**

På enkelte kontorer praktiseres det lite eller ingen hjemmekontor. Banksjefer knyttet til disse kontorene har en formening om at det er på kontoret forretningen skapes, samholdet mellom de ansatte etableres, og at det bidrar til mindre arbeid på de som sitter igjen på kontoret. I



tillegg påstår en banksjef at det er umulig å lede selgere som sitter på hjemmekontor. Lippe og Lippényi (2020) hevder at hjemmekontor bidrar til redusert produktivitet, og at når de ansatte jobber mindre sammen og utveksling av informasjon reduseres, reduseres også produktiviteten. Forfatterne hevder at én dag i uka på hjemmekontor er det som er mest optimalt og mest produktivt for virksomheten. Bolmann og Deal (2007) påstår at ansatte som sitter for mye på hjemmekontor, vil føle seg både isolert og ikke får nok støtte fra leder, noe også HR-dir. er inne på, altså at det reduserer båndet mellom leder og ansatte. Molstad og Aspeli (2020) derimot, hevder via sin forskning at det ikke kan dokumenteres at fysisk avstand mellom ansatte og leder gir noen dårligere resultater. Likevel vil dårlig planlegging og rutiner ved hjemmekontorbruken kunne påvirke den ansattes produktivitet negativt slik som Lippe og Lippényi (2020) hevder. Fra både vår egen erfaring, men også som funnene viser kan vi se at kommunikasjonen mellom kollegaer og ledere i mange tilfeller er på et for lavt utviklet nivå når den ene parten jobber hjemmefra. Hjemmekontorbruken vil i mange tilfeller sees på som en anledning til å sitte i fred og ro, men det har potensiale til å være en fullverdig substitutt for kontoret. Dette avhenger av kommunikasjon som vi vil komme tilbake til.

Det er også noe ulike syn på hva gruppene mener ligger i fleksibilitet. For rådgiverne er hjemmekontor en viktig faktor i det å ha fleksibilitet, mens hos banksjefene er det mer komplekst enn som så, ettersom de mener fleksibilitet blant annet skal innebære individuelle tilpasninger. Det fremkommer også i funnene fra en av banksjefene at hjemmekontor er uproblematisk, og at fellesoppgavene blir brukt som et motargument. Igjen blir planlegging, ansvar og tillit vektlagt, slik Erichsen et. al (2018) hevder at lederne må kunne gi de ansatte mer ansvar, og tillit til at de ansatte gjør jobben selv om leder dermed avgir delvis kontroll. Syv av ni rådgivere kunne tenkt seg å jobbe mer fra hjemmekontor, mens de resterende to ønsker ikke. Det som hindrer de syv er at det oppleves som en barriere å spørre lederen sin om hjemmekontor, siden det ofte må forklares, og at de vet at lederen har en negativ holdning til hjemmekontorbruken. HR-dir. i banken ble konfrontert med dette og syntes ikke noe om det. Han mener at i disse tilfellene kan det være manglende tillit mellom partene.

Lederne på de forskjellige kontorene har svært forskjellige synspunktene om det å jobbe hjemmefra, og det synes rimelig tydelig at det er deres egne holdninger som legger føringer for deres aksept for bruk av hjemmekontor. Halvparten av rådgiverne føler at det er holdningsforskjeller på ledelsen sentralt sin holdning til hjemmekontor, kontra hva som praktiseres lokalt hos dem. De mener at banken sentralt har en mer positiv holdning til det enn

deres ledere på kontoret, mens noen få mener at lederen har en svært åpen tilnærming til praktiseringen. Slike forskjeller kan lett skape uro og mistriivsel på tvers av kontorene. På kontorer hvor det praktiseres hjemmekontor i mindre grad, kan det være vanskelig å akseptere hvorfor de som ansatt i samme organisasjon skal ha så store lokale «fordeler eller ulemper». De er tydelig engasjert i temaet om fleksibilitet og hjemmekontorbruk, og rådgiverne viser til hvor fleksible konkurrentene er.

### ***5.2.3 utfordringer ved for lite eller for mye fleksibilitet***

Ved for stor eller for liten grad av fleksibilitet mener rådgiverne og banksjefene at det påvirker arbeidsmiljøet på kontoret. Rådgiverne mener det vil oppstå misnøye ved både for liten og for stor fleksibilitet. Ved for liten grad kan det oppstå misnøye mot kilden, og ved for stor grad kan misnøyen rettes mot de som utnytter fleksibiliteten mest, siden dette går utover de som sitter igjen med fellesoppgavene. Banksjefene er også skeptiske, og mener at kompetanseheving og kompetansedeling vil bli berørt, i tillegg til at fellesskapet kan reduseres ved for stor fleksibilitet. De ser også utfordringer ved at det oppstår misnøye med for liten fleksibilitet. For å kunne jobbe hjemmefra er det grunnleggende å ha tilstrekkelig kompetanse, ferdigheter og en indre motivasjon, som er viktig for å oppleve mestring og mening ved sitt arbeid. Kompetanse må være en forutsetning, og er en viktig nøkkelfaktor for at hjemmekontor skal fungere optimalt som en arbeidsform. Molstad og Aspeli (2020) understreker at det er viktig å skille mellom erfarne og uerfarne ansatte, samt om de er trygge på sin kompetanse eller ikke når man skal se hvor hensiktsmessig det er å jobbe hjemmefra.

Vi vil også trekke fram at hjemmekontor kan være en arena for faglig utvikling, siden de ikke har det samme læringsmiljøet å støtte seg på. På hjemmekontor blir de mer avhengig av å jobbe selvstendig, og må derfor selv oppdatere seg på fagrelaterte spørsmål og ta beslutninger i større grad selv. Når de ansatte får ta egne beslutninger og avgjørelser, medfører det at det skapes mestring og motivasjon (Yukl, 1999). Dette bidrar til at de ansatte blir mer selvgående. Som McGregor og Doshi (2020) poengterer, hvilken suksess man får av fjernledelse avhenger av hvordan man gjør det. Men i strid med (Yukl, 1999) viser deres forskning at arbeid fra hjemmekontor reduserer motivasjonen til de ansatte (McGregor & Doshi, 2020).

Banksjefene ønsker ikke å jobbe oftere hjemmefra. De vil være fysisk på kontoret. Hetland (2008) sier at en leders motivasjon er å være en god rollemodell, og ved å være tilstede på kontoret fremstår de lett tilgjengelige for sine ansatte. De får energi av å være tilstede med

sine ansatte og delta i felleskapet på kontoret. De er derimot ikke like komfortable med å arbeide og kommunisere digitalt, noe som medfører at for enkelte er det en brems for å tillate hjemmekontor. Molstad og Aspeli (2020) hevder via sin «KROM-modell», figur 5, at en leder må ha gode kommunikasjonsferdigheter for å fjernlede, og her bør leder aktivt bruke digitale verktøy. De hevder også at det er nødvendig at leder er kjent med hva som er nødvendig og avgjørende for at de ansatte skal føle mestring, men det kan tenkes at det også oppleves begge veier. En ukomfortabel banksjef vil trolig vegre seg for å engasjere seg for mye i den ansatte som sitter hjemme, noe som også kom fram under intervjuene. Det at banksjefene ikke er komfortable med å arbeide og kommunisere digitalt, reflekterer trolig hvordan dette praktiseres i praksis.

### **5.3 Drøfting relatert til forskningsspørsmål 2:**

*Hvilke relasjonsmekanismer er viktige i tilretteleggelsen av en fleksibel arbeidshverdag?*

I dette delkapittelet skal vi først se på hvordan man kan bruke tillit, kommunikasjon, relasjoner og oppfølging som relasjonsmekanismer for å tilrettelegge for en fleksibel arbeidshverdag.

#### **5.3.1 Tillit**

For at fleksibilitet med arbeid fra hjemmekontor skal fungere, er gjensidig tillit mellom ansatte og ledere helt nødvendig. Uten tillit vil det bli vanskelig å jobbe konstruktivt sammen. Vi vil igjen vise til figur 9, vår egendefinerte figur, som viser at tillit fra leder er grunnlaget for fornøyde ansatte. Trivselsfaktorene på arbeidsplassen er også viktige for de ansatte i banken. De motiveres av å gjøre forretninger, innfri kundenes behov, gode kollegaer og ikke minst av å få skryt av kunder og leder. Det siste støttes også av teorien hvor forfatterne hevder at anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid er en motivasjonsfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Banksjefene legger til at en motivasjonsfaktor er at ansatte får ta del i å skape målsettinger, og at lederne gir dem handlingsrom. Det at de ansatte også får en utfordrende oppgave som de løser med glans, gir stor motivasjon. Dette stemmer med teorien der det hevdes at interessante og utfordrende arbeidsoppgaver gjør de ansatte tilfreds (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

En annen trivsels- og motivasjonsfaktor som blir nevnt, er det å få ansvar. Å bli gitt ansvar gir et uttrykk for at lederen stoler på deg, og på at jobben blir gjort. Her vil man oppleve mestring og økende selvtillit. Igjen fremhever vi Jacobsen og Thorsvik (2007) som sier at ansvar for eget arbeid, og kontroll over egen arbeidssituasjon, skaper motivasjon hos ansatte. Dette viser også figur 9, vår egendefinerte figur «trivselshjulet». Figuren beskriver trivselsløpet som selvforsterkende, og som kontinuerlig gjentar seg for å opprettholde fornøyde ansatte som resulterer i høy produktivitet. Flexibilitet og frihet under ansvar er en viktig del av hva som skal til for at de ansatte skal trives og bli i bedriften over tid. En annen viktig faktor som spiller inn er den psykologiske kontrakten som oppstår mellom ansatte og virksomheten ved å forståelse av gjensidighet og tillit. Dette kan bekreftes av Jacobsen og Thorsvik (2007), som hevder at så lenge det oppleves av de ansatte at kontrakten overholdes, vil de forbli i organisasjonen og bedriften knytter de ansatte nærmere seg. Det vil være både viktig og lønnsomt for bedriften å beholde flinke medarbeidere, noe som også adm. dir. og HR-dir. poengterer.

Både rådgiverne og banksjefene erkjenner at en hybrid arbeidshverdag har økt trivselen, og at det er en hygienefaktor de må ha, spesielt siden dette er noe som praktiseres ellers i næringslivet. Dette samsvarer med det Bolmann og Deal (2007) sier, at det er viktig å ha et uttrykk og en struktur som viser tilpasningsdyktighet i forhold til omgivelsene. En av rådgiverne poengterer at det er spesielt godt å komme tilbake på kontoret igjen etter en dag på hjemmekontor, for da oppstår det et savn etter kollegaene. Dette kan tolkes som et kontor med et godt arbeidsmiljø.

