

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Karoline Moe

Lederes opplevelse og håndtering av
utfordringer med hybride arbeidsmodeller:

En casestudie av Odfjell Drilling AS

Dato: 15.05.2023

Totalt antall sider: 64



NORD
universitet

www.nord.no

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av min Mastergrad ved Nord Universitet. Oppgaven er skrevet i tidsrommet Juli 2022 til Mai 2023. Jeg valgte å skrive om hybride arbeidsformer da jeg har opplevd dette som et særdeles interessant tema med foreløpig lite eksisterende tilknyttet forskning. Denne faktoren har gjort oppgaven ekstra utfordrende, men til gjengjeld gjort prosjektet mer givende for meg.

Prosjektet har vært meget spennende og lærerikt! Jeg ønsker å takke min veileder Maja Nilssen for særdeles god veiledning og støtte. Jeg vil også takke min gode familie for tålmodighet og avlastning til andre ansvarsområder, samt undersøkelsens informanter for å tildele meg tid av deres hektiske arbeidsdager.

Bergen,

Karoline Moe

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Innholdsfortegnelse	iii
Sammendrag	iv
1. Innledning	1
1.1. Bakgrunn	1
1.2. Problemstilling og avgrensning	2
1.3. Oppgavens oppbygning	3
2. Teori og begrepsavklaring	4
2.1. Hybride arbeidsmodeller som jobbkontekst	4
2.2. Fjernledelse og KROM-modellen	5
3. Metode	13
3.1. Forskningsdesign	13
3.2. Utvalg av informanter	15
3.3. Datainnsamling og fremgangsmåte	16
3.4. Tolkning og analyse	17
3.5. Undersøkelsens kvalitet og mulige fallgruver	17
3.6. Etikk	20
4. Analyse av utfordringer med og håndtering av hybride arbeidsmodeller	21
4.1. Ledernes oppfatning av fjernledelse og hybride arbeidsmodeller – en fleksibel tilnærming	21
4.2. Utfordringer knyttet til kommunikasjon	26
4.3. Utfordringer knyttet til relasjoner	32
4.4. Utfordringer knyttet til mestring	38
5. Konklusjon	46
5.1. Fravær av uformell kommunikasjon er problematisk	46
5.2. Fjernarbeid fører til høyere terskel for å ta kontakt med leder	47
5.3. Multitasking distraherer	48
5.4. Avsluttende refleksjoner om oppgavens begrensninger og anbefalinger for videre forskning	50
Litteraturliste	51
Vedlegg	54
Vedlegg A – informasjonsskriv til informantene	54
Vedlegg B – Godkjenningsbrev fra NSD	56
Vedlegg C – intervjuguide	58

Sammendrag

Undersøkelsens tema er hybride arbeidsmodeller. Det stilles spørsmål om hvilke utfordringer hybride arbeidsformer medfører. I denne sammenheng har det vært viktig å belyse situasjonen fra et ledelsesperspektiv. Oppgavens problemstilling er som følger:

Hvilke utfordringer opplever HR ledere i Odfjell Drilling AS med en hybrid arbeidsmodell og hvordan håndterer lederne disse utfordringene?

For å klare å besvare denne problemstillingen ble det designet et casestudie med kvalitative intervjuer. Alt det empiriske materialet er dermed basert på kvalitative semistrukturerte intervjuer med fire informanter. Disse fire informantene er ledere på ulike nivåer i samme organisasjon. Dette er en norsk organisasjon og er Norges største boreselskap, noe som innebærer at lederne har enorme ansvarsområder og svært hektiske dager. Informasjonen fra intervjuene ble sortert og analysert for å finne de mest relevante og interessante svarene på problemstillingen. Det har blitt benyttet en fortolkende tilnærming for å forstå meningene bak informantenes svar.

KROM-modellen til Molstad og Aspeli (2020) har vært et sentralt bakteppe for analysen. En interessant oppdagelse underveis har vært at hybride arbeidsmodeller gir flere fordeler for medarbeidere uten lederansvar, men at det oppleves som en ren ulempe for ledelsen. Videre har svarene fra intervjuene avkreftet en av mine forhåndsbaserte forventninger. Denne forventningen dreide seg om at hybride arbeidsmodeller fører til at ledere får forsterket både sine muligheter og utfordringer med ledelse. Et av de interessante funnene fra analysen viser nettopp at ledere ikke opplever noen ledelsesmessige fordeler med en hybride arbeidsmodell.

God lesning

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Hybride arbeidsmodeller og fjernledelse kan oppleves som relativt nye begreper for mange mennesker og organisasjoner. Etter 12. Mars 2020 gikk mange arbeidstakere fra å se sine ledere, ansatte og kollegaer på kontoret fem dager i uken til å sitte alene med datamaskinen sin på stuebordet hjemme. Noen ble gjerne sittende på en pult innerst på soverommet sitt, andre kunne rydde roterommet og dedikere det til det såkalte «hjemmekontoret». Flere med et litt trangere hjem fylte nå kjøkkenbordet med to skjermer fra 2010, en notatbok og et stort svart tastatur med god lyd. Til og med Norges statsminister ble stuet inn sitt eget hjem der hun måtte roe ned folket gjennom Teams med altfor lite kunnskap om situasjonen. Tiden etter gikk med til å omstille seg i ekstrems fart til den nye situasjonen og prestere videre fra hjemmekontoret.

Covid19 pandemien førte til at regjeringen valgte å stenge ned samfunnet for å forhindre ytterligere smittespredning, og dermed ble hjemmekontor helt vanlig for mange organisasjoner (Regjeringen, 2020). Bakgrunn for valg av temaet *hybride arbeidsformer* er egen interesse som gradvis har økt i takt med at de nye arbeidsformene har vokst frem. Temaet er etter min oppfatning ikke bare svært dagsaktuelt, men også meget viktig å tilegne seg kunnskap om. Det er viktig å forstå hva slags muligheter denne arbeidsformen gir organisasjonen som er avhengig av sine ansatte, og for menneskene i organisasjonen som skal balansere jobb og fritid. På samme måte er det viktig å forstå hva slags utfordringer arbeidsformen kan føre med seg og hvordan disse utfordringene kan håndteres.

Det skal nevnes at selv om hybride arbeidsmodeller og fjernledelse kan oppleves som nye begreper for mange, er det flere organisasjoner som har praktisert hybride arbeidsmodeller lenge. Allerede før pandemien, i 2019 ble det skrevet en litteraturstudie om fjernledelse. Forfatteren henviser til litteratur som viser at fjernledelse ble nevnt allerede på starten av 1900-tallet, i tillegg til blant annet forfatterne Collinson og Kelloway som gav ut bøker i 2003 og 2005 om temaet (Haugan, 2019). Økt globalisering hevdes der å være en mulig årsak til at fjernarbeid gradvis har blitt mer og mer aktuelt. Til tross for dette ble ikke hybride arbeidsformer etter min oppfatning en allmenn akseptert arbeidsform før etter 12. Mars 2020. Derfor tar denne oppgaven utgangspunkt i tiden etter pandemiens inntog.

1.2. Problemstilling og avgrensning

Oppgavens problemstilling er formulert som følger:

Hvilke utfordringer opplever HR ledere i Odfjell Drilling AS med en hybrid arbeidsmodell og hvordan håndterer lederne disse utfordringene?

Problemstillingen er laget på bakgrunn av egen antakelse om at hybride arbeidsmodeller fører til at ledere får forsterket både sine muligheter og utfordringer med ledelse. Hybride arbeidsmodeller innebærer en blanding av arbeidssted, hvor man arbeider noe fra kontoret og noe fra hjemmekontoret. Dette krever at ledere må lede på avstand, altså fjernlede. Hybride arbeidsmodeller er dermed konteksten og fjernledelse er fenomenet jeg vil undersøke. Molstad & Aspeli (2020) hevder at fjernledelse ikke er en egen ledelsesteori med egen definisjon, men at det er satt sammen av andre ulike teorier. Derfor har de satt sammen noe de kaller for KROM-modellen som de hevder er særdeles viktig for den nye hverdagen med fjernledelse.

Som et sentralt ledd i å finne svar på problemstillingen vil jeg undersøke hvordan HR ledere i Odfjell Drilling AS har opplevd arbeidet med hybride arbeidsmodeller og fjernledelse. Her vil jeg benytte KROM-modellen til Molstad & Aspeli som et teoretisk bakteppe i tolkning av intervjuene. Det innebærer at hybride arbeidsmodeller og fjernledelse skal måles opp mot tre av de fire dimensjonene i KROM-modellen, nemlig: kommunikasjon, relasjoner og mestring. Dette for å tydeliggjøre både muligheter og utfordringer ledere opplever med fjernledelse. Den siste dimensjonen i KROM-modellen, organisasjonskultur, er ikke endel av denne oppgavens teoretiske rammeverk. Det er på grunn av oppgavens begrensede omfang, da fenomenet organisasjonskultur etter min oppfatning kunne utgjort en hel oppgave i seg selv. Til tross for at det hadde vært særdeles interessant å undersøke organisasjonskultur i denne sammenhengen er avgrensningen viktig for å ha kapasitet, tid og plass i oppgaven til å grave tilstrekkelig i de andre tre dimensjonene.

Videre finnes det utallige definisjoner av ledelsesbegrepet, og en måte å betrakte ledelse på er å få ting gjort og å oppnå organisatoriske mål gjennom andre mennesker (Cunliffe, 2021, s. 12). Ledere har dermed en sentral rolle i utviklingen av og funksjonen til hybride arbeidsmodeller. Det er altså denne definisjonen av ledelse jeg legger til grunn for å forstå ledelsesbegrepet i denne oppgaven.

For denne oppgaven er det kun valgt ledere innenfor HR til informanter. Det er hensiktsmessig for denne oppgaven både som en avgrensning, men også fordi kjennskap innenfor HR-faget kan være nyttig for å få gode kunnskapsbaserte svar i undersøkelsen. HR faget har likt med ledelse en drøss med definisjoner. HR er et enormt fag som dreier seg om «*alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelser, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner*» (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 11). Dette er gjerne oppgaver som kan fremstå som «usynlig» for andre fagfelt i organisasjoner, men som er en sentral bærebjelke i enhver organisasjon. Videre presenteres oppgavens oppbygning, samt den tankegangen som ligger til grunn for rekkefølgen i oppgavens kapitler.

1.3. Oppgavens oppbygning

Denne masteroppgaven består av 5 hovedkapitler. Kapittel 1 inneholder innledning med definisjoner og beskrivelser av masteroppgavens nøkkelbegreper. Kapittelet definerer også oppgavens problemstilling og målsetting med valgte avgrensninger for å tydeliggjøre hva leser kan forvente. Kapittel 2 tar for seg den teoretiske referanserammen som blir benyttet for å kunne besvare problemstillingen. Her presenteres KROM-modellen som oppgavens teoretiske bakteppet. Kapittel 3 inneholder en beskrivelse av benyttet forskningsmetode (casestudie), utvalg av informanter, gjennomføring av datainnsamling og fremgangsmåte, samt noen utfordringer og etiske overveielser. Kapittel 4 utgjør oppgavens empiriske del. Her blir funn presentert, analysert og diskutert med KROM-modellen som teoretisk bakteppe. Kapittelet foretar drøfting og diskusjon av de mest interessante funnene underveis i analysekapittelet. Kapittel 5 er siste kapittel og består av en oppsummering og konklusjon, herunder svar på problemstillingen samt betydningen av de mest interessante funnene. I tillegg vil anbefalinger til videre forskning og denne oppgavens svakheter gjennomgås.

Videre følger presentasjon av oppgavens teoretiske referanseramme.

2. Teori og begrepsavklaring

Dette kapittelet tar for seg den teoretiske referanserammen. Her vil teorier og tidligere forskning som benyttes i tolkningen av datamaterialet bli presentert. Fjernledelse som i denne oppgaven er fenomenet jeg vil studere, er sammensatt. Derfor vil konseptene hybride arbeidsmodeller og fjernledelse presenteres innledningsvis. Videre vil KROM-modellen bli presentert, og denne vil utgjøre hoveddelen av teorikapittelet. Det redegjøres også for begrepene tillit, motivasjon og autonomi underveis, da dette er sentrale begreper i forståelsen av fjernledelse.

2.1. *Hybride arbeidsmodeller som jobbkontekst*

Idag finner vi flere artikler om hvordan Covid19 pandemien har fått samfunnet til å tenke annerledes om måten vi arbeider på og pandemien har tvunget oss til å reflektere rundt nye måter å samarbeide og håndtere arbeidshverdagen på. Til tross for at hybride arbeidsmodeller ikke er et nytt fenomen, ref. innledning side 1 der det ble nevnt tidligere forskning og litteratur: kan hybride arbeidsmodeller oppleves nytt fordi at hele samfunnet måtte omstille seg i rekordfart etter 12. Mars 2020. Ifølge organisasjonen Ernst & Young AS er hybrid arbeidsmodell en «*fleksibel og agil arena, som ikke er begrenset av tid eller sted*» (Ernst & Young AS, 2021). Arbeidsmodellen gir de ansatte mulighet til å velge selv hvor de ønsker å jobbe fra, herunder hjemmefra, kontoret eller annet sted. Den baserer seg på fleksibilitet, teknologi og samarbeidskultur. I bunn og grunn handler arbeidsmodellen om hvordan en organisasjon velger å organisere sine menneskelige ressurser for å fremme engasjement og produktivitet. Det må naturligvis basere seg på at arbeidsoppgavene til de ansatte ikke er stedsavhengige, og vil derfor ikke passe for alle typer jobber.

Dersom en googler hybride arbeidsmodeller finner en også mange artikler og meninger om at hybride arbeidsmodeller er kommet for å bli, at det er fremtidens arbeidsliv og et konkurransefortrinn for organisasjoner. Et konkurransefortrinn i den mening å tiltrekke seg gode medarbeidere ettersom fleksibilitet har blitt et stort behov for å klare å balansere jobb og fritid (HR Norge, 2021). Samtidig kan en finne flere mulige utfordringer med arbeidsmodellen, blant annet fare for at jobb og fritid sklir sammen, manglende fellesskapsfølelse og utfordringer med kommunikasjon for å nevne noen (Remen, 2021). Næringsforeningen skriver at hybride arbeidsformer omtales som en revolusjon, men samtidig som århundres lederutfordring (Næringsforeningen, 2022). Sistnevnte er en meget interessant påstand, som også tas opp i

denne oppgaven. Hvordan skal man følge opp ansatte når en ikke er på samme sted, hvordan stole på at den ansatte leverer det som trengs hjemmefra, hvordan sikre at de ansatte føler nok støtte og tilhørighet hjemmefra? Dette er sentrale spørsmål som kan dukker opp i den nye arbeidshverdagen.

Innledningsvis i dette kapittelet ble det nevnt at teknologi er en av tre grunnleggende suksessfaktorer for hybride arbeidsmodeller (Ernst & Young AS, 2021). Teknologi er helt avgjørende for at vi skal kunne jobbe fra andre steder enn kontoret, og det er derfor viktig å understreke at fremveksten av dagens moderne IKT-tjenester har gjort hybride arbeidsmodeller mulig. Idag kan vi ha virtuelle teamsmøter der samtlige deltakere sitter på ulike steder i verden. En kan spørre en kollega fra Filippinene til råds om det avanserte personalsystemet eller skrive årsrapport sammen med økonomisjefen i Canada. Teknologi er ikke lengre en utfordring. Det som derimot kan være en utfordring med teknologi er mer abstrakt; hvordan skape den samme fellesskapsfølelsen og tilliten som gjennom fysisk tilstedeværelse. Man kan lure på om dette i det heletatt er mulig.

Som neste steg i å finne ut av hvilke utfordringer HR ledere i Odfjell Drilling AS opplever med en hybrid arbeidsmodell og hvordan lederne håndterer disse utfordringene vil det neste delkapittelet dreie seg om fjernledelse og KROM-modellen til Molstad og Aspeli (2020).

2.2. Fjernledelse og KROM-modellen

En viktig fellesnevner blant de utallige definisjonene av ledelsesbegrepet kan være at lederrollen er sammensatt og krever en evne til å balansere mange ulike forventninger og behov. Det er som regel en sosial rolle som innebærer mye ansvar. I kapittel 1 ble følgende definisjon på ledelse benyttet: «å få ting gjort og oppnå organisatoriske mål gjennom andre mennesker» (Cunliffe, 2021). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016) kan ledere på grunn av deres synlige rolle påvirke mange av fenomenene i en organisasjon, deriblant kommunikasjon, relasjoner og mestring.

I den nye arbeidshverdagen med hybride arbeidsmodeller har det altså vokst frem et krav til å lede på avstand, derav begrepet «fjernlede». Molstad og Aspeli (2020) hevder at fjernledelse ikke enda er en egen ledelsesteori. Derfor har de satt sammen fire sentrale perspektiver i det de kaller for KROM-modellen, som de hevder er meget viktig for hverdagen med fjernledelse.