Vi legger merke til en uttalelse av en banksjef, at hen aldri stiller spørsmål hen ikke vet svaret på. Noe vedkommende selv kaller manipulerende, men allikevel en suksess. Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at det som er felles for alle former av manipulering er at de som blir manipulert ikke er klar over selv at de blir manipulert, og at en slik form for maktbruk er ansett som uetisk og illegitimt. Forfatterne legger også til at en type systemisk makt innebærer at en har makt til å utforme en kultur eller struktur i sine egne interesser, slik at andre mennesker jobber for vedkommende sine interesser. Den samme banksjefen praktiserer lite eller ingen hjemmekontor til sine ansatte, og jobber aktivt for å legge til rette for at sine ansatte heller skal jobbe på kontoret. Man kan derfor tenke seg at hens preferanser for at alle skal jobbe på kontoret bidrar til at hen bruker systemisk makt for at de ansatte skal velge kontoret foran hjemmekontor, fordi hen selv er mer komfortabel eller beholder kontrollen. Hen er også svært opptatt av forretninger og suksess, noe som teorien beskriver som målstyrt ledelse

(Molstad & Aspeli, 2020). En slik type ledelse styres på detaljnivå, og med kvantitative mål. Ansatte kan oppleve at de har manglende tillit fra leder, og lederstilen kan gi mindre selvstendige og motiverte ansatte.

Rådgiverne i banken mener at de viktigste elementene som skaper tillit mellom dem og leder er åpen kommunikasjon og at leder følger opp sine ord med handlinger. Det kommer også frem at både forutsigbarhet, jevnlig samtaler mellom leder og ansatt, skryt og åpenhet til å ta opp ting som ikke fungerer, bidrar til å styrke tilliten de imellom. Banksjefene mener at handlingsrom, delaktighet i beslutningsprosessene, kommunikasjon og ikke minst å stå for det man sier, er viktige elementer som styrker tilliten. Vi viser til figur 6, Motsetninger i ledelseform av Kuvaas & Dysvik (2016) i Molstad og Aspeli (2020), hvor de hevder at tillit er en grunnleggende faktor i de menneskeorienterte ledelsesteoriene, og dette dreier seg om at lederen har tillit til at ansatte gjør det de skal, som i tillitsbasert ledelse. Banksjefene mener også at tillit er fundamentalt for at de ansatte skal trives og prestere. Vi opplever at lederne i stor grad har tillit til sine ansatte, men det kan allikevel tolkes slik at det er noen enkelte tilfeller av mistillit, og at det kan ha innvirkning på i hvor stor grad av frihet som gis. Selv om dette gjelder enkelte, kan det også ramme hele kontoret.

Videre fant vi at nesten samtlige ansatte synes at tillit, leders holdning eller andre barrierer kan være en begrensning for hvor ofte de faktisk benytter hjemmekontor i forhold til hva de ønsker. Flere sier at når de vet at lederen har en negativ holdning til dette, er det vanskelig å spørre. Noen ønsker ikke å spørre fordi de kan få en ubehagelig reaksjon fra lederen sin. At de blir sittende med en følelse av at de gjør noe galt, eller er gjenstridig i forhold til at de vet hva lederen ønsker, er ikke heldig for å bygge tillit mellom partene. Molstad og Aspeli (2020) hevder at tillit er selve bærebjelken i gode relasjoner, og at det er avgjørende ved fjernledelse. Dette var også framtrødende av lederne og de ansatte, som har samme tilnærming til det grunnleggende elementet. De detaljstyrte lederne, som også kan defineres som mikroledelse eller målstyrt ledelse, som er det motsatte av tillitsbasert ledelse (Molstad & Aspeli, 2020), vil sannsynligvis oppleve det krevende å ha ansatte på hjemmekontor selv om de har tillit til dem, fordi de har vanskelig for å slippe kontrollen over sine ansatte. Det ble også avdekket at noen banksjefer har større tillit til enkelte ansatte enn andre. Hvis lederne skal ha ansvar for hybride team må de utøve tillitsbasert ledelse, som igjen går ut på å lede gjennom tillit, og ved å stole på at deres ansatte ønsker å gjøre en god jobb (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018). Det er det som ligger i bunnen, og det positive menneskesynet, samt gjensidig tillitsforhold mellom

partene er nøkkelen for at lederne skal lykkes med å lede ansatte hvor enkelte jobber fra hjemmekontor og noen fra kontoret.

Erichsen et al (2018) hevder at tillit er essensielt for at det skal fungere på kontoret, og vi mener det er leders ansvar å påse at det praktiseres hjemmekontor i optimale mengder, slik at det ikke går ut over arbeidsmiljøet. Bankens adm.dir. poengterer at tillit er en forutsetning for å kunne stole på hverandre, og uten dette vil det bli vanskelig å utvikle relasjonen og skape resultater. HR-dir. mener at konsekvensen ved å ikke ha tillit til hverandre kan øke sannsynligheten for at det kan utvikles en konflikt. Hen tilføyer derfor at det er like viktig at lederen blir trygg, som at de ansatte blir trygge. Lederen må bli trygg i teamet og i relasjonen til alle ansatte. Hvis vi ser det i en leder-ansatt-dimensjon, sett fra leders perspektiv, poengterer HR-dir. at lederens utfoldelse av lederskapet vil falle, dersom lederen ikke er trygg. Dette er i tråd med Finansfokus (2022), hvor det er forsket på viktigheten med psykologisk trygghet, som skal gjøre både ansatte og ledere trygge til å uttrykke seg, og at det har stor betydning for prestasjonene. Men det må også legges til viktigheten med å være positiv til en slik hybrid løsning, og ikke minst prøve den ut. Vi vil igjen trekke frem forfatterne Bolmann og Deal (2007) som hevder viktigheten med å ha et uttrykk og en struktur som viser at organisasjonen er tilpasningsdyktig i forhold til omgivelsene rundt. Det kan se ut som at det er en arbeidsmetode som er kommet for å bli, noe som også begge gruppene vi har intervjuet er enige i.

### **5.3.2 Kommunikasjon**

Kommunikasjon en viktig del i relasjonen mellom leder og ansatte, og det er både lederne og rådgiverne svært opptatt av. Dette er i tråd med Kaufmann og Kaufmann (2015), som hevder at tydelig og god kommunikasjon mellom ansatte og leder skaper motivasjon og kan forsterke det sosiale samspillet mellom dem. Det er delte meninger blant rådgiverne for hvordan kommunikasjonen bør være når de jobber fra hjemmekontor. Noen mener den har potensiale til å bli bedre, mens flertallet synes det fungerer bra, og foretrekker å være i fred når de jobber hjemmefra. Én rådgiver synes at det kan bli en treghet i kommunikasjonen på hjemmekontor, og at man har vanskeligere for å nå fram til lederen, da man mister noe av oversikten over hva som skjer på kontoret når man sitter hjemme. Det blir i større grad drøftet saker, eller samhandlet med andre kollegaer når de sitter på kontoret. Dette fordi det er bedre tilgjengelighet, og de har større oversikt på kontoret.

Sett fra lederperspektivet er det også delte meninger. Noen kommuniserer ikke eller følger opp ansatte på hjemmekontor i det hele tatt. Oppfølging og tilbakemelding er nødvendig for både utvikling, mestring og motivasjon, samt opplevelsen av å bli sett og følelsen av at man har en verdi for bedriften (Molstad & Aspeli, 2020). Andre synes det fungerer fint å kommunisere gjennom digitale verktøy, men funnene viser at oppfølgingen av ansatte på hjemmekontor er begrenset til primært å gjelde faglige spørsmål.

Banksjefene bruker ikke tid på motivasjon av de ansatte når de sitter hjemme. Dette er i kontrast til litteraturen hvor lederne skal være bevisste på hvordan de kommuniserer med ansatte på hjemmekontor, og at valg av verktøy og kanal må tilpasses hver enkelt situasjon (Molstad & Aspeli, 2020). Videre poengterer forfatterne at lederne må oppdatere seg på digitale verktøy, og ikke undervurdere betydningen av hva god kommunikasjon har i betydning for mestring, og å nå sine mål. Fra våre egne erfaringer da vi satt på hjemmekontor over lengre tid under koronapandemien, var det svært viktig at lederne hadde mer eller mindre daglig kommunikasjon og oppfølging. I denne tiden var ikke hjemmekontor selvvalgt, men under tvang, og man måtte jobbe hjemmefra til tross for at hjemmet eller familiesituasjonen ikke var optimal. McGregor og Doshi (2020) gjennomførte en studie hvor det kom fram at å enten bli tvunget til å sitte på hjemmekontor, eller på kontoret uten noen form for selvstendig bestemmelse, førte til at tilfredsheten sank tilsvarende å jobbe for den mest attraktive arbeidsgiveren i bransjen til den verste. Vi har ikke de samme utfordringene som under koronapandemien med tvungen hjemmekontor lenger, og det på langt nær i like stor grad. Derfor er trolig ikke behovet for kommunikasjon og oppfølging fra leder like stort, men det er fortsatt relevant for leder å skille mellom kommunikasjon og informasjon til ansatte som sitter hjemme. Det er spesielt viktig at informasjonsflyten er lik uansett valg av arbeidssted, slik at ansatte på hjemmekontor ikke føler seg «straffet» ved at de ikke får ta del i viktig eller nødvendig informasjon. Slik hjemmekontor praktiseres nå, har alle lederne mindre kommunikasjon med sine ansatte, fordi graden av hjemmekontorbruk er mindre og selvvalgt. Hjemmekontor skaper en naturlig distanse mellom partene, og tvinger lederne til å gi slipp på kontrollen, eller deler av kontrollen. Dette medfører at de ansatte får større fleksibilitet og frihet under ansvar, som vi tidligere har nevnt er en tillitserklæring fra lederen.

### **5.3.3 Relasjoner**

Både rådgiverne og banksjefene mener relasjonen mellom leder og ansatte er svært viktig, og at hvis denne ikke er på plass vil de fungere dårlig på jobb, både sosialt og i produksjon. Dette er akkurat i tråd med de fem F-ene, hvor Spurkeland (2017) i figur 4, poengterer viktigheten med å kjenne sine ansatte. Ved å bruke dette verktøyet, altså fag, familie, fritid, fortid og fremtid, kan de bli kjent med hele mennesket, og ikke bare personen som ansatt.

Funnene viser også at relasjonen mellom leder og ansatt er fundamentalt for at teamet skal fungere. Så lenge alt er bra på jobben, merker man kanskje ikke så mye, men så snart noe skurrer merkes det veldig fort og kan spre seg gjennom andre ledd i teamet, blir det sagt. En slik relasjon kaller Johannesen og Olsen (2020), som vist i figur 8, en komplementær relasjon mellom leder og ansatte, som beskriver et resultat av en sosial eller organisatorisk hierarki. I en slik relasjon er det ofte en grunnleggende tillit og en hjelpende grunnholdning som preger relasjonen (Bateson, 1972). Adm. dir. og HR-dir. mener at relasjonen mellom leder og ansatte har alt å si. Dette er noe som også bekreftes i teorien, hvor både Molstad og Aspeli (2020) og Spurkeland (2017) hevder at relasjonen mellom leder og ansatt må vektlegges for å oppnå større påvirkningskraft hos de ansatte, og det å bli godt kjent med sine ansatte er selve grunnmuren for å oppnå gode resultater sammen. Blake og Mouton (1964) vektlegger også at ledere som skal lede gjennom relasjoner må etterstrebe med å utvikle gode relasjoner med de ansatte, gjennom å være lyttende, nysgjerrig og tilgjengelig.

Begge gruppene har klare formeningene om hvordan lederne kan bygge gode relasjoner til sine ansatte. Rådgiverne mener at det å være tilstede, se hver enkelt og vise nærhet er det viktigste, i tillegg til å gi gode tilbakemeldinger, gi tillit og være bevisst på kommunikasjon.

Banksjefene mener at relasjonene bygges over tid, og at det er viktig at de bruker tid til å bli kjent med sine ansatte. Det innebærer også at de må starte med seg selv, by på seg selv, som videre gir et signal om at de bryr deg. Altså enkelt sagt å være påkoblet i rollen sin. Som også teorien sier, må en leder være interessert i mennesker, ha evne til å bygge tillit og ha emosjonell modenhet (Molstad & Aspeli, 2020). Leder må også ha relasjonelt mot, som går ut på å ta opp vanskelige ting, som også krever gode kommunikasjonsevner. Å bygge relasjoner til ansatte som sitter på hjemmekontor mener majoriteten av de ansatte vil være vanskeligere enn hvis de sitter samlet på kontoret, og spesielt som nyansatt. Da vil de ha behov for tett veiledning fra leder på kontoret, og ikke minst være sammen med leder og kollegaer, slik at de raskere kan bygge relasjoner og kultur seg imellom.



### **5.3.4 Leders egenskaper og oppfølging på hjemmekontor**

Avslutningsvis skal vi gå nærmere inn på hvilken grad og hyppighet av oppfølging har å si for gruppene. Vi skal starte med å se på hvilke egenskaper de mener en leder bør ha. Rådgiverne mener at en leder bør være empatisk og god til å lytte. Det å se mennesket og ha en genuin interesse for mennesker er viktig. Samtidig bør de kunne se hver enkeltes evne, og ønske å bidra til å utvikle det. Banksjefene har en litt annen tilnærming til dette, og mener de må være empatisk og til å stole på. De poengterer også at en leder må gjøre som hen sier, noe HR-dir. trakk fram tidligere i oppgaven. Én banksjef mener at en leder bør ha strategiske evner i forhold til hvordan man kommuniserer gjennom de ansatte. Dette forklarer vedkommende ved å gi oss et eksempel som at hen aldri stiller spørsmål som hen ikke vet svaret på. Det mener hen er viktig for at det ikke skal bli noe bråk rundt ting som kan være utydelig, eller oppfattes forskjellig hos ansatte. Banksjefene mener også at det er de samme egenskapene man trenger som hybrid leder, men én legger til at det er vanskelig å «føle» hvordan de ansatte har det når de sitter på hjemmekontor. Dette kan være kroppsspråk, kommentarer eller annet som man ikke greier å fange opp når ansatte sitter på hjemmekontor. Molstad og Aspeli (2020) hevder det er viktig å være «kommunikasjonssmart». En slik leder er god til å lytte, til å sette seg inn i sine ansattes situasjoner, og det innebærer å ha kreative løsninger på digital samhandling når det ikke er mulig å kommunisere fysisk.

De fleste i begge gruppene mener at lederne ikke oppfordrer til bruk av hjemmekontor eller for at de ansatte skal trives på hjemmekontor. Noen av banksjefene gjør det stikk motsatte, og fokuserer heller på hvor bra det er på kontoret. Men man kan spørre seg hvorfor det ikke gjøres? Molstad og Aspeli (2020) hevder at det vil være krevende å være fjernleder hvis du er en detaljorientert og kontrollerende leder. I følge banksjefene har de stor tillit til sine ansatte, og gir dem frihet under ansvar. Dette kan virke selvmotsigende, når de ikke velger å legge til rette for bruk av hjemmekontor, og heller ikke har en mer positiv holdning til dette.

Som teorien tilsier og som vi tidligere har nevnt, er det viktig for lederne, og spesielt for relasjonsledere, å kjenne hele mennesket, gjennom verktøyet de fem F-ene (fag, familie, fritid, fortid og fremtid), slik at de kan gi oppfølginger etter individuelle behov (Spurkeland, 2017). Det blir også poengtert i litteraturen at man må se kommunikasjonen bredere enn hvor ofte lederen kontakter eller følger opp sine ansatte. Det handler også om hvilken kvalitet man har i kommunikasjonen (Molstad & Aspeli, 2020). Her menes det ikke at hyppigheten på kontakten

ikke betyr noe, men den jevnlige kontakten er viktig for at de ansatte skal oppleve at de både blir sett og forstått. Banksjefene derimot, tar ingen spesielle hensyn utover det å være tilgjengelig hvis noen jobber hjemmefra over lengre tid. Noen har en tendens til å «glemme» ansatte som sitter hjemme. Det kan derfor resultere i at det er mest praktisk for lederen at oppfølgingen skjer når de ansatte er fysisk på kontoret.

Det blir vist til at det er individuelle ønsker og behov for hjemmekontor, og dette er noe som må enes i gruppen. Vi kan også støtte oss bak teorien der Molstad og Aspeli (2020) viser til at det kan være vanskelig for noen ansatte å bli ledet på avstand ved å jobbe fra hjemmekontor. Spesielt hvis de har ekstra behov for støtte og oppfølging, eller de har liten evne til å lede seg selv. Lederne bør ha et større fokus på å bruke positivt lederskap, slik Johannessen med flere (2011) i figur 3 beskriver, ved å lede ansatte til å lede seg selv, sine relasjoner og sin egen kreativitet. Slik skaper de en større aksept for frihet og valg av arbeidsfleksibilitet gjennom positiv psykologi og tenkning, som danner grunnlag for å skape verdier (Johannessen & Olsen, 2020).

#### ***5.4 Oppsummering av analysen***

I drøftingen av funnene i analysen har vi brukt både teori og egne erfaringer som omfatter fleksibilitet, utfordringer, trivsel, tillit, kommunikasjon og relasjoner samt oppfølging. I tabellen under skal vi oppsummere de mest sentrale funn som er drøftet knyttet til hvert forskningsspørsmål.

##### ***F1: Hvordan opplever rådgiverne og banksjefene fleksibiliteten på sitt kontor, og hvordan oppleves det av ledelsen?***

- Ledelsen gir kontorene generelle retningslinjer, men det er opp til banksjefene å avgjøre graden av fleksibilitet.
- Autoritære banksjefer tilbyr mindre hjemmekontor og frihet til å velge arbeidssted enn de demokratiske banksjefene.
- Rådgiverne ønsker seg større frihet til å benytte seg av hjemmekontor.
- Banksjefene og rådgiverne opplever banken som fleksibel, men legger til at det fra sentralt har et annet syn på fleksibilitet enn på kontorene. Kontorene oppleves mer rigid.
- Det er store forskjeller i praktiseringen av hjemmekontor.

- Banksjefenes holdninger til hjemmekontor påvirker rådgivernes grad av hjemmekontorbruk.

### *F2: Hvilke utfordringer møter ledelsen i prosessen med å tilrettelegge for en fleksibel arbeidshverdag, og hvordan oppleves det av de ansatte?*

- Det er delte meninger om at fellesoppgavene utgjør utfordringer hvis noen jobber fra hjemmekontor. Ved planlegging kan man øke forutsigbarheten og bidra til at utfordringene reduseres.
- Ved for dårlig planlegging og dårlige rutiner ved hjemmekontorbruk, frykter lederne at det vil kunne påvirke ansattes arbeidsmiljø negativt.
- Hjemmekontorbruken kan sees på som en anledning til å arbeide i fred og ro.
- Ulike syn på fleksibilitet mellom rådgivere og banksjefer. For rådgiverne er det hjemmekontor men for banksjefene er det mer kompleks.
- Ledernes digitale ferdigheter påvirker deres tilbøyelighet til å tillate hjemmekontor.
- Det er en barriere for noen rådgivere å be om hjemmekontor for de vegrer seg å spørre fordi det må begrunnes og forklares særskilt.

### *F3: Hvilke relasjonsmekanismer er viktige i tilretteleggelsen av en fleksibel arbeidshverdag?*

- Å få ansvar er en trivsels- og motivasjonsfaktor. Det er et bevis på at lederen stoler på deg, og det gir mestring og økende selvtillit.
- Gjensidig tillit er viktig for at hjemmekontor skal fungere, og for at de ansatte skal trives og prestere.
- «Trivselshjulet» danner grunnlag for fornøyde ansatte.
- De viktigste elementene som skaper tillit mellom leder og ansatt er åpen kommunikasjon, delaktighet og at man følger opp ord med handlinger.
- Vi opplever at det er stor grad av tillit mellom leder og ansatt, men at det allikevel oppleves enkelte tilfeller av mistillit. Det kan ha innvirkning på i hvor stor grad av frihet som gis. Og da kan det ramme hele kontoret.
- Kommunikasjonen på hjemmekontor bør tilpasses hver enkelt.
- En komplementær relasjon mellom rådgiver og banksjef må være på plass for at de skal fungere på jobb. Relasjonen må vektlegges for å oppnå større påvirkningskraft hos de ansatte. Det å bli godt kjent er grunnmuren for å oppnå gode resultater sammen.
- Relasjoner må bygges over tid, og leder må være interessert i mennesker og ha evne til å bygge tillit og ha emosjonell modenhet.

- Det er vanskelig å bygge relasjoner til ansatte som sitter på hjemmekontor. Spesielt som nyansatt. De må ha tett veiledning fra leder og kollegaer for å bygge relasjoner og kultur.

*Tabell 6: Oppsummering av hovedfunn analyse*

## **6 Konklusjon**

I dette kapitlet skal vi trekke noen konklusjoner basert på våre funn og analyse. Vi skal starte med å svare på våre tre forskningsspørsmål, og videre besvare problemstillingen vår. I forskningsspørsmål 1 vil vi dele opp svarene i ansatte- (rådgiver), leder- (banksjef) og ledelsen perspektiver, slik at vi bedre kan synliggjøre forskjellene mellom gruppene. Til slutt vil vi komme med forslag til videre forskning.

### **6.1 Konklusjoner på forskningsspørsmålene**

**F1:** *«Hvordan opplever rådgiverne og banksjefene fleksibiliteten på sitt kontor, og hvordan oppleves det av ledelsen?»*

#### **Rådgivere:**

Rådgiverne opplever banken som fleksibel, sett bort ifra praktiseringen av hjemmekontor. Det er store forskjeller mellom kontorene når det gjelder utøvelsen fleksibilitet, og rådgiverne har bemerket seg at det er forskjeller fra ledelsen sentralt sitt syn på fleksibilitet. For rådgiverne innebærer bruk av hjemmekontor en stor del av det å ha en fleksibel arbeidsplass, noe som ikke alle lederne er like enige i. Det viser seg også at det er vel så viktig for rådgiverne å ha muligheten til å få velge å jobbe hjemmefra, som faktisk å jobbe hjemmefra. Det støttes også av forskning (Kaste, 2023), hvor det viste seg at for å beholde sine ansatte, legges det stor vekt på muligheten til å jobbe hjemmefra. Å få bruke hjemmekontor handler også om å oppleve tillit fra sin nærmeste leder, og gitt at ansatte får tilstrekkelig med handlingsrom og tillit til å utføre sitt arbeid, vil gjøre at den ansatte blir mer proaktiv, fokusert på oppgavens resultat og blir mer optimistisk (Clark, Clark, & Crossley, 2010).