De tre perspektivene fra KROM-modellen som jeg anvender i denne oppgaven er kommunikasjon, relasjoner og mestring, og jeg vil nå presentere disse.

2.2.1. Kommunikasjon

Kommunikasjon kan være en kritisk funksjon for alle organisasjoner, både internt og eksternt. Gjennom kommunikasjon formidler vi informasjon, legger grunnlag for all planlegging, utvikler strategier og mål, koordinerer atferd, bygger relasjoner og utvikler organisasjonskultur, for å nevne noen. Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som «*en kontinuerlig prosess der medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt*» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 280). Ifølge Molstad og Aspeli (2020) er kommunikasjon mer enn bare overføring av informasjon; det er også overføring av følelser, holdninger og ideer. Derfor kan det tenkes av manglende fysisk tilstedeværelse og manglende ansikt-til-ansikt kommunikasjon har påvirket dette for både ledere og ansatte.

Molstad og Aspeli (2020) hevder at hybride arbeidsmodeller er og vil basere seg på god kommunikasjon, og dermed kan kommunikasjon bli en suksessfaktor eller en fallgrube for organisasjoner. Bevisst bruk av ulike kommunikasjonskanaler blir derfor viktig i kommunikasjonsperspektivet. Kommunikasjonskanal innebærer hvordan meldingen blir overført, herunder muntlig eller skriftlig, formelt eller uformelt. Idag har vi mange former for elektroniske kommunikasjonskanaler, og disse ble vi «tvunget» til å benytte oss av under pandemien. Telefonsamtaler, videosamtaler, email, meldinger, chattefunksjoner og flere. Når organisasjoner idag velger å fortsette med hybride arbeidsmodeller forblir gjerne elektroniske kommunikasjonskanaler hovedkommunikasjonskanal. Støy og misforståelser kan være faktorer som øker i forekomst ved bruk av digitale kommunikasjonskanaler. Fra å ha dynamisk toveiskommunikasjon ansikt-til-ansikt hvor det gjerne var enklere å gi tilbakemelding direkte, korrigere informasjonen som gis samt tilpasse informasjonen til mottaker kan hybride arbeidsmodeller med digital kommunikasjon føre til det motsatte. For eksempel kan mottaker av informasjonen gjennom digitale kanaler tillegge meldinger mer mening og innhold enn det som var intensjonen til sender, uten den samme muligheten for tilbakemelding og korrigerende (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Mostad & Aspeli (2020) hevder at det blir spesielt viktig at ledere tenker over både måten de kommuniserer på, hvor hyppig en kommuniserer, hva som kommuniseres og hvor det kommuniseres, samt tilpasse dette etter person og situasjon i den nye hverdagen med hybride arbeidsmodeller. Denne evnen til å sette seg inn i mottakerens situasjon kan være krevende i en hektisk hverdag med alle beskjeder som skal gis og informasjon som blir gitt fra alle kanter. Derfor er det viktig å huske på at den gode kommunikasjonen kan være limet som holder organisasjonen og avdelinger sammen.

2.2.2. Relasjoner

Relasjoner i sammenheng med fjernledelse handler om hvordan relasjoner bygges, styrkes og vedlikeholdes på avstand. Molstad & Aspeli (2020) hevder at relasjoner er grunnmuren i ledelse, og dermed en avgjørende faktor for å få ansatte til å levere nødvendige resultater. Som nevnt handler ledelse ifølge Cuncliffe (2021 s. 12) om «å få ting gjort og oppnå organisatoriske mål gjennom andre mennesker». Det ser Molstad og Aspeli ut til å være enig i, bortsett fra at de legger vekt på at lederen skal oppnå resultater også sammen med sine medarbeidere. For å få til å oppnå resultater sammen med og gjennom sine medarbeidere må derfor relasjonen være mellom leder og medarbeider være gode. Det skal likevel nevnes at en ikke kan ha den samme eller like god relasjon til alle mennesker, da vi er alle forskjellige individer. En har ikke nødvendigvis like god kjemi med alle mennesker, og derfor kan en leder med fordel være bevisst på betydningen av relasjonen med tanke på daglig samhandling. For å klare dette kan det at lederen tar seg tid til å bli kjent med hver enkelt medarbeider, hans interesser og behov, være et steg i riktig retning. Med andre ord sørge for å bygge og vedlikeholde en relasjon preget av tillit. For å gjøre det ekstra vanskelig er relasjoner også en «ferskvare», noe som betyr at en ikke kan slutte å «pleie» relasjonen på noe tidspunkt i arbeidsforholdet. Dette er altså områder leder bør prioritere, i en ellers travel hverdag med egne oppgaver og andre ansvarsområder (Molstad & Aspeli, 2020).

Behovet for relasjoner og sosial tilhørighet er sentralt hos alle mennesker. Dette behovet kan ha blitt noe vanskeligere å tilfredsstille i fjernarbeidssituasjonen. Etter min oppfatning er dette et tema ledere bør være bevisst på for ikke å risikere at ansatte sitter stuet alene på hjemmekontoret og føler på mer og mer ensomhet. Molstad & Aspeli (2020) fokuserer også på ensomhet i sin bok om fjernledelse, her skriver de om hvor viktig det er med nok oppmerksomhet, at alle føler seg sett, hørt og forstått. Naturligvis har ulike mennesker ulike

behov, men nettopp derfor er det så viktig med kommunikasjon og at lederen kjenner sine ansatte.

Molstad og Aspeli legger vekt på at det er viktig at lederen ser hver ansatt som helt menneske, noe som betyr å bry seg om hva som skjer i livet også utenom arbeidet. Her kan det benyttes et såkalt «24-timers perspektiv» på mennesket, der fag, familie, fritid, fortid og fremtid bør være tema for interesse (Molstad & Aspeli, 2020). Disse fem f-ene kan med fordel være temaer som en leder viser interesse for blant sine medarbeidere. Det å inkludere disse temaene i daglig eller jevnlig dialog kan bidra til å bygge trygge og tillitsfulle relasjoner. Ikke minst det at lederen også viser anerkjennelse og ser sine ansatte i deres ansvarsområder.

Fag omhandler gjerne den utdannelsen, kompetansen og ansvarsområder som den ansatte har. Fag kan være en viktig identitetsfaktor for mennesker, noe som er vanlig å beskrive godt i CV-er. En CV kan derfor være første muligheten en leder har til å bli kjent med sine eventuelle nye eller fremtidige medarbeidere sine fag. Familie er et annet området som kan ta stor plass hos medarbeidere, spesielt hos dem med barn. De fleste medarbeidere så vel som ledere har gjerne en form for familie, stor eller liten. En familie som trenger aktiviteter, energi, planlegging, logistikk og tilstedeværelse. Å ha det bra på hjemmebane kan bidra til å ha det bra på arbeidsplassen, og vice versa. Derfor kan det at en leder viser interesse og forståelse for medarbeideres familieliv bidra til å bygge en tillitsfull relasjon (Molstad & Aspeli, 2020).

Fritid kan handle mye om familie for mange, men også hva som generelt opptar medarbeidere når de ikke er på arbeid. Her inngår alt av interesser, hva en trenger å gjøre for å fylle enrgilagrene samt hvor en henter motivasjon til hverdagen fra. Derfor kan dette også være et viktig tema å vise interesse for i jevnlig dialog. I tillegg er balanse mellom jobb og fritid er et svært dagsaktuelt tema som fokuseres mye på. Den fjerde F-en; fortid kan innebære alt en person har opplevd tidligere som har bidratt til å forme holdninger, behov, forventninger og mye, mye mer. Selv om det ikke er like naturlig for alle å dele informasjon om for eksempel barndom og oppvekst, kan det å vise interesse for tidligere erfaringer bidra til å danne en forståelse for en person sine behov, personlighet, oppførsel og preferanser. Det å vise interesse for slike temaer kan bidra til å bygge en mer personlig og dypere relasjon mellom leder og ansatt. Her kan det være et skille mellom å dele det som er privat og det som er personlig for å bevare et profesjonelt nivå på arbeidsplassen, noe som får være opptil enhver å vurdere (Molstad & Aspeli, 2020).

Den siste F-en omhandler gjerne et tema som tas opp i for eksempel en medarbeidersamtale. Fremtid i denne sammenheng kan være ens ambisjoner innenfor arbeidslivet med tanke på karrierestige, videreutdanning, nye eller flere ansvarsområder eller eventuelt annet fagfelt. Det kan også handle om ambisjoner innenfor ens livssituasjon eller fritid (Molstad & Aspeli, 2020). Det at en leder viser interesse for fremtidsmennesket kan bidra til å øke både relasjonen men også motivasjonen til medarbeideren, spesielt dersom medarbeideren har mulighet til å strekke seg etter et bestemt oppnåelig mål. Det kan være alt fra å jobbe ekstra for å spare opp penger til huskjøp eller ekstra fritid til å bygge opp kompetanse for å kunne ha mulighet for forfremmelse.

For å oppsummere relasjonsperspektivet i KROM-modellen er det altså mange faktorer en leder kan være bevisst på å inkludere i dialog med medarbeidere for å bygge, styrke og vedlikeholde relasjonen på avstand. Det er naturlig å tenke at en leders evne til å gjøre dette er avhengig av lederens egen emosjonelle modenhet, interesse for andre mennesker samt evnen til å bygge tillit. Emosjonell modenhet innebærer ens evne til å forstå egne og andres følelser samt å kunne tilpasse ens reaksjoner og atferd etter situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Denne evnen vil naturlig nok variere hos alle mennesker, leder eller ikke. Molstad og Aspeli (2020) hevder at tillit må bygges i fredstid, og er det som danner grunnlaget for relasjonen videre i mer krevende situasjoner og en travel hverdag.

2.2.3. Mestring

Ifølge Molstad & Aspeli (2020) er mestringperspektivet en særdeles viktig faktor ved fjernledelse, og at det å oppleve mestring i arbeidssammenheng er en suksessfaktor for at hybride arbeidsmodeller skal fungere på en god måte. Forfatterne beskriver mestring i arbeidssammenheng både som det å få noe til, men også å ha en balanse mellom krav og kompetanse. Generelt støttes sistnevnte av flere, blant annet i den kjente «flyt-modellen» eller «jobbkrav-ressurs-modellen» (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016). Flyt-modellen er også sentral i utdanninger i Forsvaret, og temaet har et helt teorikapittel for kommende befal i Forsvaret. Ikke i sammenheng med fjernledelse, men som noe generelt essensielt for alle mennesker. Dette er en observasjon gjennom egen erfaring fra utdanning i Forsvaret. I flyt-modellen hevdes det at opplevelsen av mestring har stor betydning for vår indre motivasjon (Buch, Dysvik, & Kuvaas,

2016). Siden dette krever samspill mellom oppgavens krav og ansattes kompetanse innebærer det at ledere med fordel bør kjenne sine ansatte.

Motivasjon kan betraktes som den følelsen som driver hver enkelt mennesket til en handling (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Mange har kanskje erfart at ytelser og belønninger ikke fungerer som eneste virkemiddel for motivasjon på lang sikt. Det er den gode indre motivasjonen en gjerne ønsker; den som gir en «gnist» for å gjøre oppgavene sine, dette handler altså om interesse og glede ved å utføre arbeidet sitt. På denne måten er mestring og motivasjon bundet sammen, ved at mestring kan føre til motivasjon og vice versa. Lederens perspektiv på sine ansattes holdninger kan her ha stor betydning for hvor mye tillitt lederen viser sine ansatte og dermed hvor mye motivasjon den ansatte kan oppleve gjennom sine arbeidsoppgaver (Kuvaas & Dysvik, 2020). Uten tillitsfølelse kan den ansatte føle seg kontrollert og detaljstyrt noe som kan hemme den ansattes eierskapsfølelse til sine ansvarsområder. Manglende tillit og opplevelse av å føle seg kontrollert vil naturligvis ikke være en god grobunn for motivasjon og mestringsfølelse. Fjernledersituasjonen kan dermed være en barriere for kontrollering og kan være krevende for ledere som mangler tillit til at medarbeidere leverer nødvendige resultater hjemmefra.

Psykologene Edward Deci og Richard Ryan utarbeidet det som er kjent som selvbestemmelsesteorien. I selvbestemmelsesteorien er behov for kompetanse og mestring noen av de viktigste faktorene for å oppnå indre motivasjon. Behovet for mestring og kompetanse, behovet for sosial tilhørighet og behovet for autonomi danner en sirkel av faktorer som det må legges til rette for slik at den ansatte har mulighet til å oppnå indre motivasjon. Indre motivasjon som altså er svært gunstig for bedriften, spesielt i en hybrid arbeidsmodell. Sosial tilhørighet kan ha blitt noe ekstra utfordret gjennom hybride arbeidsmodeller og en faktor som trolig mange ledere har klødd seg bak øret for å finne ut hvordan opprettholde. Dette er igjen relatert til autonomi som handler om frihet til å velge selv. Frihet til å i større grad velge hva, hvordan og når med tanke på jobbhverdag, så lenge en klarer å nå målene i sine respektive ansvarsområder (Molstad & Aspeli, 2020).

Med motivasjon som en viktig faktor for mestring må vi tilbake til flyt-modellen. I hver sin ende av skalaen i flyt-modellen kan for høye krav føre til utbrenthet og for lave krav føre til kjedsomhet. At jobbkrav overstiger ens kompetanse eller kapasitet kan få dårlige konsekvenser om det foregår over lengre tid. Både for enkeltmennesket og for samfunnsøkonomien. Flyt-

modellen kan såklart også gjelde andre områder av livet enn arbeidslivet, spesielt utsatt vil jeg påstå at småbarnsfamiliene er. De som skal prestere 100% på jobb, men også være 100% tilstede etter jobb natt og dag. En liten digresjon, men som kan forklare hvorfor ledere med fordel kan kjenne sine ansatte også utenom arbeidsmennesket. Noe som kan være mer utfordrende gjennom fjernledelse, ref. relasjonsperspektivet.

For stor arbeidsmengde, uklarhet i arbeidsroller, rollekonflikt, konflikt mellom jobb og fritid/familie er kjente utfordringer i arbeidslivet generelt (Molstad & Aspeli, 2020). For å ikke nevne høyprestasjonssamfunnet vi lever i, forventninger om å være tilgjengelig til enhver tid samt sosiale medier og presset på å vise frem det glansbilde av et liv vi har på hjemmebane (Samdal, Wold, Harris, & Torsheim, 2017). Det er mye som har endret seg de siste tiårene parallelt med utviklingen av moderne teknologi og fremveksten sosiale medier. Dette er temaer som har blitt satt mer og mer lys på siste årene, og antall artikler om utbrente sjeler er utallige. For i den «nye» tilværelsen med hybride arbeidsmodeller og mer fjernarbeid kan både utfordringer og muligheter knyttet til mestring forsterkes. Det å følge opp at det er balanse mellom krav og kompetanse/ kapasitet og samtidig la den ansatte ha eierskap til sine områder gjennom elektroniske kommunikasjonskanaler kan potensielt være noe vanskeligere enn når en ser hverandre fysisk. Kanskje blir det ikke like lett å fange opp faresignalene. Eller på andre siden; legge merke til om det blir for lave krav i forhold til kompetanse. Molstad og Aspeli (2020) hevder at ledere derfor må passe på at det gis tilstrekkelig sosial støtte, autonomi, læremuligheter og ikke minst tilbakemeldinger for at hybride arbeidsmodeller skal fungere på en god måte,

Det er mye mer som kunne blitt skrevet om mestringsperspektivet her, også de to andre perspektivene. Mer teori om tillitt, motivasjon, autonomi og selvledelse kunne være relevant for denne oppgaven, men av hensyn til plass, tid og kapasitet stanser jeg her. Oppsummert kan en si at ledelse er en krevende rolle der lederen skal balansere veldig mange faktorer, tilpasse mange behov og samtidig gjøre dette sammen med egne oppgaver uten fysisk tilstedeværelse gjennom fjernledelse.. Videre vil jeg som siste del av teorikapittelet gjennomgå noe kritikk av KROM-modellen.

2.2.4. Kritikk av KROM-modellen

KROM-modellen består som sagt av fire perspektiver; kommunikasjon, relasjoner, organisasjonskultur og mestring, hvor organisasjonskulturperspektivet som nevnt er utelatt i denne oppgaven. KROM-modellen er satt sammen av allerede kjente perspektiver og teorier innenfor ledelse og organisasjoner. Molstad og Aspeli (2020) hevder at selv de har satt sammen de temaene som de selv oppfattet som mest betydningsfulle når det kommer til fjernledelse og fjernarbeid.

Boken til Molstad & Aspeli (2020) er såpass ny og KROM-modellen er en såpass ny modell at det er vanskelig å finne offentlig kritikk på nett eller i andre kilder. Det jeg selv har merket meg er at den i hovedsak har en myk tilnærming til ledelse/ HR og til mennesket. Med myk tilnærming mener jeg myke verdier i henhold til Hofstede (1994) sine kulturelle dimensjoner. Myke verdier som omhandler ydmykhet, omsorg, relasjoner, likhet, solidaritet, et klart skille mellom jobb og fritid, beslutninger som oppnås best i felleskap ved enighet og samarbeid mellom leder og ansatt. På motsatt side er harde verdier, altså mer oppgaveorientert fokus, måloppnåelse, konkurranse og materiell gevinst (Hofstede, 1994). En kan påstå at myke verdier er meget tidsriktig etter de siste tiårenes forskning på menneskets mentale helse og følelser på arbeidsplassen. Hvordan inkludering, samhold, selvbestemmelse og fellesskap gir mye til gjengjeld til organisasjonen. Likevel kan harde verdier til tider være nødvendig, i minste fall evne til å tilpasse etter situasjon og behov. En leder må av og til være i stand til å ta upopulære avgjørelser, skjære gjennom for å opprettholde effektivitet og holde fokuset til sine ansatte selv ved fjernledelse.

En kan også spørre seg om ikke motivasjon skulle vært endel av perspektivene, men som jeg har gått gjennom kan det fremstå som flere perspektiver overlapper med hverandre og er gjensidig avhengig av hverandre. Uansett er KROM-modellen etter min oppfatning meget treffsikker på viktige fokusområder ved fjernledelse og utgjør derfor størsteparten av denne oppgavens teorikapittel. I neste kapittel vil oppgavens metodiske fremgangsmåte presenteres.

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for de fremgangsmåter jeg har valgt for å belyse problemstillingen, herunder hva jeg har gjort, hvordan jeg har gjort det og hvorfor. Dette både for å vise at mine funn og observasjoner er pålitelige, men også å fremheve potensielle svakheter ved valgt fremgangsmåte. Samfunnsvitenskapelig metode omhandler teknikker for å komme frem til pålitelig og relevant kunnskap om samfunnet (Askheim & Grennes, 2008). En kan gjerne benytte kvalitativ metode der en ønsker et mer dyptgående og nyansert bilde av virkeligheten. Hensikten er å tolke et fenomen eller kontekst, forstå mennesker samt at informanter får anledning til å uttrykke seg friere. Informantene definerer i stor grad selv forståelsen av konteksten, som i denne oppgaven er hybride arbeidsmodeller. Prosessen for å kunne svare på problemstillingen blir mer interaktiv enn ved å benytte spørreskjema. En mulig utfordring med kvalitativ metode er at det kan være ressurskrevende i form av mye ustrukturert informasjon som skal tolkes og bearbeides. Jeg benytter likevel kvalitativ metode i denne oppgaven ettersom jeg ønsker dyptgående og detaljerte skildringer av fenomenet som studeres (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Videre i dette kapittelet vil jeg presentere, drøfte og problematisere den forskningsmetoden jeg har valgt å anvende i denne oppgaven. Hensikten er som nevnt at leseren skal kunne få en forståelse av hva jeg har gjort, hvordan og hvorfor. Innledningsvis presenteres det forskningsdesignet som er valgt for å belyse oppgavens problemstilling. Deretter blir utvalg av informanter presentert og begrunnet, etterfulgt av datainnsamling og fremgangsmåte i forskningen. Måten jeg har gjennomført tolkning og analyse av datamaterialet blir gjennomgått og begrunnet med påfølgende beskrivelse av mulige utfordringer og fallgruver ved valgt metode. Til slutt i dette kapittelet tar jeg opp tre etiske faktorer som er viktig for meg å nevne spesielt på grunnlag av at informantene jeg har valgt fra min egen arbeidsplass. Videre følger beskrivelse av undersøkelsens forskningsdesign.

3.1. Forskningsdesign

Formålet i denne oppgaven er først og fremst å belyse utfordringer i Odfjell Drilling AS med tanke på hybride arbeidsmodeller og fjernledelse i et ledelsesperspektiv. Det er problemstillingens art som i stor grad legger rammer for hvilket undersøkelsesdesign som er mest hensiktsmessig. Casedesign kan være godt egnet når en ønsker å studere et avgrenset miljø

eller en enhet, som i denne sammenheng er Odfjell Drilling AS. Andersen (2013) beskriver hvordan casesdesign kan være fordelaktig når en skal studere virkningen av et tiltak, som i denne oppgaven vil være hybride arbeidsmodeller. Videre forklarer han at en case kan være en organisasjon så vel som et hendelsesforløp. Ifølge Andersen kan vi skille mellom flere hovedtyper av casesdesign. Siden denne studien baserer seg på en gitt populasjon (HR ledere i en organisasjon) og har en kvalitativ tilnærming kan det beskrives som en delvis teoretisk fortolkende studie. Dette er også fordi jeg studerer faktorer og et fenomen som det allerede eksisterer kunnskap om. Jeg bruker som tidligere forklart KROM-modellen for å tolke, forklare og avgrense studien min. Denne består av eksisterende teorier og begreper som gir meg mulighet til å se ulike sider av fenomenet, og jeg ønsker å få et grundig og virkelighetsnært bilde av konteksten jeg skal undersøke. Derfor har jeg valgt casestudie som metodisk tilnærming, der det benyttes kvalitative intervjuer (Andersen, 2013).

Med et slikt teoretisk fortolkende design kan det være fordelaktig å ha informanter med god oversikt over og innsikt i de temaene jeg ønsker å ta opp i intervjuene. Utvalg av studiens informanter vil beskrives nærmere i neste delkapittel. For meg fremstår det hensiktsmessig at intervjuene blir mest mulig beskrivende, derfor benytter jeg aktiv samtalebasert informantintervjuing. Det betyr at jeg ønsker å utnytte intervjusituasjonen for å teste egne forutsetninger men ikke minst å høre informantenes opplevelser, beskrivelser og vurderinger. For å klare det må jeg både være lyttende og holde styringen på intervjuet uten å overstyre eller lede informantens svar i noen retning (Andersen, 2013). Jeg benytter en semistrukturert intervjuguide til dette, til tross for at samtalebasert informantintervju ofte kan forbindes med et ustrukturert intervju. Jeg ønsker altså ikke å ha en streng plan for gjennomføringen av selve intervjuet, men ønsker å ha en ramme å forholde meg til. Semistrukturert intervjuguide slik jeg har utarbeidet gir meg mulighet til å hoppe over spørsmål, stille oppfølgingsspørsmål og tilpasse intervjuet etter det informanten forteller og fokusere på det som er mest interessant. I tillegg kan min semistrukturerte intervjuguide gjøre arbeidet med transkribering og analysearbeidet videre enklere da jeg vil plassere svarene fortløpende etter de kodene og kategoriene jeg har allerede har laget.

Organisasjonen Odfjell Drilling AS undersøkes som en helhet til tross for at samtlige utvalgte informanter jobber innenfor HR. Dette er hensiktsmessig da kunnskap innenfor HR faget etter min oppfatning vil kunne gi mer kunnskapsbaserte svar enn andre faggrupper grunnet potensielt større kjennskap til hvordan mennesker fungerer på en arbeidsplass. Som tidligere nevnt i dette

delkapittelet kan det være fordelaktig i det casesdesignet jeg har valgt å ha informanter med god innsikt i og kunnskap om de temaene jeg vil ta opp i intervjuene. Videre vil utvalg av undersøkelsens informanter beskrives og forklares.

3.2. Utvalg av informanter

Som nevnt har utvelgelsen av informanter i denne oppgaven blitt vurdert med tanke på hvem som antas å ha mest mulig relevant informasjon rundt temaet hybride arbeidsmodeller og fjernledelse. Derfor kan dette utvalget kalles et strategisk utvalg for å kunne svare best mulig på problemstillingen. Det er naturligvis flere faggrupper i selskapet som har erfaring med hybride arbeidsmodeller, og det har vært vurdert å velge informanter på tvers av faggrupper. Konklusjonen min har vært at god kunnskap innenfor HR faget er den bakgrunnen jeg ønsker at mine informanter har. HR faget handler om forvaltning av menneskelige ressurser og strekker seg helt fra rekruttering til avskjedigelse av organisasjonens ansatte. Det kan også betraktes som forvaltning av livsløpet til ansatte i en organisasjon, selv om det er fordelt ulike ansvarsoppgaver internt i HR avdelingen. Jeg antar ikke at andre faggrupper vil oppleve fjernledelse og hybride arbeidsmodeller annerledes, men at god kjennskap til HR faget kan gjøre en i bedre stand til å sette ord på de utfordringene og mulighetene en opplever med temaet.

Fremgangsmåten for å innhente informanter som er ledere innenfor HR i Odfjell Drilling AS har vært å sende ut mail til ulike HR ledere i selskapet. Selskapet har en enorm HR avdeling med et hundretalls ansatte derav flere titalls med lederansvar. Ettersom temaet er meget relevant for selskapet ble det derfor ikke vanskelig å finne villige informanter. Intervjuene ble gjennomført i Mars 2023 med varighet på ca. en og en halv time. Det ble gjennomført intervju med fire ulike HR ledere som alle er antatt å ha meget god innsikt i utfordringer med hybride arbeidsmodeller og fjernledelse.

Det var flere viktige faktorer som måtte tas hensyn til både ved planlegging og gjennomføring av intervjuene. En ulempe med den valgte caseorganisasjonen er det enorme tidspresset lederne opplever. For å få til ansikt-til-ansikt intervjuer med informanter måtte vi derfor planlegge i god tid i forveien. Videre vil undersøkelsens datainnsamling og fremgangsmåte bli beskrevet.

3.3. *Datainnsamling og fremgangsmåte*

Veien fra å utarbeide forskningsdesign og velge ut informanter til selve intervjuene har vært relativt tidkrevende. Datainnsamlingen viste seg å bli enda mer tidkrevende og utfordrende. Data jeg som forsker samler inn kan kalles primærdata, og kilden til primærdata i denne oppgaven har vært kvalitative semistrukturerte intervjuer (Ringdal, Enhet og mangfold, 2001). Det innebærer at det ble benyttet en semistrukturert intervjuguide i forbindelse med intervjuene som nevnt i delkapittelet «forskningsdesign». Et semistrukturert intervju kan defineres på følgende måte: «*en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk og fortolkning av meningen med de fenomenene som blir beskrevet*» (Kvale & Binkmann, 2009, s. 325). Det betyr som nevnt at min intervjuguide inneholdt en rekke spørsmål, men med mulighet for justering av rekkefølge samt tilleggsspørsmål (se vedlegg C).

En viktig faktor ved kvalitative intervjuer og kvalitativ forskning generelt er at man anerkjenner at forskeren påvirker og former forskingsprosessen, noe som kalles forskerrefleksivitet (Andersen, 2013, s. 31). Dette kan utgjøre en fare for at forskeren i stor grad leder informantens svar i retning av egne antakelser, noe som Askheim og Grennes (2008) nevner som et viktig tema å være bevisst på. Sistnevnte kan en som forsker redusere ved å benytte endel åpne spørsmål; noe jeg har valgt i min intervjuguide. For meg har det vært viktig å forstå, ha muligheten til å grave dypere i temaer informantene viste høy interesse for, samt å kunne gå ordentlig i dybden på det jeg oppfattet som mest interessant for oppgavens tema. KROM-modellen har preget intervjuguiden i stor grad og fungerer som et analytisk bakteppe. Oppsummert har intervjuguiden vært til stor hjelp både underveis i intervjuene for å kunne sikre rike detaljer om de temaene som var forhåndsplanlagt, samt i etterarbeidet for å kunne kartlegge det som var mest interessant.

I forkant av intervjuene sendte jeg ut et informasjonsskriv til samtlige informanter med den hensikt å tydeliggjøre undersøkelsens formål, betydning av deltakelse og tiltak for å sikre anonymitet, (se vedlegg A). Samtykke til å delta i undersøkelsen ble innhentet muntlig i innledning av intervjuene. Dette kombinert med en grundig presentasjon av undersøkelsen bidro etter min oppfatning til å danne tillit mellom meg og informantene. For å unngå innøvde svar ble ingen av spørsmålene sendt ut før selve intervjuene.

I første omgang var resultatet av intervjuene store mengder ustrukturert informasjon. For å kunne analysere all denne informasjonen måtte først hver og ett intervju transkriberes. Dette ble gjort fortløpende etter hvert intervju for å sikre at det var friskt i minne. Ved å bruke lydopptak ble det enklere å få ned riktig ordrette utsagt fra informantene, og ikke minst mulig til å høre flere ganger der det behøvdes. Ingen former for kontaktinformasjon ble inkludert i transkriberingen for å sikre anonymitet. Videre vil undersøkelsens tolkning og analyse bli beskrevet.

3.4. Tolkning og analyse

Dataanalyse innebærer en sortering og systematisering av data for å synliggjøre eventuelle mønstre og strukturer (Askheim & Grennes, 2008). Jeg har benyttet en fortolkende tilnærming for å redusere den store informasjonsmengden ned til setninger og avsnitt for å se et mer helhetlig bilde (Jacobsen, 2015). Dette innebærer at all informasjonen fra de fire intervjuene ble transkribert og kodet, og interessante funn ble fortløpende markert. Videre ble informasjonen kategorisert etter de temaene som ble redegjort for i teorikapittelet. Dette var hensiktsmessig for å gjøre den store mengden informasjon mer håndterbar samt for å redusere kompleksiteten. Til sist ble alle svarene som inngikk i de samme kategoriene vevd sammen for å danne et mer helhetlig bilde av konteksten og for å kunne tydeliggjøre ulikheter mellom de fire informantenes oppfatning og erfaring med temaet. Dette var nyttig for å finne sammenhenger i dataene, likheter og ulikheter mellom informantenes svar og ikke minst betydning for oppgavens problemstilling. Videre blir undersøkelsens kvalitet drøftet opp mot potensielle svakheter.

3.5. Undersøkelsens kvalitet og mulige fallgruver

I dette delkapittelet vil jeg drøfte svakheter med mitt forskningsprosjekt. Som nevnt tidligere i metodekapittelet er en sentral faktor med kvalitative studier at forskerens egne subjektive holdninger og tanker kan påvirke resultatet. Askheim og Grennes (2008) foreslår å vurdere kvalitativ forskning opp mot blant annet troverdighet, overførbarhet og validitet. Derfor vil disse tre temaene være hovedfokus i delkapittelet videre.

Troverdighet kan defineres som «*i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten*» (Johannesen,

Christoffersen, & Tufte, 2011, s. 244). En av måtene å skape troverdighet i dette forskningsprosjektet er nettopp å beskrive metodene brukt i datainnsamling, intervjuer og analyse. Troverdighet kan også være knyttet til informantenes svar i intervjuene. Forskerens egen intervju-effekt kan påvirke informantenes svar i retning av egne forventninger, noe som allerede er nevnt i oppgaven. Derfor er det viktig å være bevisst på at både kroppsspråk, tonefall, holdninger og til og med antrekk kan være faktorer som former intervju-effekten. Det er viktig å være bevisst på dette, samt å forsøke å fremstå så nøytral og objektiv som mulig.

Utvalgsskjevhet er også en mulig fallgrube i dette forskningsprosjektet. Utvalgsskjevhet omhandler skjevhet i selve utvalget av informanter. I dette forskningsprosjektet er kun ledere fra HR avdelingen utvalgt som informanter. Dette gjør utvalget skjevt med tanke på hvor stor del av organisasjonen de kan representere. I tillegg er det ikke valgt medarbeidere uten lederansvar som informanter til tross for at disse utgjør største delen av organisasjonen. Det understrekes derfor at dette utvalget har vært hensiktsmessig for mitt forskningsprosjekt for å få kunnskapsbaserte svar fra et HR-perspektiv og et ledelsesperspektiv.