#### **Banksjefer:**

Flere av banksjefene har en litt annen tilnærming til hva fleksibilitet innebærer. Vi ser at deres lederstil kan ha en sammenheng med hvor utbredt bruken av hjemmekontor er på deres

kontor. Demokratiske ledere erkjenner at hjemmekontor er en viktig del av det å være en fleksibel arbeidsplass, og er mer åpen for å la ansatte benytte seg av dette. Autoritære ledere ser helst at ansatte er på kontoret siden det gir de mer kontroll over arbeidsbelastning, kompetansedeling og kulturbygging. Hos de autoritære lederne gjøres det ikke noe for å legge til rette for hjemmekontorbruk for de ansatte, noe som strider med det Avolio og Kahai (2003) hevder ettersom at lederskap skal tilpasses hvert enkelt individ som er et viktig kriterium for å skape motivasjon, tillit og resultater. Banksjefene frykter at for utstrakt bruk av hjemmekontor kan føre til en svekkelse av arbeidsmiljøet, samt kompetansedeling og kompetanseheving. Banksjefene har i likhet med rådgiverne merket seg at det er forskjell mellom ledelsens sentralt sitt syn på fleksibilitet og deres. I fjor høst kom det reviderte arbeidskontrakter og en anbefaling om å legge til rette for hjemmekontor i inntil to arbeidsdager per uke. Dette virker ikke å ha påvirket banksjefene i nevneverdig grad.

### **Ledelsen:**

Ledelsen har et inntrykk om at fleksibilitet håndteres noenlunde likt mellom kontorene. De poengterer også at den reviderte arbeidskontrakten har åpnet opp for større bruk av fleksibilitet. Når de konfronteres med at det praktiseres hjemmekontor med stor variasjon mellom kontorene påpeker de at fleksibilitet er mer enn hjemmekontor og at beslutningene kommer til å fortsatt tas lokalt. Fleksibilitet er altså noe man får ved behov.

**F2:** *«Hvilke utfordringer møter ledelsen i prosessen med å tilrettelegge for en fleksibel arbeidshverdag, og hvordan oppleves det av de ansatte?»*

Rådgiverne opplever primært at leders holdning til hjemmekontor fører til at de anvender hjemmekontor mindre enn det som er ønskelig. De opplever også å måtte ha en saklig grunn for å benytte seg av hjemmekontor, som skaper barrierer for å i det hele tatt spørre.

Halvparten av rådgiverne føler det er holdningsforskjeller mellom banken sentralt og de lokale kontorene, og at banken sentralt har en mer positiv holdning til hjemmekontor.

Rådgiverne erkjenner at fellesoppgavene kan være til hinder for hjemmekontorbruk, men med god planlegging og rutine kan dette løses på et levelig nivå sånn som også Martinsen (2019) forklarer er viktig ved selvledelse.

Banksjefene anser fellesoppgavene som en av de største utfordringene ved hjemmekontorbruk. De opplever at det er fellesoppgaver som ikke lar seg overføre til hjemmekontor, noe som de frykter kan skape konflikt ettersom det blir mer arbeid på de som

sitter igjen på kontoret. Banksjefene har ingen klar formening om hjemmekontor bidrar til økt produktivitet eller ikke, noe som også teorien er splittet om. Lippe og Lippényi (2020) mener hjemmekontor bidrar til redusert produktivitet ettersom ansatte jobber mindre sammen og informasjonsutvekslingen reduseres, mens Molstad og Aspeli (2020) hevder at det ikke kan dokumenteres at fysisk avstand mellom ansatte og leder fører til dårligere resultater.

Banksjefene erkjenner også at deres holdninger nok påvirker hvor ofte de ansatte benytter hjemmekontor, og de ønsker selv å sitte på kontoret for å lede ved eksempel, noe Hetland (2008) mener kan bidra til å framstå som en bedre rollemodell ovenfor ansatte.

Ledelsen finner det naturlig at de ansatte påvirkes av banksjefenes holdninger til hjemmekontor og vice versa. De poengterer også at det er legitimt at banksjef bør få en saklig grunn for hvorfor ansatte skal benytte hjemmekontor, men synes ikke noe om at rådgiverne skal vegre seg for å spørre om hjemmekontor, noe HR-dir. mener kan sammenheng med manglende tillit mellom partene.

**F3:** *«Hvilke relasjonsmekanismer er viktige i tilretteleggelsen av en fleksibel arbeidshverdag?»*

Tillit er en avgjørende faktor for om rådgiverne trives på hjemmekontor, og som Molstad og Aspeli (2020) hevder er tillit en av de grunnleggende faktorene i menneskeorienterte ledelsesteorier. Rådgiverne opplever at de har tillit fra sine ledere når de sitter på hjemmekontor, men er åpen om at dersom de ikke hadde følt tillit ville det ført til både stress og mistriivsel. De er også klar på at de ikke ønsker hverken et totalt frislipp eller for restriktiv fleksibilitet, da de mener dette kan føre til misnøye. Rådgiverne er splittet i meningen hvorvidt de føler de har et behov for å bli fulgt opp mens de sitter på hjemmekontor, hvor de opplever at de i utgangspunktet får sitte i fred slik at de kan være produktiv. Molstad og Aspeli (2020) poengterer via sin KROM-modell, viktigheten med blant annet kommunikasjon og relasjoner ved fjernledelse. Videre hevder de at lederne må være bevist på hvordan de tilpasser sin kommunikasjon til hver enkelt situasjon. Relasjoner med leder er kritisk for at rådgiverne skal trives, og rådgiverne mener dette kan bygges ved at lederne er tilstede, ser hver enkelt og viser nærhet.

Tillit er alfa og omega i et arbeidsforhold, og en av de viktigste faktorene for om banksjefene tillater og aksepterer hjemmekontor. Leders tillit til ansatte som sitter på hjemmekontor er varierende, hvor det kan være tilfeller av større tillit til enkelte enn andre. Uten tillit

poengterer de at det er vanskelig å jobbe konstruktivt sammen, noe Molstad og Aspeli (2020) også er enig i, altså at tillit er bærebjelken for å skape gode relasjoner mellom leder og ansatte, og er avgjørende for fjernledelse. For at banksjefene skal legge mer til rette for hjemmekontor bør de i større grad gi slipp på kontrollen, samt bli inspirert av tillitsbasert ledelse, som går ut på at leder kan ha tillit til og stole på at de ansatte gjør jobben sin (Molstad & Aspeli, 2020). Dersom lederne viser tillit til de ansatte vil ofte de ansatte vise seg tilliten verdig, som er i tråd med McGregors (1972) teori om «X og Y», altså at lederens tanker blir en selvoppfyllende profeti. Banksjefene er opptatt av relasjoner, og mener at dette tar tid å bygge. Har de gode relasjoner til ansatte er det enklere å fange opp hvordan de har det på hjemmekontor. For å styrke relasjonene poengterer de at de må starte med seg selv, by på seg selv og vise at de bryr seg.

Ledelsen anser tillit som en forutsetning for å stole på hverandre, noe som er kritisk for å utvikle relasjoner og skape resultater sammen. De påpeker også at relasjon mellom ansatte og ledere er en helt avgjørende faktor for et teams prestasjon og yteevne.

## **6.2 Konklusjon på problemstillingen**

*«Hvordan tilrettelegger lederne i en bank for en fleksibel arbeidshverdag?»*

Svaret på problemstillinga er ikke svart-hvitt. Studien har avdekket viktigheten av tydelig forankring i ledelsen når det gjelder verdien av en fleksibel arbeidshverdag, inkludert hjemmekontor på kontorene, og en klar forståelse av at alle har de samme mulighetene uansett kontorenes lokasjoner. Det viser også banken med de reviderte arbeidskontraktene, hvor de åpner opp for hjemmekontor inntil to dager i uka. Men med den desentraliserte modellen vil det allikevel være opp til lederen på hvert kontor å avgjøre graden av fleksibilitet og hjemmekontor. Det er flere grunner til hvorfor bankens ledere ønsker å holde ansatte på kontoret, spesielt i kontekst av en koronapandemi hvor ansatte ble tvunget til å sitte hjemme. Å samles på kontoret er med på å bygge teamfølelse, fører til kompetansedeling og kompetanseheving. Banksjefene frykter at bruk av hjemmekontor skal gå utover arbeidsmiljøet og produktiviteten, men resultatet av dette har ofte en sammenheng i prosessen. Det er likevel ikke heldig at det praktiseres fleksibilitet og hjemmekontor så forskjellig innad i banken. Dette skaper misnøye ettersom de ansatte fanger opp disse forskjellene. Dette kan igjen føre til at bankens merkevare blir svekket ettersom både tidligere og nåværende ansatte opplever banken som lite fleksibel, noe som kan gå på bekostning av å

holde på viktige ansatte, samt tiltrekke seg nye talenter. Dette til tross for at i de fleste tilfeller så oppleves banken som fleksibel blant bankens ansatte, men unntakene kan gjøre stor skade. Rådgiverne har poengtert at de i større grad ønsker hjemmekontor og de mener hjemmekontor er en viktig del av fleksibilitet. Derfor er det viktig at lederne tar dette på alvor. Det er bemerkelsesverdig at lederens holdninger til hjemmekontor skal påvirke hvordan det praktiseres i såpass stor grad. I en desentral organisasjon vil det oppstå utfordringer med å føre en konsistent linje på hva som fleksibilitet innebærer, og ledelsen sentralt ønsker i utgangspunktet ikke å blande seg mer enn nødvendig, utover sine anbefalinger. Fra ledelsen sentralt sin side er dette forståelig ettersom en direkte føring fra deres side vil oppleves som struping av handlingsrom og kanskje redusert tillit til banksjefene. Likevel mener vi at de er tjent med å være tydeligere på at banksjefene må legge til rette for, og diskutere hjemmekontor med sine ansatte. Fellesoppgavene er et viktig argument og grunn til at lederne ikke ønsker utstrakt hjemmekontorbruk, men ved gode rutiner, planlegging og å gi rådgiverne ansvar for å ta eierskap til dette kan føre til at dette vil la seg løse. Kommunikasjon, tillit og relasjoner mellom rådgiver og banksjef er nødvendige faktorer for at lederne skal gi slipp på kontrollen, og tilby mer hjemmekontor.

Vi avslutter med et sitat fra en rådgiver som sier noe om hva hjemmekontor gjør for arbeidstilfredsheten: *«...når jeg har sittet en dag på hjemmekontor, så er det så utrolig godt å komme på kontoret... det er faktisk sånn at du ordentlig gleder deg til å komme på jobb og treffe kollegaene...»*

### **6.3 Implikasjoner og tips til rådgiverne, banksjefene og ledelsen.**

Funnene i studien vår viser at hjemmekontor praktiseres svært forskjellig på kontorene. Dette er med på å skape ulik tilfredshet blant rådgiverne, og utløser unødig støy og diskusjoner blant dem. Det er observert ulike tillitsforhold mellom leder og ansatte, som i tillegg til leders holdning til hjemmekontor kan bidra til at det ikke praktiseres hjemmekontor. For banken kan dette bety at det blir vanskeligere å rekruttere attraktive arbeidstakere. Spesielt siden de ellers i bransjen har en helt annen tilnærming til fleksibilitet, enn mange av kontorene vi forsker på. Det kan virke negativt på hele bankens omdømme, selv om dette ikke gjelder alle kontorene.