En annen potensiell utfordring handler om persepsjon i form av at informasjonen jeg som forsker søker og tolker analyseres videre i retning egne synspunkter og etablerte meninger. Denne type skjevhet blir en naturlig konsekvens av den kognitive prosessen som heter persepsjon. Persepsjon er prosessen med hvordan vi mennesker oppfatter og tolker uttrykk i omgivelsene rundt oss, noe som er individuelt og påvirkes av tidligere erfaringer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Den mulige fallgruben ved dette er at ingen ny kunnskap kommer ut av forskningsprosjektet. Tiltak for å unngå eller redusere dette er først og fremst å være bevisst på det. Videre tiltak som jeg har benyttet i mitt forskningsprosjekt har vært å be informantene om å bekrefte eller korrigere min oppfatning av deres svar underveis i intervjuene (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Persepsjon kan også gjøre det utfordrende for andre forskere å duplisere forskningsprosjektet grunnet ulike erfaringsbakgrunner. Sistnevnte kan være utfordrende spesielt i kvalitative undersøkelser fordi man i større grad må tolke informasjonen. Et forsøk på å gjøre mitt forskningsprosjekt transparent er derfor å beskrive fremgangsmåten i forskningen (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Det andre temaet Askheim & Grennes (2008) foreslår å vurdere kvalitativ forskning opp mot er overførbarhet. Overførbarhet handler om muligheten for at den kunnskapen som dette forskningsprosjektet resulterer i kan overføres til liknende situasjoner (Johannesen,

Christoffersen, & Tufte, 2011). Et stort ønske fra meg som forsker er at resultatet av mitt forskningsprosjekt skal kunne bidra til læring og utvikling for Odfjell Drilling AS. Derfor må det understrekes at en potensiell svakhet med kvalitative metoder som benyttes i denne oppgaven er begrenset mulighet for å trekke generelle konklusjoner (Askheim & Grennes, 2008). Jeg presiserer derfor at dette casestudiet kun tar utgangspunkt i subjektive meninger fra fire informanter i én organisasjon, og vil dermed ikke nødvendigvis kunne gjelde for andre organisasjoner. Hensikten med denne undersøkelsen er heller ikke generalisering men innsikt i fenomenet som studeres. Som nevnt er dette bevisst og utvalget er strategisk utvalgt. Likevel kan det være mulig at andre selskaper har opplevd tilsvarende utfordringer ettersom hybride arbeidsmodeller og fjernledelse ble vanlig for mange organisasjoner etter pandemien.

Validitet omhandler kort forklart om jeg som forsker ved hjelp av de fremgangsmåter jeg har valgt klarer å belyse det jeg ønsket å belyse, som i denne undersøkelsen er HR ledernes utfordringer med en hybrid arbeidsmodell og hvordan de håndterer disse utfordringene. Det er altså et spørsmål om «bra nok» innenfor de ressursene jeg som forsker har hatt til rådighet. Validitet eller gyldighet er altså i hvilken grad en ut fra resultatene av studien kan trekke gyldige slutninger om det en som forsker hadde som hensikt å undersøke. Ifølge Ringdal (2013) vil dette handle mye om forskerens egne refleksjoner underveis. Altså kan en som forsker oppleve at dataen hentet fra intervjuene gav en dyp forståelse av temaet eller fenomenet en ønsket å studere, men en kan også oppdage underveis eller i etterkant at datainnsamlingen eller andre deler av forskningen kunne blitt gjennomført på en mer spesifikk eller nøyaktig måte (Ringdal, 2013)

Andersen (2013) viser til at casestudier er svært gunstige for å oppnå høy grad av validitet. Dette fordi den aktuelle forståelsen en oppnår i datainnhenting i slike studier i stor grad reflekterer det som gav stor mening for informantene. Har en gjort grundig forarbeid i forkant av datainnsamlingen kan en dermed oppnå god validitet i sin undersøkelse (Andersen, 2013). I denne undersøkelsen har jeg hele tiden hatt fokus på å reflektere over hvorvidt teoriene metodene, tolkningene og hele prosessen har vært relevante med tanke på oppgavens problemstilling. Hjelpemidler for å validere for eksempel under datainnsamlingen har vært å bruke oppfølgingsspørsmål for å bekrefte om jeg har forstått riktig. Videre har det hele tiden blitt gjort vurderinger av spørsmålene benyttet i datainnsamlingen, hvorvidt disse skulle hjelpe meg å svare på oppgavens problemstilling. Videre i siste delkapittel av metodekapittelet vil tre etiske prinsipper med undersøkelser presenteres.

3.6. Etikk

I dette siste delkapittelet av forskningsprosjektets metode vil jeg presentere tre etiske hovedprinsipper som skal vurderes i forbindelse med undersøkelser. De tre hovedprinsippene er «informert samtykke», «kav på privatliv» og «krav på å bli korrekt gjengitt» (Jacobsen, 2015, s. 47). Informert samtykke betyr at informantenes deltakelse i prosjektet skal være basert på frivillighet. For å etterleve dette prinsippet ble det som tidligere nevnt sendt ut et informasjonsskriv til informantene i forkant av intervjuene. Dette informasjonsskrivet inneholdt blant annet informasjon om frivillighet til å delta, muligheten for å trekke seg uten konsekvenser samt deltakelsens betydning. Det ble kontrollert at informantene hadde lest og forstått denne informasjonen i starten av hvert intervju.

Krav til privatliv handler om faren og muligheten for at informantene kan bli identifisert av andre basert på informasjonen de har gitt. For å redusere denne faren ble navn, type HR avdeling og konkret stillingstittel anonymisert. Det ble heller ikke stilt spørsmål av privat art i intervjuene. Dette ble også informert om i informasjonsskriv og i starten av intervjuene. Som nevnt ble det benyttet lydopptak i intervjuene for å sikre at informantene ble gjengitt på korrekt måte videre i oppgavens analyse og funn kapittel (Jacobsen, 2015). Her understrekes det at lydopptak kun ble brukt i forbindelse med transkriberingen og slettet da transkribering var ferdig. Videre følger oppgavens analysekapittel. Der vil interessante funn bli presentert, analysert og diskutert med KROM-modellen som teoretisk bakteppe.

4. Analyse av utfordringer med og håndtering av hybride arbeidsmodeller

Dette kapittelet utgjør oppgavens empiriske del. Interessante funn blir her presentert, analysert og diskutert med KROM-modellen som teoretisk bakteppe. Oppgavens problemstilling er: Hvilke utfordringer opplever HR-ledere i Odfjell Drilling AS med en hybrid arbeidsmodell, og hvordan håndterer lederne disse utfordringene?

For å gi et oversiktlig bilde over de utfordringene informantene opplever med hybride arbeidsmodeller og fjernledelse er dette kapittelet delt opp i fire hoveddeler. I del 1 vil HR-ledernes oppfatning av og mening om konseptet hybride arbeidsmodeller og fenomenet fjernledelse bli presentert. Dette bidrar som viktige byggesteiner for å videre kunne diskutere de mest interessante funnene fra analysen. I del 2 vil utfordringer de fire HR-lederne har opplevd knyttet til kommunikasjon og hvordan de håndterer disse utfordringene bli analysert og diskutert. Del 3 tar for seg utfordringer knyttet til relasjoner og del 4 handler om utfordringer knyttet til mestring. Med andre ord er det del 2, 3 og 4 som inneholder analyse og diskusjon av interessante funn fra intervjuene med de fire informantene. Gjennom kapittelet nevnes også flere opplevde fordeler med hybride arbeidsmodeller, med den hensikt å sette utfordringene mer i kontrast. Som nevnt i oppgavens metodekapittel på side 20 blir informantene anonymisert for å sikre krav til privatliv og redusere faren for gjenkjenning. Informantene anonymiseres ved bruk av fiktive navn. Informant 1 kalles for Karin, informant 2 kalles for Berit, informant 3 kalles for Ingrid og informant 4 kalles for Anna. Videre i analysekapittelet vil del 1; vil ledernes oppfatning av fjernledelse og hybride arbeidsmodeller presenteres.

4.1. Ledernes oppfatning av fjernledelse og hybride arbeidsmodeller – en fleksibel tilnærming

I dette første delkapittelet av analysen vil de fire informantene inkludert deres oppfatning av og mening om konseptet hybride arbeidsformer og fenomenet fjernledelse presenteres. Dette blir et viktig grunnlag for resten av analysekapittelet.

Karin er relativt fersk i en formell lederstilling, men har så lang erfaring i avdelingen at hun kan ha blitt oppfattet som en slags uformell leder i flere år. HR-lederen har lederansvar for en meget operativ avdeling med et vidt spekter av arbeidsoppgaver innenfor HR fagfeltet. Hun har

selv en oppfatning av at hjemmekontor ble svært lite benyttet før Covid19 pandemien og at det å bruke hjemmekontor da omtrent ble forvekslet med å ha fri fra jobb, «*før pandemien var det å sitte på hjemmekontor nesten som å spørre om fri*» (Karin, Odfjell Drilling AS). Som Karin snakker om her fremstår det som at selskapets holdning til hjemmekontor har endret seg i stor grad som følge av pandemien.

I dag har imidlertid selskapet innført frihet for alle ansatte til å kunne velge opptil to dager med hjemmekontor per uke. Karin opplever at selskapet har fått en meget fleksibel tilnærming til hybride arbeidsmodeller etter pandemien, og at de fleste ansatte velger hjemmekontor en til to dager i uken. Karin hevder at både hun selv og hennes medarbeidere presterer like bra fra hjemmekontoret som på kontoret, og at hjemmekontoret kan være fordelaktig dersom man har noen arbeidsoppgaver som krever høy grad av konsentrasjon og ro. På hjemmekontoret kan en bli mindre forstyrret og arbeide i fred, hun sier at «*man blir litt mer skjermet på hjemmekontoret, veldig lite telefoner og mye mer chat enn det har vært tidligere*». Videre hevder hun at digital kommunikasjon i form av chatting på teams har blitt såpass veletablert i avdelingen og bidratt til at samarbeid og arbeidsfordeling går problemfritt fra hjemmekontoret. Samtidig kan en spare mye tid og logistikk ved hjemmekontorbruk, noe som mange ansatte kan sette pris på.

Berit har hatt formelt lederansvar i to år, men har mange flere år bak seg i selskapet i forkant av at hun formelt ble leder. Hun har lederansvar for en annen operativ avdeling i selskapet som også består av et bredt utvalg HR oppgaver. Berit deler samme oppfatning som Karin om at hybride arbeidsmodeller i form av hjemmekontor ikke var vanlig før pandemien.

Det var jo veldig uvant i starten syns jeg, man hadde ikke funnet seg noe ordentlig plass å sitte hjemme for man trodde jo man skulle tilbake til kontoret neste uke, og uken etter det. Så ble det et år så ble det to år (...). (Berit, Odfjell Drilling AS)

Som Berit snakker om her anerkjenner hun at det tok en liten stund før medarbeidere inkludert henne selv tilrettela for arbeid hjemmefra, og at det i begynnelsen var krevende.

Etterhvert som avdelingen til Berit forsto at hjemmekontor ble hovedarbeidsplass for mange i selskapet under langvarig pandemi ble det innarbeidet rutiner og samtlige ansatte fikk gradvis bedre fasiliteter i hjemmet. I dag er hjemmekontor helt vanlig, og ifølge Berit setter mange av hennes medarbeidere pris på å kunne velge å jobbe hjemmefra opptil 2 dager per uke. Dersom det var opptil henne å bestemme ville hun innført opptil tre valgfrie dager per uke. Dette grunnet fordeler som å redusere hverdagens logistikk samt muligheten for å arbeide uforstyrret «*ja takk*

begge deler» (Berit, Odfjell Drilling AS). Med dette fremstår det som at HR-lederen foretrekker en kombinasjon av hjemmekontor og fysisk oppmøte. Berit sin avdeling lokalisert i to ulike byer i Norge, noe som betyr at hun uansett må benytte seg av fjernledelse i stor grad. HR-lederen anerkjenner likevel et større behov for å fysisk se sine medarbeidere nå som hun har lederansvar, og reiser derfor regelmessige mellom byene for å kunne være tilstede for samtlige medarbeidere.

Ingrid har hatt lederansvar på ulike operasjonelle nivåer i selskapet tidligere. Idag er hun leder på et mer taktisk nivå, noe som innebærer overordnet lederansvar med mer langtidsplanlegging fremfor daglig operativ drift. HR-lederen setter stor pris på den fleksible tilnærmingen selskapet har fått til hybride arbeidsformer etter pandemien og opplever av hennes medarbeidere også trives med en balanse og mulighet til å tilpasse selv. Hun håper at selskapet beholder denne tilnærmingen med to valgfrie dager til hjemmekontor per uke, og ville selv ikke praktisert dette på en annen måte om det var opptil henne å bestemme. Ifølge Ingrid er en av de største fordelene med denne tilnærmingen til hybride arbeidsmodeller det at hver enkelt medarbeider og leder kan tilpasse sin uke etter behov. At det dermed er viktig at hver og en har mulighet til å velge selv hvilke to dager det passer best å jobbe hjemmefra, for å gjøre logistikken med familieliv og andre aktiviteter enklere.

Karin deler ikke samme oppfatning som Ingrid om at de to dagene med hjemmekontor per uke bør være valgfrie dager for å være mest mulig hensiktsmessig. Selv om begge HR-lederne opplever at det er viktig å være tilgjengelig for sine medarbeidere og at dette er noe en kan miste ved fjernledelse har de ulik tilnærming til strukturen på hybride arbeidsmodeller. Dersom det var opptil Karin å bestemme ville hun beholdt en hybrid arbeidsmodell men innført faste dager med hjemmekontor som valgmulighet og faste dager med obligatorisk oppmøte på kontoret. Siden selskapet nå har en fleksibel tilnærming til hybride arbeidsmodeller er det foreløpig ikke regulert hvilke to dager i uken en kan velge å jobbe hjemmefra. Dette har Karin tidvis opplevd som utfordrende da hun aldri vet sikkert hvem som møter henne fysisk på jobb.

Anna har over et tiår med ledererfaring i selskapet. Hun leder i dag en strategisk HR avdeling og jobber mer i selskapets kulisser enn i frontlinjen slik Karin og Berit gjør. Hennes avdeling består av spesialister på konkrete områder innenfor HR og de samarbeider hyppig med andre avdelinger i selskapet som er lokalisert i både andre byer og andre land. Anna setter stor pris på den fleksible tilnærmingen selskapet har til hybride arbeidsmodeller nå. Selv om hun ikke

er den som benytter seg mest av hjemmekontor selv ser hun at hennes medarbeidere ofte har arbeidsoppgaver som krever høy grad av konsentrasjon og derfor velger å jobbe hjemmefra når de kan. Dersom det var opptil Anna å bestemme ville hun økt fleksibiliteten til hybride arbeidsmodeller ytterligere i form av å gjøre det oppgavestyrte istedenfor å ha en maksimumsgrense for antall dager. Altså en hybrid modell hvor ansatte kunne valgt å jobbe hjemmefra ut fra hvilke oppgaver de trenger mest ro til, uavhengig om dette ville vært 2 eller flere dager på en uke. Til gjengjeld ville hun innført regelmessige samarbeidsdager med fysisk oppmøte på kontoret.

Anna hevder videre at fjernledelse krever en spesiell verktøykasse. Med dette mener hun at det ikke faller like naturlig for alle slags ledere å følge opp og ta kontakt med medarbeidere som ikke er fysisk tilstede. Hun opplever at hun som ekstrovert har en fordel her, mens introverte ledere må lage kunstige rammer og regimer rundt seg selv for å evne å følge opp de som ikke er tilstede. Tross mange gunstige fordeler med hybride arbeidsmodeller har Anna foreløpig ikke kjent at fordelene gjelder noe ved ledelsesaspektet. Hun opplever det mer som fordel for de ansatte enn for ledelsen.

4.1.1. Hybride arbeidsmodeller er en større fordel for de ansatte enn for ledelsen

Alle fire HR-lederne har gjennom de respektive intervjuene uttrykket at hybride arbeidsmodeller gir mange fordeler for de ansatte, men at det faktisk er en ulempe for ledelsen. En av disse ulempene er en opplevelse av høyere terskel for å ta kontakt. Karin opplever at medarbeidere får en høyere terskel for å ta kontakt med henne dersom de eller hun sitter på hjemmekontor, «*folk har en høyere terskel for å ta kontakt med deg*» (Karin, Odfjell Drilling AS). Hun føler at opplevelsen av tilgjengelighet er noe en mister ved fjernledelse. Høyere terskel for å ta kontakt nevnes også av Berit og Ingrid. Ingrid opplever samtidig at det å finne en balanse mellom å følge opp sine medarbeidere og gi de rom til å gjøre jobben sin uten å føle seg kontrollert kan være utfordrende: «*Den største endringen var at du måtte være mye mer på, følge opp og sørge for at du var tilgjengelig, uten at det ble for mye mas (...)*» (Ingrid, Odfjell Drilling AS). Samtidig føler Ingrid seg nødt til å være mer på for å evne å fange opp behov for støtte ettersom hun opplever at færre tar kontakt med henne når det jobbes hjemmefra. Sistnevnte opplevde HR-lederen spesielt tydelig da de hadde hjemmekontor på fulltid under pandemien. Her kan det tenkes at Anna sin påstand om at introversjon og ekstroversjon påvirker lederes evne og vilje til å følge opp sine medarbeidere ved fjernarbeid stemmer.