Avslutningsvis vil vi på bakgrunn av anvendt teori, funn og analyse, komme med noen tips til hvordan rådgiverne, lederne og ledelsen sentralt, videre kan jobbe med å løse de ulike utfordringene som befinner seg på kontorene.



#### Rådgiverne:

- Tør å be om hjemmekontor, uansett leders holdning.
- Prøv å jobbe hybrid. Kanskje vil du trives med fleksibiliteten.
- Vær behjelpelig med fellesoppgaver når andre har hjemmekontor. Du får selv hjelp en annen gang. Det skaper trivsel og godt arbeidsmiljø.
- Viderekoble telefonen ved hjemmekontor, slik at dine telefoner ikke blir en belastning for dine kollegaer.
- Inkluder praktisering av hjemmekontor i din handlingsplan.
- Ta opp fleksibilitet og bruk av hjemmekontor i fellesmøter.

#### Banksjefene:

- La de ansatte få prøve å bruke hjemmekontor uansett størrelse på kontoret.
- Ha en positiv holdning til hjemmekontor overfor ansatte, uansett egen mening.
- Gi tillit, og ha tillit til at de ansatte gjør jobben sin på hjemmekontor
- Lytte til de ansatte, og løs individuelle ønsker om hybrid arbeidsmetode.
- Ha en åpen kommunikasjon og diskuter hjemmekontor i fellesskap med dine ansatte. Ta de med i avgjørelsen på hvordan dere ønsker å ha det på kontoret i forhold til hjemmekontor.
- Finn en måte på hvordan kontoret skal løse eventuelle utfordringer med telefoni o.l. når noen jobber fra hjemmekontor.
- Oppdater deg på digitale verktøy slik at du får et bedre grunnlag for å lede og følge opp ansatte digitalt.
- Ha et punkt i virksomhetsplanen som går på kontorets praktisering av hjemmekontor.

#### Ledelsen:

- Oppfordre kontorene til bruk av fleksibilitet og hjemmekontor, og gjenta det.
- Vær tydelig i kommunikasjonen om at hjemmekontor er akseptert.

- Legg til rette for diskusjoner på ledersamlinger slik at lederne får delt hva som fungerer bra, og hva som er utfordrende med den nye arbeidsmetoden.

#### ***6.4 Videre forskning***

Vår studie har avdekket interessante aspekter ved kontorenes fleksibilitet og utfordringer som oppstår ved å tilrettelegge for fleksibilitet gjennom praktisering av hjemmekontor. Selv om vi har funnet mange gode og utfyllende funn, er det fortsatt mye det kan forskes videre på i dette temaet. Dette gjelder for banken vi viser til, samt andre banker og lignende organisasjoner.

For videre forskning kan det være interessant å inkludere hovedkontoret. Det er kjent at det også er ulik praktisering av fleksibilitet mellom avdelingene der. Det kan også vært interessant å sammenligne kontorer av forskjellige størrelser. Små kontorer mot hverandre, og store kontorer mot hverandre. Da kan man få enda likere forutsetninger som grunnlag, og utelukke funn fra kontorer med en annen størrelse. Ved en senere anledning kan det være interessant å intervju flere ledd i hierarkiet, deriblant mellomlederne (PM- og BM-lederne), for å se om det er større eller mindre avvik i forhold til rådgivernes og banksjefenes perspektiver. Og om de har et annet syn på temaet vårt enn banksjefene. Vi kunne også valgt å intervju flere rådgivere for å få et enda bredere materiale. Videre kunne man, som vår egentlige plan, foreta en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ forskning. I tillegg til dybdeintervjuer kunne det lages en kort spørreundersøkelse som sendes ut til en stort utvalg ansatte i banken, for å få et bredere svargrunnlag for funnene.

## Litteraturliste

- Anda, S. (2022). Stolte medarbeidere. *Finansfokus*, ss. (3), 16-17.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership:: How it May Impact Your Leadership. *Organizational dynamics*, ss. 31(4), 325-338.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free press.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. London: Intex Books.
- Benjaminsen, C. (2020, Mars 21). *Webområde for forskning.no*. Hentet fra <https://forskning.no/arbeid-data-kommunikasjon/forskning-pa-hjemmekontor-vi-far-gjort-like-mye/1658298>
- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkes – managerial communication at a distance*. Turku: Turku School of Economics. .
- Blake, R., & Mouton, J. R. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, Texas: Gulf Publishing Co.
- Bolmann, L., & Deal, T. (2007). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler. (3. utg.)*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clark, W. R., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.
- Cook, T. D., Campbell, D. T., & Shadish, W. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston, MA.: Houghton Mifflin.
- Dalskov, A., Poulsen, C. R., Sommer, J. K., Brøgger, N., & Bentsen, N. G. (2023, Februar 6). *Organisation*. Hentet fra Gyldendal DK: <https://organisation.ibog.gyldendal.dk/?id=316>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter (2. utg.)*. Fagbokforlaget.
- Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma*, ss. (4) 20-27.
- Finansfokus. (2022, April). Psykologisk trygghet: Trygghet gir glade ansatte og kunder. *Finansfokus*, ss. 16-18 (4).
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, ss. 60(1), 25-34.
- Gartner. (2023, Mai 22). Hentet fra Webområde for Gartner: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/hybrid-work>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A Communication perspective*. Waveland Press.
- Handelshøgskolen Steinkjer. (2023, Mars 22). *Webområde for Nord Universitetet*. Hentet fra <https://site.nord.no/diginn/2020/03/22/digitale-refleksjoner-fra-hhn-steinkjer/>
- Handgaard, B. (2008). *Intervjuteknikk for journalister*. Gyldendal Akademisk.
- Hegghammer, T. L. (2009). Fjernledelse - betyr lederadferd mer enn avstand? (Masteroppgave).
- Hetland, H. (2008, Mars 1). *Psykologtidsskriftet*. Hentet fra [www.psykologtidsskriftet.no](http://www.psykologtidsskriftet.no): <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-ending>
- Howe, L. C., & Menges, J. I. (2021). Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic. *Human-Computer Interaction*, 37(6), 481-507.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer (3. utg.)*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer (5. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2020). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (3. utg.)*. Abstrakt Forlag.
- Johannesen, J.-A., & Olsen, B. (2020). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene (5. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaste, A. M. (2023, Mars 9). *www.forskning.no*. Hentet fra <https://forskning.no/arbeidsliv-covid19-psykologi/hjemmekontor-gjor-oss-mer-produktive-og-lojale/2164751>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse (5. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelloway, K., Barling, J., Kelley, E., & Comtois, J. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 24(3), 163-171.
- Kontochristos, I. L. (2020, Juni 01). *Ledernytt*. Hentet fra [www.ledernytt.no](http://www.ledernytt.no): <https://www.ledernytt.no/bli-en-superleder-med-selvledelse.6170706-458588.html>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam: Gyldendal AS.
- Lippe, T. v., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, ss. 35(1), 60-79.

- Martinsen, Ø. L. (2019). *Selvledelse I Ø. L. Martinsen, I. C. Goveia, R. Engtrøen, G. Gjestrud & K. Velsand (Red.), Perspektiver på ledelse (5. utg., s. 408-437)*. Gyldendal.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995, Juli). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3*, ss. 709-734.
- McGregor, D. (1972). *Den profesjonelle sjef*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- McGregor, L., & Doshi, N. (2020, April 9). *Harvard Business Review*. Hentet fra Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. (2020). *Fjernledelse. Fred, frihet og ensomhet? (1. Utg.)*. Oslo?: Gyldendal.
- Paoli, D. D. (2020). Tilstedeværende ledelse - hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi & finans, 36(3)*, 226-239.
- Pettersen, I. J., & Solstad, E. (2020). Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon. I *Praktisk økonomi & finans* (ss. 210-225). Universitetsforlaget.
- Roberts, N. C. (1985). Transforming leadership: A process of collective action. *Human Relations, 38(11)*, 1023-1046.
- Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Managing and motivating the remote employee using the transformational leadership model. *Nurse Leader, 19(3)*, 294-299.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse (5. Utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Store norske leksikon. (2023, Januar 26). [www.snl.no](https://snl.no). Hentet fra <https://snl.no/ledelse>
- Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur. (2. utg.)*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Strøm, O. (1997). *Relasjonsstrategi: for praktisk markeds kommunikasjon*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York og London: Harper & Brothers Publishers.
- Wennes, G., & Nyeng, F. (2006). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research; Design and methods (2nd ed. utg.)*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly Vol 10 (2)*, ss. 285-305.
- Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2021). *Lederskap i Prosjekter (2. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### «*Hvordan lykkes som leder i en fleksibel arbeidshverdag*»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på hvilke ledelsesutfordringer som oppstår når ansatte og leder ikke sitter på samme kontor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Denne masteroppgaven handler om ledelse av ansatte i situasjoner hvor man jobber med fysisk avstand. Formålet er å se nærmere på hvordan de forskjellige bankkontorene utøver fleksibilitet, hvordan ledere følger opp sine ansatte og hvordan ledere motiverer sine ansatte i en mer fleksibel arbeidshverdag. Dette er interessant ettersom det i etterkant av koronapandemien har blitt et økt fokus på fleksibilitet fra arbeidstakere, men også fra arbeidsgivers side.

Med bakgrunn i dette har vi kommet fram til følgende problemstilling:

#### «**Hvordan bli en bedre leder for ansatte med fleksibel arbeidshverdag?**»

For å besvare denne problemstilling har vi kommet fram til følgende forskningsspørsmål for prosjektet:

- 1: «*Hvordan bygge relasjoner til bankens ansatte for å lykkes som fjernleder?*»
- 2: «*Hvordan motivere ansatte på hjemmekontor?*»

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Handelshøgskolen, Nord Universitet, er ansvarlig for prosjektet.

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

Utvalget består av ansatte i banken med forskjellige roller, erfaringer og kontorsted. Utvalget er strategisk, og vi spør deg fordi vi tror du kan gi oss verdifull innsikt inn mot denne oppgaven. Målet er å intervju 10-15 personer.

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

Vi ønsker å gjennomføre et intervju med deg, og du vil få en oversikt over temaene på forhånd. Intervjuet vil ta omtrent 60 minutter. Temaet for intervjuet kan for eksempel omhandle ditt forhold til en hybrid arbeidshverdag, samt dine erfaringer ved bruk av hjemmekontor og arbeid på kontor. Det vil bli tatt lydopptak som blir transkribert og deretter kodet i etterkant.

### **Det er frivillig å delta**

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

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det er kun to undertegnede studenter, samt prosjektveileder som har tilgang til materialet.*
- *Ditt navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på en egen navneliste som vil bli holdt adskilt fra den øvrige dataen som lagres på forskningsserver. Du som deltaker vil være anonym, men vi vil henvide til stillingstittel i oppgaven. For eksempel «Leder 1», «Rådgiver 1», «HR-leder».*

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes mai i 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen, Nord Universitetet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Handelshøgskolen, Nord Universitetet ved Marit Breivik-Meyer, [marit.b.meyer@nord.no](mailto:marit.b.meyer@nord.no), +4775129715.
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen., [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no), +4774022750.

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

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: +4753211500.

Med vennlig hilsen

*Marit Breivik-Meyer*  
(Veileder)

*Anne Lise Skavikeng Ouhassi*  
(Student)

*Anders Norderhus Røe*  
(Student)

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan lykkes som leder i en fleksibel arbeidshverdag*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

-å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg 2: Intervjuguide - Rådgiverne

Problemstilling:

Hvordan bli en bedre leder for ansatte med fleksibel arbeidshverdag?

***Intervjuguide til intervju av rådgivere i banken:***

<i>Innledningsspørsmål</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Presentere oss, og informere om tema og oppgavens hensikt</li><li>-Informere om bruk av lydopptaker, og få samtykke til det</li><li>-Informere om informantens mulighet til å avslå å svare på spørsmål eller trekke seg fra intervjuet.</li><li>-Informere om at sitater kan bli brukt i masteroppgaven vår og få samtykke til det.</li><li>-Informere om at intervjuet er anonymt, og det er kun stilling som det vil refereres til. Få aksept for det.</li><li>-Informere om intervjuets varighet: 45 min</li></ul>
<i>Generelt om informanten</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn? (alder, bakgrunn, utdanning, hvor lenge jobbet i banken, hatt andre stillinger i banken).</li></ul>
<i>Fleksibilitet og tillit</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-I et arbeidsforhold, hvor viktig mener du fleksibilitet er? (kontor/hjemmekontor/fleksitid).</li><li>-Hvilke muligheter for fleksibilitet har du som ansatt i banken?</li><li>-Oppfatter du banken som en fleksibel arbeidsplass?</li><li>-Er fleksibilitet viktig for deg ved valg av arbeidsgiver?</li><li>-Hvor fleksibel opplever du din leder?</li><li>*er det forskjeller innad på kontoret? Forskjeller mellom PM/BM/ledere?</li><li>-Hvor ofte benytter du deg av hjemmekontor?</li><li>-Kunne du tenkt deg å jobbe oftere fra hjemmekontor? Evt. hvor ofte? Hva er det eventuelt som hindrer deg?</li><li>-Hvorfor velger du å bruke hjemmekontor?</li><li>-Føler du at det er rom for å bruke hjemmekontor så ofte som du ønsker?</li><li>-Hvilket syn oppfatter du ditt kontor/leder har på hjemmekontor?</li></ul>

	<p>-Er det alltid de samme som sitter på hjemmekontor, eller rulleres det jevnt?</p> <p>-Hvordan tror du for liten/for stor grad av fleksibilitet påvirker arbeidsmiljøet på kontoret?</p> <p>-Hvilke oppgaver opplever du gjennomføres best/dårligst på hjemmekontor?</p> <p>*er det noen oppgaver som ikke kan utføres med tilstrekkelig kvalitet på hjemmekontor?</p> <p>-Har du opplevd at kvaliteten på ditt arbeid har blitt negativt påvirket pga. arbeidsforhold på kontoret? (støy, luft, lys etc.).</p> <p>*enn hjemmekontor?</p> <p>-Ser du noen sammenhenger på ditt kontor mellom bruk av hjemmekontor og alder, kjønn, livsfase, ansiennitet, reisevei?</p> <p>*og hva kjennetegner disse?</p> <p>-Har dere noen generelle retningslinjer for hjemmekontorbruk?</p> <p>-Hva skaper tillit mellom deg og din leder?</p> <p>-Har du tillit til dine kollegaer, uansett om de sitter på kontoret eller på hjemmekontor?</p> <p>-Å jobbe på hjemmekontor er basert på tillit. Opplever du at du har tillit fra nærmeste leder når du sitter på hjemmekontor?</p> <p>*evt. hvorfor ikke?</p> <p>-Kan tillit/leders holdning eller andre barrierer være en begrensning i hvor ofte du faktisk benytter deg av hjemmekontor kontra det som er ønskelig? Har du noen eksempler?</p> <p>-Har du endret meninger/holdninger til hvilke arbeidsoppgaver som kan løses hjemmefra?</p> <p>-Tror du hjemmekontor er kommet for å bli?</p> <p>*hvis ja/nei, hvorfor?</p> <p>-Hvordan tror du framtidens arbeidsplass om 5 og 10 år ser ut?</p>
<p><i>Motivasjon</i></p>	<p>-Kan du gi noen konkrete eksempler på hva som motiverer deg og gir deg mestringsfølelse med ditt arbeid? (arbeidsmiljø, kunder, sosialt, lønn etc.)</p> <p>*er det noe som demotiverer deg? Hva?</p>

	<p>*Er det noen forskjell om du sitter på kontor eller på hjemmekontor?</p> <p>-Er det forskjeller på hva som motiverer deg ved arbeid på kontor vs. hjemmekontor?</p> <p>*hvis ja, hva?</p> <p>-Hva tror du skal til for å trives med en hybrid arbeidshverdag? (kombinasjon mellom arbeid på kontor og hjemmekontor)</p> <p>-Synes du din leder er flink til å motivere?</p> <p>*<b>hvis ja</b>; kan du utdype hva din leder gjør for å motivere deg/sine ansatte?</p> <p>*<b>hvis nei</b>; hva kan din leder gjøre for å motivere deg/sine ansatte?</p> <p>-Hva kan lederen din gjøre for å motivere deg, som ikke blir gjort i dag?</p> <p>-Tror du en hybrid arbeidsdag har økt trivselen for deg og dine kollegaer?</p> <p>-På hvilken måte tilrettelegger lederen din for at du skal trives? Gi gjerne eksempler.</p> <p>-Hvordan har endringene i banken etter koronapandemien påvirket din arbeidshverdag?</p>
<p><i>Kommunikasjon og relasjoner</i></p>	<p>-Er du komfortabel med å kommunisere og arbeide digitalt?</p> <p>-Hvordan foregår fellesmøtene deres? (fysisk eller digitalt? Har de som sitter på hjemmekontor også mulighet til å delta på møtene)</p> <p>-Har dere noen systemer for å kartlegge hvem som sitter på hjemmekontor?</p> <p>-Hvordan avklares det å ta hjemmekontor en dag?</p> <p>-Hvordan syns du kommunikasjonen mellom deg og leder er når du sitter på hjemmekontor?</p> <p>-Hvordan opplever du kommunikasjonen er mellom de som sitter på hhv. kontor og hjemmekontor? Hva kan forbedres, og hva fungerer allerede bra?</p> <p>-Drøfter du saker eller samhandler med andre kollegaer oftere på kontoret enn når du sitter på hjemmekontor?</p> <p>*Hvorfor/hvorfor ikke?</p>

	<p>-Hva mener du at en leder bør legge vekt på når de leder ansatte fra hjemmekontor?</p> <p>-Hva tror du <i>relasjoner</i> mellom leder og ansatt har å si for at teamet skal fungere/prestere bedre?</p> <p>*Hvordan kan lederne bygge gode relasjoner til sine ansatte?</p> <p>*Tror du det vil utgjøre forskjell om den ansatte sitter på kontor eller på hjemmekontor?</p>
<i>Oppfølging fra leder</i>	<p>-Hvilke egenskaper bør en leder ha?</p> <p>-Hva gjør din leder for å tilrettelegge for arbeid hjemmefra?</p> <p>-Har du noen forslag på hva en leder kan gjøre for at man skal trives på hjemmekontor?</p> <p>-Hvilket behov for lederoppfølging har du?</p> <p>-Hvordan blir du fulgt opp av leder når du er på hjemmekontor?</p> <p>*hvor ofte?</p> <p>*oftere enn når du sitter på kontoret?</p> <p>-Tenker du det er forskjeller mellom hva som er en god leder for ansatte på «kontor» og «hjemmekontor»?</p> <p>*kan du utdype?</p> <p>*tror du det er de samme egenskapene som trengs for å lede ansatte på «kontor» og «hjemmekontor».</p> <p>-Dersom f.eks. 25% av kollegaene dine hadde jobbet hjemmefra til enhver tid, hva hadde du tenkt om det? Hvilke positive og negative virkninger tror du dette får?</p> <p>-Hvor mye har din relasjon til leder å si for din prestasjon/yteevne i arbeidet du gjør?</p> <p>-Har du tilstrekkelig med hjelpemidler/systemer for å kunne jobbe effektivt og med kvalitet både på kontor og på hjemmekontor?</p> <p>*har du fått opplæring av banken?</p> <p>-Hvilke holdninger oppfatter du dine ledere har til hjemmekontorbruk?</p>
<i>Ledelsen sentralt i banken.</i>	<p>-Har du fått opplæring fra banken når det gjelder arbeid fra hjemmekontor?</p> <p>*Hvis ikke, var det noe du skulle ønske du fikk?</p>

	<p>*evt. hva skulle du ønske deg?</p> <p>-Opplever du at det er noen forskjeller på ledelsen sentralt sin holdning til hjemmekontor, kontra hva som praktiseres på ditt arbeidssted?</p> <p>-Kjenner du til andre kontorer i banken som har helt forskjellige tilnærminger til hjemmekontorbruk?</p> <p>-Hva mener du ledelsen sentralt kan gjøre, for å legge til rette for en bedre fleksibel arbeidshverdag?</p> <p>-Hvordan opplever du dine karrieremuligheter i banken?</p> <p>-Opplever du at det er lik mulighet for karriereutvikling for de som sitter på andre kontorer enn hovedkontoret i Oslo?</p> <p>*kan du utdype det?</p> <p>-Tror du mangelen av fleksibilitet kan eller har påvirket turnover de seneste årene i banken?</p> <p>*evt. hva tror du er grunnen til det?</p>
<p><i>Avslutning</i></p>	<p>-Kan du nevne tre konkrete positive og negative sider med hjemmekontor?</p> <p>-Er det andre ting du ønsker å utdype?</p> <p>-Har du noe du ønsker å fortelle som kan være til hjelp i oppgaven vår?</p> <p>-Hvis vi i ettertid ser at vi trenger svar på noen ekstra spørsmål, kan vi kontakte deg?</p> <p>-Gi ut mailadresse slik at informanten kan kontakte oss ved spørsmål</p> <p>-Takke for intervjuet</p>