Både Ingrid og Anna har erkjent at det må være noen grunnleggende forutsetninger på plass for at fjernledelse og hybride arbeidsformer skal fungerer i praksis. Ingrid hevder at tillitsforholdet mellom leder og medarbeider, og ikke minst medarbeidere seg imellom, må skapes og utvikles gjennom fysisk tilstedeværelse fortrinnsvis før en skal arbeide hjemmefra: *«det jeg tror er en av de viktigste tingene med fjernledelse er at du har det gjensidige tillitsforholdet»* (Ingrid, Odfjell Drilling AS). I tillegg til at det må være god forståelse for oppgaver og forventninger, vil det også være personavhengig hvem hybride arbeidsmodeller kan fungere godt for: *«forutsetningene må være tilstede for at de skal kunne jobbe selvstendig»* (Ingrid, Odfjell Drilling AS). Med personavhengig utdyper HR-lederen at selv om det tilrettelegges for å jobbe selvstendig, kreves det også selvdisiplin samt evne til å jobbe selvstendig. Derfor vil ikke hybride arbeidsmodeller fungere for alle ansatte i selskapet. Samtidig er det viktig for Ingrid å nevne at det er kombinasjonen mellom fysisk tilstedeværelse på kontoret og fjernarbeid som gir de største fordelene for de ansatte, og at en enten-eller-tilnærming kunne ha forsterket mange utfordringer i hver sine retninger.

Anna deler synspunktet til Ingrid om at tillitsforholdet må etableres før det praktiseres fjernarbeid og hevder at det er særdeles viktig å etablere grunnleggende forutsetninger for selvstendig arbeid; *«bruke mye tid med de i starten for å bli kjent, diskutere og sette opp noen konkrete aktiviteter og fokusområder, så de ikke føler seg retningsløs eller alene»* (Anna, Odfjell Drilling AS). Som Anna snakker om her opplever hun at det er viktig å bruke tid i starten av en relasjon på å bli kjent og gi medarbeiderne retning i ansvarsområdene sine. Retning i ansvarsområder kan relateres til tiltak for å unngå rollekonflikt, noe som blir beskrevet i oppgavens teorikapittel side 11 som en av flere potensielle utfordringer i arbeidslivet (Molstad & Aspeli, 2020).

4.1.2. Oppsummering av informantenes oppfatning av fjernledelse og hybride arbeidsmodeller

Totalt sett fremstår det som at alle fire HR-lederne på tvers av nivåer og interne HR avdelinger i Odfjell Drilling AS setter pris på den fleksible tilnærmingen selskapet i dag har til hybride arbeidsmodeller. Samtlige informanter benytter seg mer eller mindre av hjemmekontor selv og ser at medarbeiderne også gjør dette. Fordelene de opplever med hybride arbeidsmodeller omhandler primært redusert logistikk i hverdagen, mer fleksibilitet samt mulighet til å arbeide i fred og ro. Det er noe ulike holdninger med tanke på hvor stor fleksibilitet innenfor den hybride

løsningen det burde være, som for eksempel ønske om faste eller flere dager til fjernarbeid. Ingen av de fire HR-lederne vil ha færre dager enn to dager. Her kan det tenkes at spesielt arbeidsoppgaver i avdelingen avgjør mye om hva som er praktisk, hensiktsmessig og gjennomførbart. Selv om ingen av de fire HR-lederne ser at hybride arbeidsmodeller får ledelsesmessige fordeler, opplever de at fordelene de ansatte får overskygger utfordringene de selv får som ledere. At resultatet er effektive, mer motiverte og mindre stressete medarbeidere. Videre vil del 2 av oppgavens analysekapittel ta for seg informantenes oppfatning og opplevelse av kommunikasjon i en hybrid arbeidsmodell samt utfordringer knyttet til dette.

4.2. Utfordringer knyttet til kommunikasjon

I dette andre delkapittelet av oppgavens analysekapittel vil de fire HR-ledernes oppfatning og opplevelse av kommunikasjon i en hybrid arbeidsmodell samt utfordringer knyttet til dette bli presentert, analysert og diskutert opp mot oppgavens teorikapittel. Opplevde muligheter og fordeler ved hybride arbeidsmodeller nevnes også, men det er informantenes utfordringer og hvordan de håndterer disse som vil ha størst fokus. Delkapittelet struktureres etter fire hovedelementer: del 4.2.1. den naturlige småpraten forsvinner og skriftlig kommunikasjon er vanskelig, del 4.2.2. høyere terskel for å ta kontakt, del 4.2.3. multitasking- en mulighet og et irritasjonsmoment og del 4.2.4. oppsummering av utfordringer knyttet til kommunikasjon.

4.2.1. Den naturlige småpraten forsvinner og skriftlig kommunikasjon er vanskelig

Karin opplever at hybride arbeidsmodeller har blitt såpass veletablert i avdelingen at kommunikasjon ikke lengre er en stor utfordring i seg selv. Fra pandemien startet og frem til i dag har avdelingen hennes gradvis utviklet faste rutiner og kanaler for kommunikasjon, noe som hun idag opplever at alle medarbeidere er kjent med og mestrer uavhengig av budskap. Hun hevder også at den digitale kommunikasjonen er en stor fordel da man har alt skriftlig dokumentert, noe som ofte er nødvendig i denne avdelingen. Det Karin derimot opplever som utfordrende med hybride arbeidsmodeller og kommunikasjon er at en går glipp av den uformelle kommunikasjonen i form av småpraten mellom slagene. Som nevnt i teorikapittelet side 6 er kommunikasjon mer enn bare overføring av informasjon, det er også overføring av følelser, holdninger og ideer (Molstad & Aspeli, 2020). Dette er noe av det Karin føler de mister ved fravær av ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

«Ulempen er alt du går glipp av; av snakk i gangene og over kontorpulten og sånne ting (...) Veldig ofte sitter medarbeidere å styrer med de samme tingene, så altfor ofte bruker vi veldig mye tid på ting som én person kunne funnet en løsning på og delt med andre».
(Karin, Odfjell Drilling AS)

Ifølge Karin er det altså mye nyttig informasjon i den uformelle kommunikasjonen en går glipp av ved fjernarbeid, eksempelvis kan flere medarbeidere ha like problemstillinger som en annen medarbeider har funnet en løsning på. Et tiltak for å fremme denne formen for kommunikasjon ved fjernarbeid er gruppechat. Avdelingen har nylig opprettet en felles teamschat som i økende grad benyttes for å dele problemstillinger og løsninger.

Ingrid opplever at kommunikasjonen i hennes avdeling når det praktiseres fjernarbeid kunne vært bedre. Hun deler samme oppfatning som Karin om at det er mye viktig informasjon som kan plukkes opp av å kun være fysisk tilstede i rommet i form av den uformelle kommunikasjonen: «*Det er liksom de småtingene du glipper på som du ikke greier å fange opp (...) du plukker mye opp i rommet*» (Ingrid, Odfjell Drilling AS). I tillegg opplever Ingrid at hennes medarbeidere inkludert henne seg blir kort når det kommuniseres digitalt i form av mail eller chat: «*du varer på akkurat det som blir spurt om, hadde du tatt den telefonsamtalen eller teamssamtalen så hadde du brukt mye lengre tid på saken også kunne du fått oppfølgingsspørsmål*» (Ingrid, Odfjell Drilling AS). Overføring av følelser, holdninger og ideer blir gjerne fraværende når en kun svarer på det som blir spurt om, faktorer som ifølge Molstad og Aspeli (2020) er vesentlige forutsetninger for god kommunikasjon.

«*Den naturlige småprat som forsvinner, som egentlig er det som binder mennesker sammen*» (Anna, Odfjell Drilling AS). Anna kjenner også på at den uformelle kommunikasjonen i form av småprat blir borte når det praktiseres fjernarbeid, noe hun mener er uheldig med tanke på å binde mennesker sammen. Ifølge HR-lederen trenger ikke dette å ha konsekvenser for effektivitet og produktivitet på kort sikt, det kan derimot ha langtidskonsekvenser for medarbeideres jobbidentitet, tilhørighet samt følelse av å kunne be om støtte. Noe som kan falle tilbake på avdelingens effektivitet og produktivitet. Hun hevder at det er småprat som binder mennesker sammen og at fravær av dette kan ha langsiktige konsekvenser. Selv om Anna opplever at kommunikasjonen i hennes avdeling går greit i en hybrid arbeidsmodell har hun valgt å kreve mer fysisk oppmøte på kontoret enn det hennes medarbeidere foretrekker. Det er hennes tiltak for å forhindre uheldige langtidskonsekvenser av manglende uformell kommunikasjon.

Til tross for fordelene ved at skriftlig informasjon kan søkes opp i ettertid, er det flere av HR-lederne som opplever skriftlig kommunikasjon som mer krevende enn ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Karin kjenner at den enorme mengden skriftlig informasjon en kan få når det praktiseres fjernarbeid kan være utfordrende. «*Vi drukner litt i informasjonen som kommer, det blir veldig mye*» (Karin, Odfjell Drilling AS). HR-lederen forstår at det kan være krevende å gape over mye ulik informasjon på kort tid for medarbeidere og prøver derfor å fokusere på evne til å prioritere. For å beholde oversikten uavhengig av hvor en jobber fra kan det ifølge Karin være lurt å ha systemer på hvor ulik informasjon skal lagres og hvordan det skal prioriteres. Slike rutiner kan ta tid å innarbeide og forstå, og kan dermed være spesielt utfordrende for nye medarbeidere. Samtidig opplever HR-lederen at spørsmålene fra medarbeidere øker betraktelig første dagen de møtes fysisk etter å ha jobbet hjemmefra, noe som kan bekrefte at terskelen for å ta kontakt blir høyere når en sitter på hjemmekontor.

Etter at Karin tiltrådte sin formelle lederstilling foretrekker hun ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Hun hevder at det er såpass mye informasjon i kroppsspråk og toneleie at en kan gå glipp av eller misforstå viktige budskap eller underliggende budskap dersom en ikke snakker sammen ansikt-til-ansikt. Som nevnt i oppgavens teorikapittel side 6 kan digitale kommunikasjonskanaler øke støy og misforståelser. Mottakere av informasjonen kan tillegge mer eller annet innhold og mening enn som var intensjonen til sender, uten samme mulighet for tilbakemelding eller korrigerende (Jacobsen & Thorsvik, 2016) «*Du hører det kanskje på stemmen, og ser du de når du snakker med de så fanger du det kanskje opp*» (Karin, Odfjell Drilling AS). Karin utdyper at en trenger kroppsspråk og toneleie for å fange opp underliggende budskap fra den du kommuniserer med. Støy og misforståelser i kommunikasjonen opplever HR-lederen som ekstra kritisk i rollen som leder, der hun både har ansvaret for å følge opp at medarbeidere mestrer arbeidsoppgavene sine, leverer det de skal og at de har det bra. Derfor foretrekker Karin videosamtale dersom hun skal kommunisere med sine medarbeidere når det jobbes hjemmefra. Her forsvinner muligheten til å dokumentere informasjon direkte, men viktigheten av å se sine medarbeidere overskygger den ulempen.

Berit opplever på lik linje med Karin at man mister noe ved manglende ansikt-til-ansikt kommunikasjon. At det er viktig å ha fysisk toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider i mange situasjoner for å unngå støy og misforståelser. Derfor foretrekker hun å spare spesielt de vanskeligere samtaler eller budskap som ikke lar seg formidle godt digitalt

til hun er fysisk tilstede med sine medarbeidere. Dette krever mer planlegging fra Berit sin del ettersom hennes avdeling er lokalisert i to ulike byer. Ingrid kjenner også at skriftlig kommunikasjon er en vanskelig kommunikasjonsform da en må være veldig tydelig for at mottaker skal forstå budskapet riktig. Selv om skriftlig kommunikasjon er mer forenelig med multitasking enn ansikt-til-ansikt kommunikasjon, kjenner hun at ved manglende kroppsspråk og toneleie kan informasjonen lettere bli oppfattet annerledes enn det som var intensjonen. Ingrid understreker derfor viktigheten av å plukke opp telefonen ved behov og følge opp egne budskap når det praktiseres fjernarbeid.

Anna hevder at ansikt-til-ansikt kommunikasjon ikke bare er viktig for å unngå støy og misforståelser, men også fordi hun merker at avdelingen har et større behov for å omgås hverandre, og faktisk være i samme rom. For at de digitale kommunikasjonskanalene skal sikre effektiv og forståelig kommunikasjon understreker hun at det er viktig at medarbeidere har et avslappet forhold til både henne og hverandre i bakhånd. Dette overlapper mye med relasjonsperspektivet, og HR-lederen opplever at disse to perspektivene henger mye sammen, *«vi har et behov for å omgås hverandre, og være i samme rom og ha litt avslappet forhold til hverandre. At vi beholder vennskapet samtidig som vi er på jobb»* (Anna, Odfjell Drilling AS). Det Anna sier her innebærer at god digital kommunikasjon krever noe innenfor relasjoner. At de må kjenne hverandre for å redusere støy og misforståelser i digital kommunikasjon. Enkelte temaer bør heller ikke kommuniseres skriftlig ifølge HR-lederen, og man må derfor tilstrebe tilpasse kommunikasjonskanal så godt som mulig.

4.2.2. Høyere terskel for å ta kontakt

Berit opplever at avdelingen hennes har blitt såpass flittig på teams at kommunikasjonen ved hybride arbeidsmodeller går greit. Muligheten til å bruke teams videosamtale og til å kunne dele skjerm er tiltaksvis virkemidler som potensielt lettere gjør formidling av budskap som i utgangspunktet er vanskelig å formidle digitalt. Likevel opplever hun på samme måte som Karin at spørsmålmengden øker betraktelig når hun møter sine medarbeidere fysisk etter fjernarbeid: *«Da er det rimelig travelt for da er det 1001 spørsmål som skal besvares (...) terskelen for å stille spørsmål er lavere når man sitter i samme rom»* (Berit, Odfjell Drilling AS). HR-lederen kjenner definitivt at behovet for fysisk tilstedeværelse er stort og at terskelen

for å ta kontakt er lavere når hun er på kontoret sammen med sine medarbeidere, til tross for de digitale virkemidlene.

Årsaken til dette er Berit usikker på, men her kan det tenkes at Molstad & Aspeli (2020) sin påstand om at informasjon ikke bare er overføring av informasjon, men også overføring av følelser, holdninger og ideer kan være faktorer bak. Altså at medarbeidere foretrekker å vente med enkelte problemstillinger, spørsmål eller samtaler til de er fysisk samlet fordi følelser, holdninger og ideer kommer tydeligere frem da. Som nevnt i forrige delkapittel side 27 har Ingrid bemerket seg at kommunikasjonen blir veldig kort når det kommuniseres digitalt, at en kun får svar på akkurat det som blir spurt om. På den måten får en gjerne ikke frem alt en tenker på slik en ville gjort i en ansikt-til-ansikt-samtale. En annen mulig årsakssammenheng kan være høyprestasjonssamfunnet som nevnt i oppgavens teorikapittel side 11. At en lettere føler seg til bry ved å formidle spørsmål digitalt fordi det idag kan oppleves et større press på å skulle klare alt selv.

Både Karin, Berit og Ingrid har gjennom sine respektive intervjuer uttrykt at de opplever høyere terskel for å ta kontakt blant sine medarbeidere når det jobbes hjemmefra. Anna opplever at terskelen for å ta kontakt blir verken høyere eller lavere, men hun opplever at det er enklere å ta kontakt. Hennes avdeling er veldig ofte opptatt i diverse møter på kontoret eller over teams. Når det arbeides hjemmefra vil man derfor være enten «rød» eller «grønn», og det blir veldig enkelt å se om leder eller medarbeider er tilgjengelig eller ikke. Når Anna eller hennes medarbeidere er på kontoret derimot havner de gjerne på ulike fysiske møter og ingen vet verken hvor i selskapets bygning de er eller når de blir ledig. I tillegg merker hun at medarbeidere tar kontakt selv når hun er «rød», fordi alle vet at man kan se meldinger som dukker opp på teams når man sitter i et digitalt møte. Multitasking er nettopp mulighet til å gjøre flere ting samtidig, og da er det enklere å ta kontakt når en vet at vedkommende uansett sitter foran skjermen.

4.2.3. Multitasking – en mulighet og et irritasjonsmoment

Til tross for muligheten til å kunne gjøre flere oppgaver samtidig som noen ganger kan være fordelaktig, opplever Ingrid at multitasking har blitt en utfordring i eksempelvis møter. Siden selskapet foreløpig ikke har faste dager for fjernarbeid gjennomføres mange møter over teams for at alle medarbeidere uansett lokasjon skal kunne delta. Dette oppleves både gunstig da en

gjærne sparer tid og mtene fr større rekkevidde, men Ingrid opplever også flere utfordringer knyttet til dette. For det første er det ikke alle som velger å ha på kameraet sitt, noe som gjør at mtene kan fremstå tomme og møteleder ikke ser hvem det kommuniseres med. De fleste har på mute, noe som gjør at mtene kan bli en monolog fra møtelederen uten signaler fra møtedeltakerne. I tillegg opplever Ingrid at mange møtedeltakere jobber med andre ting samtidig som de deltar i møte:

«det er enklere å multitaske hvis du sitter på teams, for du kan fortsette å jobbe. Samtidig kan det være et irritasjonsmoment for andre som er med i mte å se at noen ikke er der de skal være selv om de er pålogget» (Ingrid, Odfjell Drilling AS).