### Vedlegg 3: Intervjuguide - Banksjefene

#### *Problemstilling:*

#### ***Hvordan bli en bedre leder for ansatte med fleksibel arbeidshverdag?***

#### *Intervjuguide til intervju av banksjefene i banken:*

<i>Innledningsspørsmål</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Presentere oss, og informere om tema og oppgavens hensikt.</li><li>-Informere om bruk av lydopptaker, og få samtykke til det</li><li>-Informere om informantens mulighet til å avslå å svare på spørsmål eller trekke seg fra intervjuet.</li><li>-Informere om at sitater kan bli brukt i masteroppgaven vår og få samtykke til det.</li><li>-Informere om at intervjuobjektene vil bli anonymisert, men stillingstitlene vil bli gjengitt. Få aksept for det.</li><li>-Informere om intervjuets varighet: 45 min</li></ul>
<i>Generelt om informanten</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn? (alder, bakgrunn, utdanning, hvor lenge jobbet i banken, hatt andre stillinger i banken).</li><li>-Har du alltid jobbet som leder i banken? Evt. hvilke andre stillinger har du hatt i banken? Gjorde du lederkarriere i banken?</li><li>-Hvor lenge har du jobbet som leder i banken? (evt. andre stillinger)?</li><li>-Hvor mange ansatte er du leder for?</li><li>-Har du alltid jobbet på kontor, eller også på hovedkontoret?</li></ul>
<i>Fleksibilitet</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Har du ansvar for ansatte i flere avdelinger? PM/BM?</li><li>-Hvordan er de fordelt i antall på hver avdeling?</li><li>-Fordeles fellesoppgaver på ditt kontor likt eller gjøres det forskjeller?</li><li>*Vil det oppstå utfordringer med gjennomføring av fellesoppgavene hvis noen jobber fra hjemmekontor?</li><li>-Ser du på banken som en fleksibel arbeidsplass?</li><li>-Hvor fleksibel opplever du at du er?</li><li>-Hvordan er fleksibilitet viktig for deres kontor?</li></ul>

	<p>-Har dine ansatte mulighet til å jobbe fra hjemmekontor?  *gjelder samme muligheter for både PM og BM?  *er det alltid de samme som jobber fra hjemmekontor eller rulleres det jevnt?  *er det noen forskjell mellom PM og BM på hvem som benytter seg av hjemmekontor?</p> <p>-Hvilke tilpasninger har du som leder gjort etter de ansatte i større grad enn tidligere har brukt hjemmet som kontorsted?  -Hvor opptatt er dine ansatte av å ha en fleksibel arbeidshverdag?  -Hvordan tror du for liten eller for stor grad av fleksibilitet påvirker arbeidsmiljøet på kontoret?  -Benytt dine ansatte seg av å jobbe fra hjemmekontor?  -Oppliver du at det er fleksibilitet i hjemmekontorbruken?  -Er det noen som ikke vil jobbe fra hjemmekontor?  -Hvilket syn på bruk av hjemmekontor i din avd. har du?  -Har du endret oppfatning av hjemmekontorbruk i kjølvannet av koronapandemien, og eventuelt hva er forskjellen?  -Hvilke utfordringer opplever du ved at dine ansatte benytter hjemmekontor?  -Har du opplevd et endret mønster i ønske om hjemmekontor før, under og etter korona?  -Har du opplevd eksempler hvor en hybrid (kombinasjon av å arbeide fra kontor og hjemmekontor) arbeidsplass har gjort ansatte mer effektiv eller mindre effektiv?  -Hvilke oppgaver opplever du gjennomføres best/dårligst på hjemmekontor?  *er det noen oppgaver som ikke kan utføres med tilstrekkelig kvalitet på hjemmekontor?  -Har du opplevd at kvaliteten på ansattes arbeid har blitt negativt påvirket pga. arbeidsforhold på kontoret? (støy, luft, lys etc).  *enn hjemmekontor?  -Ser du noen sammenhenger på ditt kontor mellom bruk av hjemmekontor og alder, kjønn, livsfase, ansiennitet, reisevei?</p>
--	---

	<p>*og hva kjennetegner disse?</p> <p>*ser du noen forskjeller i ansattes forventinger/krav til fleksibilitet? Alder, kjønn, livsfase, ansiennitet?</p> <p>-Hvordan imøtekommer dere de ansattes behov for fleksibilitet ift forskjellige livssituasjoner?</p> <p>-Hva er dine utfordringer med endringene som har vært i banken mtp. større fleksibilitet?</p> <p>-Når dere rekrutterer nye ansatte, hvor opptatt er de av en fleksibel arbeidsplass?</p> <p>-Har du noen konkrete erfaringer med at fleksibilitet ved arbeidsplassen har gagnet avdelingen/kontoret?</p> <p>-Har du noen erfaringer hvor fleksibilitet har gått utover avdelingen som enhet?</p> <p>-Hvor ofte benytter du hjemmekontor?</p> <p>-Hvor ofte kunne du tenkt deg å benytte hjemmekontor?</p> <p>*hva hindrer deg?</p> <p>-Har dere noen generelle retningslinjer for hjemmekontorbruk?</p> <p>-Er du komfortabel med å kommunisere og lede digitalt?</p> <p>*har evt. mangel på kunnskap om digitale verktøy vært en brems for om du tillater hjemmekontor?</p> <p>-Tror du hjemmekontor er kommet for å bli?</p> <p>-Hvis dere ser på banken i dag kontra for 10-20 år siden, hva syns du er den største forskjellen?</p>
<p><i>Tillit</i></p>	<p>-Hva skaper tillit mellom ansatte og leder?</p> <p>-Hvorfor er tillit viktig mellom leder/ansatt?</p> <p>- Å jobbe på hjemmekontor er basert på tillit. Har du tillit til dine ansatte gjør den jobben de skal, uansett om de sitter på kontoret eller på hjemmekontor?</p> <p>*evt. hvorfor ikke?</p> <p>-Hvordan vil det påvirke en ansatt dersom vedkommende ikke har tillit til sin leder?</p> <p>-Tror du dine holdninger til hjemmekontor påvirker hvor ofte dine ansatte benytter hjemmekontor?</p>



	<p>-I hvor stor grad vektlegges tillit og fleksibilitet vs. standardisering og kontroll fra ledelsens side?</p> <p>-Hvordan viser du ekte omtanke for dine ansatte gjennom dine handlinger?</p> <p>*finnes det en intern praksis som kan støtte deg og andre ledere i dette?</p> <p>-Hva av det du allerede gjør kan du gjøre på en litt annen måte for å styrke tilliten?</p>
<i>Motivasjon</i>	<p>-Kan du gi noen konkrete eksempler på hva som motiverer dine ansatte?</p> <p>-Synes du at du er flink til å motivere dine ansatte?</p> <p>*<b>hvis ja</b>; kan du utdype hva du gjør for å motivere dine ansatte?</p> <p>*<b>hvis nei</b>; hva kan du gjøre for å motivere dine ansatte?</p> <p>*er det annerledes på hjemmekontor?</p> <p>-Tror du en hybrid arbeidsdag har økt trivselen for deg og dine ansatte?</p> <p>-På hvilken måte tilrettelegger du for at dine ansatte skal trives på kontor/hjemmekontor? Gi gjerne eksempler.</p> <p>-Hvordan tror du framtidens arbeidsplass om 5 og 10 år ser ut?</p>
<i>Kommunikasjon</i>	<p>-Hvordan kommuniserer du med dine ansatte?</p> <p>-Er du komfortabel med å kommunisere, lede og arbeide digitalt?</p> <p>-Hvordan syns du kommunikasjonen er mellom deg og ansatte som sitter på hjemmekontor?</p> <p>-Hvordan foregår fellesmøtene deres? (fysisk eller digitalt? Har de som sitter på hjemmekontor også mulighet til å delta på møtene)</p> <p>-Har dere noen systemer for å kartlegge hvem som sitter på hjemmekontor?</p> <p>-Hvordan avklares bruk av hjemmekontor?</p> <p>-Drøfter du saker eller samhandler med dine ansatte oftere på kontoret enn når de sitter på hjemmekontor?</p> <p>*Hvorfor/hvorfor ikke?</p>
<i>Oppfølging av ansatte</i>	<p>-Hvilke utfordringer har du ved å følge opp ansatte?</p> <p>*Hva er spesifikt på hjemmekontor?</p>

	<p>-Hvordan følger du opp ansatte som sitter på hjemmekontor kontra på kontor?</p> <p>*hvor ofte følger du opp dine ansatte når de sitter på hjemmekontor?</p> <p>*opplever du at du må følge opp ansatte på hjemmekontor hyppigere enn på kontoret?</p> <p>*hva er grunnen til det?</p> <p>-Hvilke ledelsesutfordringer kan oppstå ved at dine ansatte jobber fra hjemmekontor?</p> <p>-Hva mener du at en leder bør legge vekt på når de leder ansatte fra hjemmekontor?</p> <p>-Har du noen teknikker for å fange opp hvordan de ansatte har det når de ansatte sitter på hjemmekontor?</p> <p>*evt hvilke?</p> <p>-Ser du forskjeller i gjennomføring av arbeid på kontor og hjemmekontor?</p> <p>-Hva kan du som leder gjøre/bidra med for at hjemmekontor skal fungere for alle/alle skal trives på hjemmekontor?</p> <p>-Ser du forskjell i miljøet på kontoret/blant de ansatte når de kan ha et fleksibelt arbeidssted.</p> <p>-Hva syns du som leder er viktig å ta hensyn til når du har ansatte på hjemmekontor?</p> <p>-Hva krever du som leder av ansatte på hjemmekontor?</p> <p>-Hvordan opplever du holdningene til hjemmekontor er fra ledelsen?</p> <p>-Har du endret meninger/holdninger til hvilke arbeidsoppgaver som kan løses hjemmefra?</p> <p>-Etter at trenden med hjemmekontor ekspanderte etter covid 19 pandemien, hvordan har du som leder endret deg i lederrollen?</p>
<p><i>Oppfølging, ledelse og relasjoner, utvikling av ansatte.</i></p>	<p>-Hvilke egenskaper bør en leder ha?</p> <p>-Hva syns du er viktig å bidra med som leder, når du skal lede ansatte på hjemmekontor?</p>

	<p>-Hvordan opplever du at din rolle som leder er viktigere for dine ansatte på hjemmekontor?</p> <p>-Det å være en god leder i en hybrid hverdag med kontor/hjemmekontor, er det noe konsernledelsen har fokus på når dere har banksjefsamlinger?</p> <p>*tilbys det kurs, opplæring?</p> <p>*er det noe du savner av opplæring?</p> <p>-Dersom f.eks. 25% av dine ansatte hadde jobbet hjemmefra til enhver tid, hva hadde du tenkt om det? Hvilke positive og negative virkninger tror du dette får?</p> <p>-Hvor mye har din relasjon til dine ansatte å si for din prestasjon/yteevne i arbeidet de gjør?</p> <p>-Hvordan bruker du nettverket ditt til andre banksjefer i banken med tanke på fjernledelse?</p> <p>-Hvordan deler dere egne ledererfaringer dere imellom?</p> <p>-Hvilke erfaringer deler dere på ledermøter? (fleksibilitet, oppfølging av ansatte etc)?</p> <p>-Hva tenker du er viktig for å være en god (hybrid) leder?</p> <p>-Tenker du det er forskjeller mellom hva som er en god leder for ansatte på «kontor» og «hjemmekontor»?</p> <p>*kan du utdype?</p> <p>*tror du det er de samme egenskapene som trengs for å lede ansatte på «kontor» og «hjemmekontor».</p> <p>-Syns du det er tyngre å lede dine ansatte på hjemmekontor kontra kontor?</p> <p>-Er det noe forskjell på hvor ofte dine ansatte ønsker oppfølging?</p> <p>*hvordan tilpasser du hver enkelt ansatt?</p> <p>-Føler du at du har gode nok verktøy/systemer for å følge opp ansatte, og sørge for at jobben blir gjort bra?</p> <p>-Hva tror du <i>relasjoner</i> mellom leder og ansatt har å si for at teamet skal fungere/prestere bedre?</p> <p>*Hvordan kan lederne bygge gode relasjoner til sine ansatte?</p> <p>-Hva skaper god mestringsfølelse hos dine ansatte?</p>
--	--

	<p>*Tror du det vil utgjøre forskjell om den ansatte sitter på kontor eller på hjemmekontor?</p> <p>-Hvordan jobber dere med å integrere fjernledelse og fjernarbeid inn i organisasjonskulturen?</p> <p>-Syns du banken er flink til å rekruttere interne ledere?</p> <p>-Hvordan syns du banken jobber for å utvikle ledere av egne ansatte?</p> <p>-Hva er fordelen med å rekruttere ledere eksternt?</p> <p>-Banken har hatt høy gjennomsnittsansienitet blant sine ansatte og derav høy lojalitet i banken. Men dette har endret seg noe de siste årene. Hva tror du kan være grunnen til økt turnover?</p> <p>-hva gjør du for å beholde ansatte og motivere dem til å bli i banken over tid?</p> <p>*kan det å utvikle egne ledere/karrierevei være til hjelp?</p> <p>*Hva kan banken gjøre bedre?</p> <p>-Hva kan du gjøre for å bli en bedre leder?</p>
<p><i>Oppfølging av ledelsen</i></p>	<p>-Å arbeide fra hjemmekontor er jo en relativt ny måte å jobbe på i banken. Når hjemmekontor ble innført under korona, fikk du noen form for veiledning/opplæring av din arbeidsgiver for hvordan du skulle lede ansatte på hjemmekontor/endre dine måter å lede på?</p> <p>*Hvis ikke, var det noe du skulle ønske du fikk?</p> <p>*evt. hva skulle du ønske deg?</p> <p>-Føler du at du får føringer fra sentralt hold når det gjelder fleksibilitet på kontoret?</p> <p>*kan du utdype?</p> <p>*hva kan gjøres annerledes?</p> <p>-Hvordan mener du ledelsen kan legge til rette for egen lederutvikler/bli en bedre fjernleder?</p>
<p><i>Avslutning</i></p>	<p>-Kan du nevne tre konkrete positive og negative sider med hjemmekontor?</p> <p>-Er det andre ting du ønsker å utdype?</p> <p>Har du noe du ønsker å fortelle som kan være til hjelp i oppgaven vår?</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvis vi i ettertid ser at vi trenger svar på noen ekstra spørsmål, kan vi kontakte deg?</li><li>-Gi ut mailadresse slik at informanten kan kontakte oss ved spørsmål</li><li>-Takke for intervjuet</li></ul>
--	--

## Vedlegg 4: Intervjuguide - Ledelsen

### Problemstilling:

### *Hvordan bli en bedre leder for ansatte med fleksibel arbeidshverdag?*

### *Intervjuguide til intervju av ledergruppen (Adm. dir. og HR-dir.) i banken:*

<i>Innledningsspørsmål</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Presentere oss, og informere om tema og oppgavens hensikt</li><li>-Informere om bruk av lydopptaker, og få samtykke til det</li><li>-Informere om informantens mulighet til å avslå å svare på spørsmål eller trekke seg fra intervjuet.</li><li>-Informere om at sitater kan bli brukt i masteroppgaven vår og få samtykke til det.</li><li>-Informere om at intervjuobjektene vil bli anonymisert, men stillingstitlene vil bli gjengitt. Få aksept for det.</li><li>-Informere om intervjuets varighet: 60 min</li><li>-På noen spørsmål vil det være naturlig at begge svarer, mens andre spørsmål kanskje bare en av dere, men dere kan når som helst supplere den andre.</li></ul>
<i>Generelt om informanten</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Hvor lenge har dere jobbet i banken?</li><li>-Har dere alltid jobbet som leder i banken? Evt. hvilke andre stillinger har du hatt i banken? Hvor lenge har du jobbet som leder i banken? (evt. andre stillinger)?</li></ul>
<i>Ledelse, relasjoner og utvikling</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Hva mener dere er en god leder?</li><li>-Hvor mye vektlegger dere personlige egenskaper i det å være en god leder? *hvor viktig er faglige egenskaper/tidligere resultater?</li><li>-Tror dere at de menneskelige egenskapene er noe en god leder har i seg/har som person, eller kan det læres?</li><li>-Tenker du det er forskjeller mellom hva som er en god leder for ansatte på «kontor» og «hjemmekontor»?</li><li>-Rekrutterer dere ledere internt, og hvor viktig er det for banken å rekruttere ledere internt?</li><li>-Hva er fordelen med å rekruttere ledere internt og eksternt?</li></ul>

	<p>(Er det en grunn til hvorfor det rekrutteres eksternt fremfor internt, er det manglende egenskaper, kompetanse eller nye perspektiver...?)</p> <p>-Vil dere si at banken er god på å utvikle egne ledere?</p> <p>-Har dere et lederprogram til ansatte som skal inn i lederstillinger, som kan utvikle ledere ihht. bankens verdier?</p> <p>-Banken har hatt høy gjennomsnittsansienitet blant sine ansatte og derav høy lojalitet i banken. Men dette har endret seg noe de siste årene. Hva tror dere kan være grunnen til økt turnover?</p> <p>-hva gjør dere for å beholde ansatte og motivere dem til å bli i banken over tid?</p> <p>*kan det å utvikle egne ledere/karrierevei være til hjelp?</p> <p>*Hva kan banken gjøre bedre?</p> <p>-Hva tror dere skiller en god leder i dag kontra en leder for 20 år siden?</p> <p>-Hvordan jobber dere med å integrere fjernledelse og fjernarbeid inn i organisasjonskulturen?</p> <p>-Hva kan dere gjøre for at lederne i banken skal utvikle seg?</p> <p>-Hva tror du <i>relasjoner</i> mellom leder og ansatt har å si for at teamet skal fungere/prestere bedre?</p> <p>*Hvordan kan bankens ledere bygge gode relasjoner til sine ansatte?</p>
<i>Tillit</i>	<p>-Hva skaper tillit mellom ansatte og leder?</p> <p>-Hvorfor er tillit mellom leder og ansatt viktig?</p> <p>-Hva vil konsekvensen bli dersom man ikke har tillit til sin leder?</p> <p>-I hvor stor grad vektlegges tillit og fleksibilitet vs. standardisering og kontroll fra ledelsens side?</p> <p>-Blir tillit målt på noe vis, og hvordan brukes eventuelt resultatene?</p>
<i>Fleksibilitet</i>	<p>-Ser dere på banken generelt som en fleksibel arbeidsplass?</p> <p>-Hvor viktig er fleksibilitet for banken?</p>

-Ledelsen i banken har gått ut og oppmuntret til stor fleksibilitet og hjemmekontor. Hvordan opplever dere at dette praktiseres på kontorene og avd. på HK?

-Hvorfor mener dere at kontorene skal ta egne beslutninger knyttet til hjemmekontorbruk?

-Vi har observert at hjemmekontor praktiseres veldig forskjellig på kontorene: Noen steder fungerer det veldig bra, mens andre steder ønsker ikke banksjefen at de ansatte skal benytte hjemmekontor, noen steder er det forskjeller mellom avdelinger hvem som kan benytte hjemmekontor, eller leder benytter hjemmekontor, men ikke de ansatte. Er dere komfortable med at det praktiseres så forskjellig fra kontor til kontor?

-Vil dere kunne gripe inn i enkelte kontors policy til hjemmekontor dersom policyen er for rigid?

\*hva kan dere evt. gjøre?

-Hva tenker dere om at ansatte vegrer seg for å spørre om hjemmekontor pga. leders holdning til dette?

-Både ansatte og ledere bemerker seg forskjellen fra deres kontor kontra andre kontorer når det gjelder hjemmekontorbruk. Hvorfor tror dere det er såpass store forskjeller på fleksibiliteten mellom kontorene?

-Hva tenker dere om at lederens holdninger til bruk av hjemmekontor avgjør om de ansatte benytter seg av hjemmekontor eller ikke?

-Det kommer frem fra noen at telefonsløyfa er en hindring for bruk av hjemmekontor. Er det tenkt ut noen løsninger som kan gjøre det enklere å delta i telefonsløyfa hjemmefra?

-I forskningen vår kommer det frem av de ansatte at de ville vært mer fornøyd hvis de visste at de har muligheten til å jobbe fra hjemmekontor, mens hos andre ansatte oppstår det misnøye når de må oppgi en grunn for i det hele tatt kunne be om å få ha hjemmekontor. Hvordan kunne det vært mulig fra ledelsen å legge



	<p>føringer for at alle skal kunne ha mulighet til å benytte hjemmekontor, men hvor ofte er opp til lederen lokalt?</p> <p>-Vil dere på noen måte følge opp hvordan kontorene praktiserer hjemmekontor?</p> <p>-Ser dere noen utfordringer med at bankens ansatte jobber på hjemmekontor?</p> <p>-Har en hybrid arbeidshverdag påvirket sykefraværet på en eller annen måte? *Evt. hvordan?</p> <p>-Bruker dere hjemmekontor?</p> <p>-Når det rekrutteres nye ansatte, hvor opptatt er de av en fleksibel arbeidsplass?</p> <p>-Har dere noen konkrete erfaringer med at fleksibilitet har vært positivt eller negativt for banken?</p> <p>-Hvordan tror du framtidens arbeidsplass ser ut om 5 og 10 år?</p> <p>-Hvor mye kan dere i ledergruppen påvirke kc'ers ledelsesfilosofi før det går på bekostning av kc sin motivasjon og handlingskraft?</p>
<i>Oppfølging av ledere</i>	<p>-Hva kan dere i ledelsen bidra med for at hjemmekontor skal fungere for alle?</p> <p>-Ser dere forskjell i resultater/miljøet på kontorene/blant de ansatte gjennom AMU- (Arbeidsmiljøundersøkelsen) eller EPSI undersøkelsene, når de ansatte kan ha en fleksibel hverdag?</p> <p>-Noen banksjefer kunne tenkt seg å få «tildelt» en mentor som de kan snakke med ved behov, sparre med, vokse med etc. Hvilken muligheter er det for å få det til i banken?</p> <p>-Opplever dere at bankens ledere jobber lenge i banken?</p> <p>*Tilbys lederne utviklingskurs/lederkurs?</p> <p>-Har dere en strategi på hvordan lederne skal følges opp på hvordan de skal bli en bedre leder?</p>
<i>Avslutning</i>	<p>-Kan du nevne tre konkrete positive og negative sider med hjemmekontor?</p> <p>-Er det andre ting du ønsker å utdype?</p> <p>- Hvis vi i ettertid ser at vi trenger svar på noen ekstra spørsmål, kan vi kontakte deg?</p>

	<p>-Gi ut mailadresse slik at informanten kan kontakte oss ved spørsmål</p> <p>-Takke for intervjuet</p>
--	--

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
328712

**Vurderingstype**  
Automatisk 

**Dato**  
09.12.2022

**Prosjekttittel**

Hvordan lykkes som leder i en fleksibel arbeidshverdag

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

**Prosjektansvarlig**

Marit Breivik-Meyer

**Student**

Anders Norderhus Røe

**Prosjektperiode**

01.08.2022 - 31.05.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.

[Meldeskjema](#) 

**Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

**Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

### **Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.