Denne multitaskingen kan ifølge HR-lederen bli et irritasjonsmoment både for møteleder og for de møtedeltakerne som faktisk er tilstede. Ingrid anerkjenner at avdelingen hennes er meget avhengig av evnen til å sjonglere mange baller i luften samtidig. Likevel mener hun de bør bli flinkere til å noen ganger legge ifra seg oppgaver for å kunne være ordentlig tilstede i felles kommunikasjonsarenaer.

For å fremme ordentlig tilstedeværelse i mter og felles kommunikasjonsarenaer forsøker Ingrid å inkludere medarbeidere mest mulig i form av gjennomgang av medarbeideres pågående saker, fremme diskusjoner eller be om tilbakemeldinger. Hun oppfordrer også samtlige deltakere til å ha på kamera i teamsmøter. Dette opplever hun som velfungerende tiltak, men tiltakene må ofte følges opp. Generelt sett kan være viktig for alle medarbeidere å vite hva som faktisk rører seg hos sine kollegaer, ifølge Ingrid er det fort gjort å bli oppslukt i sitt eget arbeid. Spesielt i hennes avdeling hvor alle medarbeidere har enorme operative ansvarsområder men innenfor nøyaktig samme felt.

«For en koordinator som skulle følge opp en rigg, sitte å produsere hele tiden, få folk ut og alt det der, så var det lett for de å glemme for du blir så oppslukt i ditt eget arbeid at du glemmer alle rundt deg». (Ingrid, Odfjell Drilling AS)

Som informanten sier her kan det bli lett å glemme de rundt seg nr en ikke ser de fysisk og heller bli oppslukt i eget arbeid. Dette kan tenkes å få utfordringer videre innenfor både relasjoner og mestring.

4.2.4. Oppsummering av utfordringer knyttet til kommunikasjon

Oppsummert ser det ut til at samtlige informanter har lært seg å bruke og tilpasse de ulike digitale kommunikasjonskanalene etter budskap og vktighet. Alle fire HR-lederne har kjent på

økt støy og flere misoppfatninger som følge av økt skriftlig kommunikasjon, men har tilpasset seg og velger oftere telefon eller videosamtale fremfor å skrive. Som nevnt i oppgavens teorikapittel side 6 har det blitt viktig at ledere større grad enn før hybride arbeidsmodeller ble standardisert tenker over både hvordan, hvor, hva og når de kommuniserer (Molstad & Aspeli, 2020). Gjennom de fire intervjuene kommer det frem at samtlige informanter reflekterer en god del over dette. De utfordringene som går igjen blant informantene bunner i fravær av den uformelle kommunikasjonen, at skriftlig kommunikasjon fort kan bli til uhåndterbar mengde informasjon eller lettere misoppfattes og at terskelen for å ta kontakt blir høyere når det praktiseres fjernarbeid. Det ser også ut til at flere av utfordringene informantene opplever med kommunikasjon i en hybrid arbeidsmodell overlapper de to andre perspektivene. Videre følger de fire HR-ledernes oppfatning og opplevelse av relasjoner i en hybrid arbeidsmodell samt utfordringer knyttet til dette.

4.3. Utfordringer knyttet til relasjoner

I det tredje delkapittelet av oppgavens analysekapittel vil informantenes oppfatning og opplevelse av relasjoner i en hybrid arbeidsmodell samt utfordringer knyttet til dette bli presentert, analysert og diskutert opp mot oppgavens teorikapittel. Flere av informantene nevnte innledningsvis i de respektive intervjuene at det relasjonelle er en av de største utfordringene med hybride arbeidsmodeller og fjernledelse. I denne delen skal det graves dypere i dette, samt nevnes noen opplevde fordeler med relasjoner i en hybrid arbeidsmodell for å synliggjøre nyansene. Delkapittelet struktureres etter fire hovedelementer; del 4.3.1. Teams gir relasjonelle konsekvenser?, del 4.3.2. Bygge, styrke og vedlikeholde relasjoner på avstand, del 4.3.3. bygge relasjon mellom medarbeidere og del 4.3.4. oppsummering.

4.3.1. Teams gir relasjonelle konsekvenser?

Karin opplever at den generelle fellesskapsfølelsen i avdelingen hennes er meget god. Mange medarbeidere har jobbet sammen i flere år, det er alltid felles lunsj for alle når en er på kontoret og det er jevnlig sosiale aktiviteter, både i og utenfor arbeidstiden. Likevel kjenner hun at medarbeiderne ikke har det samme behovet for kontakt og oppfølging med leder: «*alle har egentlig forskjellig behov for kontakt*» (Karin, Odfjell Drilling AS). HR-lederen hevder å ha en god relasjon til alle sine medarbeidere, men merker at alle har ulikt behov for oppfølging, støtte og kontakt. Som nevnt i det forrige delkapittelet har Karin bemerket seg at både hun selv og hennes medarbeidere får en høyere terskel for å ta kontakt med hverandre når det jobbes

hjemmefra. Dette kan tenkes å være en utfordring også når det kommer til det relasjonelle, noe som Molstad & Aspeli (2020) ref. oppgavens teorikapittel side 7 kaller for å bygge, styrke og vedlikeholde relasjoner på avstand. Molstad & Aspeli (2020) hevder at relasjoner er grunnmuren i ledelse og at relasjoner er en ferskvare som trenger jevnlig pleie. Karin har kjent at det å pleie relasjoner hjemmefra ikke er like kritisk viktig som under pandemien såfremt alle medarbeidere i dag er tilstede på kontoret minst tre dager i uken. Likevel er det alltid en sjanse hver uke for at hun som leder og/ eller hennes medarbeidere nesten aldri ser hverandre når samtlige har mulighet til å velge hjemmekontor hvilke som helst to dager i uken.

Karin opplever videre at kommunikasjonsformen i avdelingen har endret seg en god del etter to år med pandemi og hjemmekontor. Dette kan ha fått ringvirkninger i form av at mange medarbeidere velger teams chat fremfor ansikt-til-ansikt kommunikasjon selv når de fysisk er på kontoret: «*vi sender melding på teams og forventer å få svar der*» (Karin, Odfjell Drilling AS). Dette er meget interessant med tanke på relasjoner. Som nevnt i første delkapittel av analysekapittelet side 23 mener Karin at det er viktig å være tilgjengelig, spesielt som leder, og at dette er noe en mister når det jobbes hjemmefra. I tillegg mister en mulighet til å observere kroppsspråk og toneleie. På samme måte kan det tenkes av fravær av ansikt-til-ansikt kommunikasjon også de dagene en faktisk har muligheten til det kan være uheldig for å bygge, styrke og vedlikeholde relasjoner. Hvorfor teams chat ofte foretrekkes selv når avdelingen er tilstede på kontoret er et godt spørsmål. Er det for å ha mulighet til å søke opp informasjon i ettertid? Er det fordi en aldri vet hvem som er på kontoret og hvem som er hjemme? Er det fordi vi har blitt så vandt til multitasking at det føles tidsbesparende å chatte med kollegaen i rommet ved siden av istedenfor å fysisk gå bort?

Ingrid opplever også en meget god fellesskapsfølelse i sin avdeling i dag, noe hun ikke gjorde i like stor grad noen år før pandemiens inntog. HR-lederen påstår at avdelingen hennes stort sett preget av bedre stemning, mer småprat og felles problemløsning når det jobbes fysisk på kontoret enn det gjorde tidligere. Om dette skyldes fremveksten av dagens teknologi og systemer, større aksept for hybride arbeidsmodeller eller en kombinasjon er hun usikker på. Hun er iallfall sikker på at mer fleksibilitet og mindre tidspress har bidratt til mindre stress i hverdagen, noe som synliggjøres gjennom den gode stemningen på kontoret. Likevel opplever Ingrid at kommunikasjonen når det praktiseres fjernarbeid blir konsekvent arbeidsrelatert. Som det kom frem i forrige delkapittel side 27 blir kommunikasjonen veldig kort når det jobbes hjemmefra, en får bare informasjon om akkurat det som blir spurt om: «*(...) Da får du kun det*

som er arbeidsrelatert og det som eventuelt spørres om» (Ingrid, Odfjell Drilling AS). Likevel hevder hun at det ikke føles mindre naturlig å kommunisere om ikke-arbeidsrelaterte temaer når det jobbes hjemmefra, det bare gjøres i mye mindre grad.

Årsaken til at kommunikasjonen blir konsekvent arbeidsrelatert ved fjernarbeid er Ingrid usikker på, men Anna sa noe som kan være relevant; *«(...) det døde litt fort ut fordi folk hadde ikke nødvendigvis behov for det, de var for travel med å jobbe, og egentlig vil de bare få jobben gjort»* (Anna, Odfjell Drilling AS). Med dette mener Anna at når en sitter på hjemmekontoret ønsker en gjerne å få arbeide i fred og ro for å få mest mulig unnagjort. Så lenge en ser hverandre på ukentlig basis har en ikke nødvendigvis det samme behovet for å snakke om ikke-arbeidsrelaterte temaer når det jobbes hjemmefra. I oppgavens teorikapittel side 8 ble de fire fêr nevnt som viktige samtaleemner for å bygge tillitsfulle relasjoner, altså fag, fritid, familie, fortid og fremtid (Molstad & Aspeli, 2020). Kanskje informantenes observasjoner og opplevelser av manglende interesse for ikke-arbeidsrelaterte temaer når det praktiseres fjernarbeid ikke trenger å ha så store konsekvenser. At dette var mer kritisk under pandemien da mange hadde hjemmekontor på fulltid.

Molstad & Aspeli (2020) sitt såkalte «24 timers perspektivet» på medarbeidere forklarte i oppgavens teorikapittel side 8 hvorfor det er viktig at fag, familie, fritid, fortid og fremtid bør være tema med jevne mellomrom. At det er viktig at disse temaene får oppmerksomhet for at medarbeidere skal føle seg sett, forstått og verdsatt. Det fremstår foreløpig som at fjernarbeid hemmer kommunikasjon av alt annet enn «fag». Om årsaken er at det ikke er behov for det slik Anna hevder, eller om årsaken kan være den opplevde høyere terskelen for å ta kontakt samt det å bli oppslukt av sitt eget arbeid når det jobbes hjemmefra er usikkert. Likevel fremstår det på samtlige fire HR-ledere at så lenge ledere og medarbeidere er tilstede på kontoret samtidig noen ganger i uken kan den relasjonelle faktoren i en hybrid arbeidsmodell fungere.

4.3.2. Bygge, styrke og vedlikeholde relasjoner på avstand

Berit opplever godt fellesskap i avdelingen sin tross ulike lokasjoner på hennes medarbeidere. Hun fokuserer mye på å arbeide sammen med sine medarbeidere som et lag, fremfor å bruke sin formelle autoritet. For å vedlikeholde relasjonen til sine medarbeidere reiser hun som nevnt jevnlig til den andre byen og jobber derfra. Utover det benyttes teams chat og teams samtaler hyppig, selv om HR-lederen har bemerket seg at enkelte ikke er så glad i videosamtaler. Kamera

blir ikke alltid delt, men som Berit selv påpeker trenger en ikke alltid å se hverandre så lenge man kan dele skjerm. Noe hun derimot opplevde som utfordrende var da hun fikk en ny medarbeider uten mulighet til å kunne bygge opp relasjonen ved fysisk tilstedeværelse: *«Jeg fikk ikke til å være tilstede da hun ene begynte da jeg var syk, og det var ikke noe gunstig oppdaget jeg»* (Berit, Odfjell Drilling). Grunnet sykdom ble Berit nødt til å bygge opp en ny relasjon fra hjemmekontor og dette kjente hun var krevende. Opplæring kan grunnet fremveksten av moderne teknologi som eksempelvis videosamtaler og skjermdeling gjennomføres fra ulike lokasjoner, men det å bygge en relasjon og å bli kjent er ikke like enkelt. Berit hevder at det ikke er like naturlig å ta seg tid til å prate om tema som ikke er direkte arbeidsrelatert gjennom digitale kommunikasjonskanaler, på lik linje med Ingrid.

Molstad & Aspeli (2020) skriver mye om det å bygge tillit i en ny relasjon i sin bok om fjernledelse. Dette er også beskrevet i oppgavens teorikapittel side 9, blant annet viktigheten av å bygge opp tillit i fredstid og etablere et tillitsbasert fundament som skal danne grunnlaget for relasjonen videre i mer krevende situasjoner og en travel hverdag. Både Berit og Anna har understreket viktigheten av at relasjoner må bygges opp ved fysisk tilstedeværelse for å danne et fundament. Berit har kjent på følelsen av å miste litt kontrollen når det jobbes hjemmefra, men hevder at dette med fordel kan bidra til å bygge tillit begge veier i en allerede etablert relasjon. *«Man er nødt til å stole på at medarbeiderne gjør det de skal (...), man mister litt den kontrollen når man sitter på hjemmekontor»* (Berit, Odfjell Drilling AS). Berit utdyper med dette at hun opplever at hybride arbeidsmodeller fører til at leder og medarbeider er nødt til å stole på hverandre, og at dette igjen kan være positivt. Som nevnt i oppgavens teorikapittel under mestringsperspektivet side 10 kan hybride arbeidsmodeller bli slitsomt for en leder som ikke tør å stole på sine medarbeidere. Berit opplever at alle hennes medarbeidere gjør det de skal og har sterk ansvarsfølelse i jobbene sine, dermed har ikke følelsen av mindre kontroll vært en barriere for tillit for henne.

Anna mener at man skal være fysisk tilstede og ha mindre hjemmekontor i de fasene hvor det blir ansatt en ny medarbeider. Hun merker fort om en ny medarbeider fremstår kapabel til å arbeide selvstendig fra et hjemmekontor eller ikke, og hevder at introversjon og ekstroversjon også vil ha en stor betydning for hvorvidt medarbeidere trives best å jobbe hjemmefra eller på kontoret. Selv ønsker hun ikke å jobbe for mye hjemmefra for å sikre at hun er tilstede for de medarbeiderne som er på kontoret. Likevel hevder Anna at det å vedlikeholde relasjoner ikke er avhengig av å ses fysisk. *«Det er ikke avhengig, jeg har nok av relasjoner med folk som sitter*

i andre verdensdeler som jeg følger opp hver uke» (Anna, Odfjell Drilling AS). Anna utdyper at hun har relasjoner med medarbeidere i andre verdensdeler som er bygget opp en time per uke av gangen gjennom digitale kommunikasjonskanaler. Hun har erfart at dette er gjennomførbart, men at det krever mye godvilje for å vedlikeholde slike relasjoner; *«man må legge til mer godvilje for å sikre at det går bra (...), du er nødt til å planlegge det, du er nødt til å velge det, du er nødt til å sette det i system og prate»* (Anna, Odfjell Drilling AS). HR-lederen hevder at for at dette skal være gjennomførbart må man planlegge og velge å bruke tid på å prate og se folk gjennom videoskjermen.

Det Berit tidvis har opplevd som en utfordring er derimot en konsekvens av den fleksibiliteten som hybride arbeidsformer gir; nemlig det å ikke alltid få tak i folk når hun trenger det. *«Det kan jo være noen som har glemt å fortelle at de skal til kiropraktor, så oppdager du det ikke før du faktisk trenger å få tak i vedkommende»* (Berit, Odfjell Drilling AS). Ettersom den hybride arbeidsmodellen som selskapet praktiserer idag kan gi mer fleksibilitet til ansatte i form av å kunne jobbe på litt andre tider i døgnet ved behov, hender det at en ikke oppdager «fleksing» før en faktisk trenger å få tak i vedkommende. En hybrid arbeidsmodell kan gi mulighet for å gjøre ærend i arbeidstiden, gi småbarnsforeldre anledning til å kjøre og hente i barnehage tidligere eller senere, så lenge en gjør det en skal på jobben i løpet av dagen. Selv om selskapet har en kjernetid for arbeidet, fremstår det ifølge Berit som at hjemmekontor åpner for enda mer fleksibilitet, noe som trolig kan oppleves både positivt og negativt. Så lenge en som hovedregel er pålogget i kjernetiden kan det likevel fungere, men kan kreve god kommunikasjon, planlegging og ikke minst tillit i avdelingen. Siden tillit er noe som bygges i fredstid, ref oppgavens teorikapittel side 9, kan det fremstå essensielt at relasjoner bygges, styrkes og vedlikeholdes fysisk for at hybride arbeidsmodeller skal fungere godt.

4.3.3. Bygge relasjonen mellom medarbeidere

For Ingrid har det blitt viktig å legge til rette for at medarbeidere bygger gode relasjoner seg imellom, spesielt etter pandemien der mange hadde hjemmekontor på fulltid. *«Det trenger ikke være direkte til leder, det kan være samspillet mellom kollegaer og. De ser gjerne hverandre bedre, og er mer åpen enn det de ville vært mot en leder»* (Ingrid, Odfjell Drilling AS). HR-lederen har observert at det kan være vanskeligere for enkelte medarbeidere å vise åpenhet og svakhet til leder fremfor en annen kollega. Den høyere terskelen for å ta kontakt når det jobbes hjemmefra har heller ikke fremmet dette. Derfor har det vært viktig for Ingrid å sørge for at

medarbeidere føler at de har flere å lene seg på. Ulike varianter av teamarbeid har blitt forsøkt, som for eksempel å sette sammen en erfaren medarbeider med en ny medarbeider og dele erfaringer. Dette har fungert til en viss grad, men grunnet ulike behov for kontakt hos medarbeidere ved fjernarbeid har det ikke blitt en fast rutine. Det viktigste ifølge Ingrid er å fremme samarbeid og problemløsning generelt mellom medarbeidere. Ikke fordi medarbeidere ikke kan komme til henne, men fordi det kan være en trygghet i å ha flere å kunne lene seg på.

Som nevnt i oppgavens teorikapittel under relasjonsperspektivet side 7 er behovet for sosial tilhørighet og relasjoner sentralt hos alle mennesker (Molstad & Aspel, 2020). Derfor kan det å knytte medarbeidere opp mot hverandre ses på som et ledertiltak for å øke fellesskapsfølelsen i avdelingen og sikre tilhørighet til medarbeidere i gruppen. I tillegg kan det tenkes å redusere sjansen for at medarbeidere sitter stuert alene på hjemmekontoret og føler på ensomhet i arbeidshverdagen. Anna fokuserer også på å tilrettelegge for gode relasjoner imellom medarbeidere. Hun hevder at det er viktig at det er flere i teamet som passer på hverandre, og at en leder ikke skal stå alene med hele ansvaret. HR-lederen opplever høy grad av trivsel i sin avdeling, og ser at enkelte har fått tette vennskapsbånd. Det kan være en god trygghet for leder å vite at medarbeidere også går til hverandre for problemløsning og ulike utfordringer.

4.3.4. Oppsummering av relasjoner

Som nevnt innledningsvis i dette delkapittelet er det flere av informantene som mente at det relasjonelle er en av de største utfordringene med hybride arbeidsmodeller og fjernledelse. Selv om alle fire HR-lederne opplever godt felleskap i sine respektive avdelinger har det også kommet frem en god del utfordringer med tanke på relasjoner. Medarbeideres ulike behov for kontakt samt fleksibel ordning som risikerer at leder og/ eller medarbeidere sjeldent er fysisk på kontoret samtidig er noen av utfordringene informantene opplever ved den hybride arbeidsmodellen selskapet idag praktiserer. I tillegg oppleves det at en ikke alltid får tak i folk når det trengs. Informantene hevder å ha utarbeidet gode tiltak for å bygge, styrke og vedlikeholde relasjoner på avstand, blant annet å bruke videosamtale mer konsekvent og noen krever mer fysisk oppmøte på kontoret enkelte dager. Andre nevnte utfordringer er konsekvent arbeidsrelatert kommunikasjon ved fjernarbeid, bruk av teamschat selv når en er tilstede på kontoret fremfor fysisk samtale og vanskeligheter med å drive opplæring av nye medarbeidere gjennom digitale kommunikasjonskanaler. Flere av informantene har understreket viktigheten av å bygge opp et solid tillitsbasert fundament gjennom fysisk tilstedeværelse fortrinnsvis før

det praktiseres fjernarbeid. Dette har naturligvis vært lærdom som følge av pandemien der mange var pålagt å kun arbeide hjemmefra. Andre tiltak enkelte av informantene praktiserer er å binde medarbeidere tette sammen seg imellom med den hensikt at de skal ha flere kontaktpunkter.

Totalt sett fremstår det som at de fire HR-lederne er meget selvbevisst og reflekterer godt over relasjonsperspektivet ved fjernledelse. Tross utfordringene de opplever nevnes det fremdeles under intervjuene at fordelene de ansatte får gjennom hybride arbeidsmodeller fremdeles overskygger utfordringene de selv får som ledere. Dersom det er en god balanse mellom fjernarbeid og fysisk tilstedeværelse samt at en bevisst viser interesse for «hele mennesket» regelmessig kan denne hybride arbeidsmodellen være bærekraftig med tanke på relasjoner. Videre følger informantenes oppfatning og opplevelse av mestring i en hybrid arbeidsmodell samt utfordringer knyttet til dette.

4.4. Utfordringer knyttet til mestring

I det fjerde og siste delkapittelet av oppgavens analysekapittel vil de fire informantenes oppfatning og opplevelse av mestring i en hybrid arbeidsmodell samt utfordringer knyttet til dette presenteres. Dette vil analyseres og diskuteres opp mot oppgavens teorikapittel som siste ledd i å svare på oppgavens problemstilling. Som nevnt i de to tidligere delkapitlene har flere av informantene opplevd høyere terskel for å ta kontakt når det praktiseres fjernarbeid. I dette delkapittelet blir det interessant å se hvilke utfordringer informantene har opplevd, samt om høyere terskel for å ta kontakt også får ringvirkninger når det gjelder mestring. Delkapittelet er strukturert etter fire hovedelementer; del 4.4.1. Høyere terskel for å ta kontakt, del 4.4.2. Høyprestasjonsamfunnet, del 4.4.3. pålogget selv når vi er syke og del 4.4.4. oppsummering.

4.4.1. Høyere terskel for å ta kontakt

Karin anerkjenner at hennes avdeling er preget av et særdeles høyt tempo og at alle hennes medarbeidere har store ansvarsområder: «*de har jo ikke helt overkommelige dager, de har jo ganske mye*» (Karin, Odfjell Drilling AS). Hun mener at det er viktig at alle skal oppleve mestring i jobben sin og at det skal være balanse mellom krav og kapasitet. Dette er noe hun forsøker å praktisere ved å selv avlaste sine medarbeidere med enkelte oppgaver når hun ser det blir for mye, spesielt for nye medarbeidere. Her er det flere faktorer som Karin har opplevd som utfordrende i en hybrid arbeidsmodell med fjernledelse. Til tross for at hjemmekontor kan

gi mulighet til å arbeide i frem og ro, noe som kan være gunstig ved enkelte arbeidsoppgaver, fører hjemmekontor ifølge HR-lederen til høyere terskel for å ta kontakt. Ikke bare kan dette ha konsekvenser for kommunikasjon og relasjoner som nevnt, men også for mestring. Økt terskel for å ta kontakt ble også nevnt som en mulig konsekvens ved hybride arbeidsmodeller i oppgavens teorikapittel side 11 og at dette kan føre til at medarbeidere bruker til de ikke har på å finne ut av alt selv. Det kan føre til at medarbeidere ikke sier ifra dersom det blir for store krav med tanke på deres kapasitet eller kompetanse: *«det er jo det som er faren med hjemmekontor, og hvertfall hvis vi ikke ringer de. Du ser jo ikke når noen skriver til deg på teams om de faktisk er kjempesliten»* (Karin, Odfjell Drilling AS).

Molstad & Aspeli (2020) fokuserer mye på mestring i sin bok om fjernledelse og hevder at mestring er vesentlig suksessfaktor for fjernledelse. Det fremstår som at Karin er bevisst på å gi støtte til sine medarbeidere, noe som Molstad & Aspeli understreker som en viktig lederoppgave ved fjernledelse. Karin har tidligere opplevd å se en kollega bli utbrent. Hvordan situasjonen gikk så langt er et godt spørsmål, men den travle Covid19 pandemien i selskapet fremmet kanskje ikke terskelen for å be om støtte eller tilby andre støtte. En kan også ha vansker med å fange opp signaler og underliggende budskap fra andre når en ikke ses fysisk, ref. kommunikasjonskapittelet side 6 der det fremkommer at digital kommunikasjon vanskeliggjør overføring av følelser, holdninger og ideer. HR-lederen hevder at det samtidig kan være krevende å avlaste andre i hennes avdeling, fordi mange arbeidsoppgaver henger sammen og er avhengig av at noe annet er gjort eller besvart eller spesiell kunnskap. Det er mye taus kunnskap i Karin sin avdeling som følge av at det kan ta flere år å få god kontroll på alle ansvarsområdene i en stilling. Taus kunnskap er krevende å formidle til andre, da det kan være kunnskap du har innarbeidet på en slik måte at du ikke er klar over at det er kunnskap. Som for eksempel å kunne orientere seg i mappestrukturer eller vite hva slags bakgrunnsinformasjon som er relevant for en bestemt oppgave. Ved fravær av ansikt-til-ansikt kommunikasjon er det ingen av disse faktorene som fremmes.

I likhet med Karin opplever også Ingrid at det er vanskelig å fange opp faresignaler fra sine medarbeidere når det jobbes hjemmefra.

«Du vet det du blir spurt om og det du tar vekk av oppgaver, men du ser ikke omfanget av alt det andre og alle som vil ha tak i de når de sitter på hjemmekontor. Hadde du sittet ved siden hadde du hørt når telefonen ringte hele tiden, du hadde sett at de var skikkelig sliten». (Ingrid, Odfjell Drilling AS)

Som informanten snakker om her blir det vanskelig å fange opp faresignaler på ubalanse mellom krav og kapasitet tross avlastning i enkelte oppgaver da en ikke får det helhetlige bilde av jobbhverdagen til medarbeideren. Som det kom frem i delkapittelet kommunikasjon side 27 nevnte Ingrid at kommunikasjonen blir veldig kort og konsekvent arbeidsrelatert når det jobbes hjemmefra. En får informasjon om det som blir spurt om, men ikke noe utover den aktuelle faglige problemstillingen. I tillegg opplever Ingrid at selv med mulighet for videosamtaler er det mange medarbeidere som velger å enten ikke ha på kamera eller å bruke en fiktiv bakgrunn. Fiktiv bakgrunn gjør at du kun ser ansiktet til den du snakker med, mens omgivelsene rundt forsvinner eller blir erstattet med et statisk bilde. Kombinasjonen av dette vil ifølge Ingrid gjøre det krevende for ledere å se sine medarbeidere skikkelig. En ser ikke omfanget av alt som foregår rundt medarbeiderne, se det som har potensialet til å gjøre hverdagen uoverkommelig. Ingrid mener at medarbeiderne også har et ansvar for å si ifra, men stor ansvarsfølelse og høy terskel for å be om hjelp kan som nevnt oppleves større når det jobbes hjemmefra.

Det har blitt nevnt flere mulig årsaker til den opplevde høyere terskelen for å ta kontakt ved fjernarbeid gjennom analysekapittelet. Ingrid hevder at en mulig delforklaring kan være at man rett og slett «glemmer» de rundt seg og det støtteapparatet man har når en ikke fysisk ser de; «ute av syne ute av sinn» (Ingrid, Odfjell Drilling AS). En blir opptatt i sitt eget arbeid og glemmer at man har noen å spørre eller lene seg på. Anna har nevnt at årsaken kan være noe så enkelt som mindre behov for å ta kontakt, men samtidig opplever hun at det er fraværet av «*real time response*» som savnes. Dette drar oss tilbake til at kommunikasjon er mer enn bare overføring av informasjon, det kan også være overføring av følelser, ideer og holdninger (Molstad & Aspeli, 2020). Karin benytter tiltaksvis mer telefon- og videosamtale ved fjernarbeid på grunn av dette. Hun hevder også at mange utfordringer kan bli enklere ved å forbedre ens evne til å prioritere. At når det blir u håndterbar mengde arbeidsoppgaver og informasjon kan evne til å prioritere bidra til å roe ned varselampene en kan oppleve mentalt når det blir for mye.

4.4.2. Høyprestasjonssamfunnet

Berit har bemerket seg noe som er meget interessant med tanke på mestringsperspektivet; nemlig at den yngre generasjonen i selskapet har noe annerledes holdninger enn de «eldre» generasjonene i selskapet. «*Den litt yngre generasjonen med litt andre holdninger som er på vei inn er mer opptatt av mål og utviklingsplaner*» (Berit, Odfjell Drilling AS). Den yngre

generasjonen i selskapet er ifølge Berit mer opptatt av selvrealisering, mål, forventninger og utvikling enn det de eldre generasjonene er. I oppgavens teorikapittel side 11 ble høyprestasjonssamfunnet nevnt, altså at en idag skal klare alt selv i tillegg til å prestere perfekt på alle livets områder samt vise dette til hele verden gjennom sosiale medier. Sistnevnte er ikke noe informanten eksplisitt påpekte, men kanskje disse holdningene blant den yngre generasjonen i selskapet kan støtte ideen om at det finnes en sammenheng mellom høy terskel for å ta kontakt, høyprestasjonssamfunnet og hybride arbeidsformer.

Samtlige informanter har gjennom de respektive intervjuene understreket viktigheten av at deres medarbeidere får ansvarsfølelse for sine arbeidsoppgaver og blir tildelt nok selvbestemmelse og fleksibilitet. Å fremme den indre motivasjonen hos sine medarbeidere, altså at de føler en verdi i selve arbeidet de gjør som videre kan bidra til å fremme mestringsfølelse av hverdagslige arbeidsoppgaver. Den hybride arbeidsmodellen selskapet har valgt kan ifølge Ingrid ha potensial til å øke både motivasjon og mestringsfølelse, «*Det kan jo være en motivasjon å ha den fleksibiliteten vi har*» (Ingrid, Odfjell Drilling AS). HR-lederen utdyper med dette at den hybride arbeidsmodellen kan bidra til å øke motivasjon nettopp fordi samtlige medarbeidere får større innflytelse på hverdagen sin og bidra til høyere grad av mestring ettersom hverdagslogistikken kan bli noe enklere. Sistnevnte støttes av Anna som sier at: «*det er viktig å føle at du mestrer livet, ikke bare mestrer jobben*» (Anna, Odfjell Drilling AS).

Slike faktorer som fremmer indre motivasjon ble nevnt i oppgavens teorikapittel side 10. Det henvises til flere kjente psykologer, blant annet Kaufmann % Kaufmann (2015) som fokuserer mye på indre motivasjon. I selvbestemmelsesteorien til psykologene Edward Deci og Richard Ryan nevnt i teorikapittelet side 10 fremkommer det at autonomi er en sentral faktor for å oppnå indre motivasjon, og dette ser altså ut som noe samtlige informanter ønsker å få til. Dette ses i sammenheng med høyprestasjonssamfunnet fordi det dermed stilles høyere krav til at hver enkelt medarbeider får til arbeidsoppgavene sine på egenhånd. Når det tildeles så mye frihet til medarbeiderne kan det også tenkes at det oppleves som at de skal klare å nå målene i sine respektive ansvarsområder helt selvstendig. At når en blir tildelt mye ansvar, fleksibilitet og selvbestemmelse kan det føles som et nederlag å trenge hjelp eller støtte. En kan se at høyprestasjonssamfunnet har vokst frem samtidig som det har blitt økende fokus på selvbestemmelsesteorier samt viktigheten av autonomi og indre motivasjon. Tross mye positive effekter av selvstendige medarbeidere som føler sterkt ansvar i jobben sin, kan det derfor være

en mulighet for at dette samtidig får negative virkninger som eksempelvis høyere terskel for å ta kontakt eller evne til å si ifra når det blir for mye.

Ingrid har flere tiltaksvisе strategier for at medarbeidere skal oppleve mestring i en hybrid arbeidsmodell. Når det tildeles mye ansvar og selvbestemmelse til medarbeidere kan det være fort gjort for ledere å glemme den innsatsen som blir lagt ned av medarbeiderne og heller fokusere på oppnådde mål. Ingrid understreker viktigheten av å anerkjenne innsatsen til medarbeidere, å ikke ta innsatsen for gitt. Balansert fokus på innsats og oppnådde mål kan ha potensial til å redusere presset medarbeidere kan føle på å klare alt selv. Samtidig mener Ingrid det er viktig at alle medarbeidere kjenner til hvilket støtteapparat de har rundt seg. Dette må kommuniseres eksplisitt med jevne mellomrom for å unngå at medarbeidere sitter hjemme, blir oppslukt i sitt eget arbeid og glemmer alle rundt seg. «*Som leder er det da viktig å være på, og få den relasjonen og det tillitsforholdet at du kan stole på at de vil ta kontakt når de har behov for det, det går på en måte begge veier*» (Ingrid, Odfjell Drilling AS). Videre hevder HR-lederen at medarbeidere må få prøve og feile litt på egenhånd; «*det handler mye om learning by doing*» (Ingrid, Odfjell Drilling AS). At medarbeidere må få lov til å gjøre feil og lære av det, og samtidig få tilstrekkelig tilbakemelding og støtte av leder. Det aller viktigste virkemiddelet for å fremme mestringsfølelse derimot handler ifølge Ingrid om det fundamentet som etableres helt i starten av en relasjon. Det å etablere en god og trygg relasjon samt et godt tillitsforhold mellom leder og medarbeider slik at kommunikasjonen går begge veier. For å klare sistnevnte stilles det store krav til at leder må være på og etablere relasjonen ved fysisk tilstedeværelse før det tildeles enormt med ansvar, fleksibilitet og selvbestemmelse. «*Så oppsummert må du bare ha god kommunikasjon, gode relasjoner og et tillitsforhold så tror jeg du kommer langt*» (Ingrid, Odfjell Drilling AS). Med dette mener Ingrid at de tre perspektivene tett henger sammen.

4.4.3. Pålogget selv når vi er syke

I oppgavens teorikapittel side 11 ble det nevnt at en av de potensielle farene ved hybride arbeidsmodeller er at skillet mellom jobb og fritid blir hviskes ut (Molstad & Aspeli, 2020). Flere av informantene har nevnt gjennom de respektive intervjuene at enkelte medarbeidere benytter hjemmekontor i større grad når de er syke. Det fremkommer at mulighet for hjemmekontor er meget gunstig når en ikke føler seg helt opplagt til å dra fysisk på kontoret. Fordeler med dette kan være redusert sykefravær ettersom en har mulighet til å tilpasse selv

etter egen form og jobbe hjemmefra ved behov. Samtidig fremstår det på flere av informantene at mulighet for hjemmekontor også bidrar til mye svært høy terskel for å ikke være pålogget om man er syk eller har syke barn. Har en syke barn kan en jobbe på kvelden når barna sover, er en syk selv jobber en fra hjemmekontoret. Dette kan tenkes å ha uheldige virkninger som følge av lite fritid i løpet av en dag eller ingen mulighet for å slappe av og bli frisk fra sykdom. Balansen mellom krav og kapasitet blir ujevn, og på den måten kan mestringsfølelse reduseres. I henhold til «flyt-modellen» eller «jobbkrav-ressurs-modellen» som nevnt i oppgavens teorikapittel side 10 kan før høye krav med tanke på kapasitet lede vei til utbrenthet (Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016).

Alle fire informantene ser at de har flere medarbeidere som kun benytter seg av hjemmekontor når de er syk, eller benytter seg mer av hjemmekontor når de er syk. Etter Berit sin oppfatning har medarbeidere inkludert hun selv fått en høyere terskel for å ikke være pålogget ved sykdom etter at hybride arbeidsmodeller ble standardisert etter Covid19 pandemien: *«et er høy terskel for å ikke være pålogget når man er syk»*. Berit hevder å oppfordre sine medarbeidere til å vurdere det selv når de er syke, men opplever at medarbeidere er såpass ærekjære og føler så stort ansvar i jobben sin at det skal mye til for å ikke være pålogget. *«Jeg hadde Covid og jobbet likevel, så jeg tok meg heller ikke tid til å være avlogget»* (Berit, Odfjell Drilling AS). Dette er meget interessant med tanke på mestringsperspektivet, og kan indikere en sammenheng mellom tilrettelagt arbeidssted hjemme og det å føle at en alltid må være pålogget. Når en har kontorfasiliteter tilrettelagt på det gamle roterommet i hjemme sitt kan det potensielt føles som «skulking» dersom en velger å ligge under teppe på sofaen med hodepine og influensa. Det kan også tenkes at ledere som velger å jobbe tross sykdom indirekte setter en standard for hvor høy terskel det skal være for å ikke være pålogget. *Gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør»* fungerer trolig like dårlig på voksne som på barn.

Anna har gjennom intervjuet nevnt flere tiltak for å unngå at jobbkrav skal overstige kapasitet både hos henne selv og hennes medarbeidere. Hun fokuserer på kapasitet fordi kompetanse er enklere å gjøre noe med, alle kan lære. HR-lederen hevder blant annet at grensesetting er en viktig egenskap som blir enda viktigere i en hybrid arbeidsmodell. Grensesetting både med tanke på hva slags oppgaver en bør eller ikke bør ha, grensesetting med tanke på arbeidsmengde og grensesetting med tanke på arbeidstid. Når det gjelder grensesetting med tanke på arbeidstid er det flere informanter som har uttalt at arbeidstiden ved fjernarbeid hvikes ut. En sitter uansett hjemme og selv om klokken har blitt 16:00 eller mer skal en bare gjøre en ting til, svare på en

mail til. Et viktig tiltak for å forebygge utbrenthet kan ifølge Anna derfor være å lære medarbeidere om grensesetting. Andre tiltak Anna hevder er viktig med tanke på balanse mellom kapasitet og krav er å sette medarbeidere sammen i grupper og fremme samarbeid. Alle kan ikke være god på alt, derfor er det viktig å finne de medarbeiderne som er god på noe for å gjøre bestemte oppgaver og andre medarbeidere til andre oppgaver. Sammen kan det dermed bli løst flere problemstillinger uten at noen ender med å ha selvstendige arbeidsoppgaver som ikke passer for dem. Totalt sett bør lederen da kjenne sine medarbeidere godt, og vi ser igjen at perspektivene overlapper hverandre.

4.4.4. Oppsummering av mestring

Selv om samtlige informanter i starten av sine respektive intervjuer mente at den relasjonelle faktoren bød på flest utfordringer med tanke på hybride arbeidsmodeller og fjernledelse, har det kommet frem vel så mange interessante utfordringer i mestringsperspektivet. En interessant faktor som går igjen gjennom alle tre perspektivene er den opplevde høyere terskelen for å ta kontakt. Denne høyere terskelen for kontakt ved fjernarbeid som gir utfordringer med tanke på kommunikasjon og relasjoner, og som vi nå ser også gir utfordringer med tanke på mestring. Innenfor mestringsperspektivet ser vi at dette utfordrer balansen mellom spesielt kapasitet og krav, og det blir vanskeligere for ledere å se sine medarbeidere eller vite hva de trenger støtte til. Mestring handler også om å få noe til, noe som det fremstår at høyprestasjonssamfunnet bidrar godt til. Samtidig ser det ut til at det er en sammenheng mellom høy terskel for å ta kontakt, høyprestasjonssamfunnet og hybride arbeidsmodeller. Ledere skal gi sine medarbeidere nok frihet innenfor sine ansvarsområder og fleksibilitet til å kunne jobbe når og hvor det passer best for dem. Selv om dette fører til både motiverte, ansvarsfulle og ærekjære medarbeidere, ser det også ut til å skape et stort press på å klare alt selv uten støtte eller hjelp, samt være pålogget uten unntak. Det fremstår utfordrende for ledere å skulle finne en balanse mellom støtte, tilbakemeldinger, selvbestemmelse og ansvar.

Flere tiltaksvisе strategier har kommet frem under dette delkapittelet. Hyppigere bruk av telefon- og videosamtaler ved fjernarbeid, forbedre evne til å prioritere og å sette grenser, fokusere mer på innsats enn oppnådde mål, tydeliggjøre at det er lov til å gjøre feil samt å fremme samarbeid mellom medarbeidere. I tillegg gjentas viktigheten av å etablere et tillitsbasert fundament i nye relasjoner ved fysisk tilstedeværelse fortrinnsvis før det praktiseres fjernarbeid. Mange faktorer for en leder å tenke på. Det kommer også frem at de tre

perspektivene kommunikasjon, relasjoner og mestring i stor grad overlapper hverandre, og at det ene vil ikke fungere uten det andre. Tross alt dette hevder fremdeles samtlige informanter at fordelene medarbeiderne får gjennom hybride arbeidsmodeller overskygger utfordringene de selv får som ledere.

I neste kapittel følger konklusjon på oppgavens problemstilling.

5. Konklusjon

I dette kapittelet følger en sammenfatning av undersøkelsens tre mest interessante funn og svar på oppgavens problemstilling. Anbefaling til videre forskning og oppgavens svakheter diskuteres avslutningsvis i konklusjonskapittelet. Utgangspunktet for denne oppgaven var å finne ut hvilke ledelsesmessige utfordringer hybride arbeidsmodeller og fjernledelse medfører. I denne sammenheng har det vært viktig å belyse situasjonen fra et lederspesspektiv og et HR-perspektiv. Oppgavens problemstilling var formulert som følger:

Hvilke utfordringer opplever HR ledere i Odfjell Drilling AS med en hybrid arbeidsmodell og hvordan håndterer lederne disse utfordringene?

På side 2 i oppgavens innledende kapittel ble egen antakelse om at hybride arbeidsmodeller fører til at ledere får forsterket både sine muligheter og utfordringer med ledelse nevnt. Etter oppgavens analysekapittel vil jeg hevde at denne antakelsen var delvis feil. Det har kommet frem at alle fire HR-lederne opplever hybride arbeidsmodeller som en fordel for medarbeidere uten lederansvar, men at det ikke innebærer noen ledelsesmessige fordeler. Det vil si at de mulighetene eller fordelene med hybride arbeidsmodeller som har kommet frem gjennom oppgavens undersøkelse og analyse gjelder andre aspekter enn ledelse. Gjennom undersøkelsen har det derimot kommet frem at HR-lederne opplever en god del utfordringer med hybride arbeidsmodeller. Det blir derfor ikke et enkelt eller et kort svar på oppgavens problemstilling. Tross mange interessante utfordringer knyttet til kommunikasjon, relasjoner og mestring i en hybrid arbeidsmodell er det spesielt tre funn som har skilt seg ut. Disse tre funnene er knyttet til manglende uformell kommunikasjon, høyere terskel for å ta kontakt og multitasking. Fellesnevneren for disse tre funnene er at de ser ut til å gi ulike ledelsesmessige utfordringer innenfor både kommunikasjon, relasjoner og mestring.

5.1. Fravær av uformell kommunikasjon er problematisk

Som det kom frem i analysekapittelet under kommunikasjonsperspektivet hemmer fjernarbeid den naturlige småpratene mellom mennesker. Det kom også frem at det er denne uformelle kommunikasjonen i kombinasjon med kroppsspråk som binder mennesker sammen og er den kommunikasjonen som får frem følelser, ideer og holdninger. Dette er et interessant funn fordi

dette kan gjøre det utfordrende for ledere å forstå, følge opp og å støtte sine medarbeidere gjennom fjernledelse. Ettersom den uformelle kommunikasjonen hemmes i en hybrid arbeidsmodell, det også kun ren arbeidsrelatert kommunikasjon ved fjernarbeid. Selv om dette kan tenkes å være positivt med tanke på arbeidsro og konsentrasjon, har vi gjennom analysekapittelet sett at det kan få negative følger med tanke på relasjoner. Fravær av uformell kommunikasjon i kombinasjon med fravær av kroppsspråk kan gjøre det krevende for lederne å bygge, styrke og vedlikeholde relasjoner. Sett i et mestringsperspektiv har det kommet frem at fraværet av uformell kommunikasjon og kroppsspråk gjør det utfordrende for ledere å fange opp faresignaler knyttet til ubalanse mellom kapasitet hos og krav til medarbeidere.

Idag har alle fire HR-lederne utarbeidet tiltak for å håndtere utfordringene som følger av manglende uformell kommunikasjon. Tiltakene handler primært om økt tilstedeværelse av leder på kontoret, å kreve oppmøte på kontoret bestemte dager, oppretting av gruppechat og bevisst bruk av telefon- og videosamtaler. Det viktigste ser derimot ut til å handle om bevisstgjøring rundt viktigheten av den uformelle kommunikasjonen. Det fremstår som at bevisstgjøringen av dette er en konsekvens av Covid19 pandemien der mange fikk oppleve å ha hjemmekontor på fulltid. Altså hadde jeg muligens ikke fått samme resultatet av denne undersøkelsen om vi spolte tilbake til våren 2020.

5.2. Fjernarbeid fører til høyere terskel for å ta kontakt med leder

Tre av fire informanter snakket mye om at hybride arbeidsmodeller gir økt terskel for å ta kontakt med leder. Dette er et interessant funn fordi det har kommet frem flere utfordringer som enten bunner i eller leder til økt terskel for medarbeider å initiere kontakt med ledelsen. Økt terskel for å ta kontakt har blitt nevnt og diskutert innenfor både kommunikasjon, relasjoner og mestring. Det ser dermed ut som at denne utfordringen gjennomsyrrer hybride arbeidsmodeller. Analysekapittelet har vist at økt terskel for å ta kontakt gir en god blanding av utfordringer til HR-lederne. Flere av informantene har bemerket at de får det meget travelt når de ser sine medarbeidere fysisk, for da har spørsmålsmengden økt betraktelig. Økt terskel for å ta kontakt gir på lik linje som manglende uformell kommunikasjon også utfordringer med å forstå, følge opp og å støtte medarbeiderne. Det gir heller ingen god grobunn for å bygge, styrke eller vedlikeholde relasjoner.

Tross flere nevnte årsaker til denne høye terskelen for å ta kontakt, er høyprestasjonssamfunnet som diskutert i analysekapittelet det jeg finner mest interessant. Ingen av informantene snakket eksplisitt om dette, men gjennom analysen har det kommet frem flere indikatorer på en sammenheng mellom økt fokus på selvbestemmelse, indre motivasjon økt ansvar og individualisme. Altså at det oppleves som at det stilles høyere krav til å klare alt selv når en idag får tildelt høy grad av selvbestemmelse, frihet under ansvar og fleksibilitet. En skal klare alt selv og kan føle seg til bry dersom en spør leder eller en kollega om støtte. Med dagens teknologi kan vi finne ut av alt selv, bare en leter gjennom intranett, personellhåndbøker eller googler. Sistnevnte blir både en barriere og en mulighet for mestring. En bruker tid en ikke har på å finne ut av det selv, men samtidig klarer en det på egenhånd.

HR-lederne har flere tiltaksvisе strategier for å håndtere utfordringene som følger av økt terskel for å ta kontakt. Det første tiltaket er naturligvis å forsøke være til stede på kontoret når medarbeiderne er tilstede på kontoret. Hyppig bruk av telefon- og videosamtale samt deling av skjerm er andre tiltaksvisе virkemidler for å håndtere utfordringene med forstå, følge opp og støtte medarbeiderne samt pleie relasjoner. Økt fokus på innsats fremfor prestasjoner er vesentlig. Det viktigste tiltaket for å håndtere denne utfordringen derimot handler ifølge samtlige informanter om å skape et solid og tillitsbasert fundament i starten av en relasjon. Videre at relasjonen fortrinnsvis skapes ved fysisk tilstedeværelse før det praktiseres fjernledelse.

5.3. Multitasking distraherer

Det siste hovedfunnet jeg ønsker å ha med som svar på oppgavens problemstilling er knyttet til multitasking. Jeg mener ikke at multitasking er en ledelsesutfordring i seg selv, men at multitasking fører til ledelsesmessige utfordringer. Som følge av mindre ansikt-til-ansikt kommunikasjon og mer digital kommunikasjon ved hybride arbeidsmodeller har en også mulighet til å jobbe med flere ting samtidig. I en travel arbeidshverdag kan multitasking være en nødvendighet, men det har likevel kommet frem flere utfordringer knyttet til dette gjennom oppgavens analysekapittel. For det første er det HR-ledere som har merket seg at medarbeidere ikke er ordentlig til stede i møtevirksomhet fordi det jobbes med andre ting parallelt med møtedeltakelsen. Dette gir ledelsesmessige utfordringer fordi medarbeidere kan gå glipp av viktige budskap, relevant informasjon eller muligheten til å delta i et fellesskap hjemmefra.

Videre kom det også frem i analysekapittelet at flere medarbeidere kommuniserer på chat også når de er fysisk til stede på kontoret. En av de mulige årsakene som ble diskutert knyttet til dette var at vi har blitt så vandt til multitasking at det føles tidsbesparende å chatte fremfor å gå til rommet ved siden av. Altså kan multitasking også få ledelsesmessige konsekvenser som følge av at relasjoner heller ikke blir pleiet når en har anledning til det. En går potensielt glipp av både uformell kommunikasjon, kroppsspråk og toneleie selv når en har muligheten.

Her kan det tenkes at ledere må tydeliggjøre forventninger om at medarbeidere må følge med og ikke drive med andre oppgaver når man deltar i digitale møter. Det har blitt nevnt flere tiltak for å håndtere utfordringene knyttet til multitasking, blant annet inkludering. At ledere, eller møteledere må inkludere samtlige deltakere i møtevirkosomheten for å holde fokus borte fra andre oppgaver. Videre at det eksplisitt må kommuniseres en forventning til møtedeltakere om å være tilstede, ha på kamera og å bidra i møte. Andre tiltak har vært å gjeninnføre flere fysiske møter på kontoret.

Totalt sett har det kommet frem flere utfordringer knyttet til hybride arbeidsmodeller og fjernledelse enn det jeg forventet før oppgavens undersøkelse ble iverksatt. I oppgavens innledningskapittel ble det nevnt at Næringsforeningen (2022) skriver om hybride arbeidsmodeller som århundres lederutfordring. Dette kan jeg si meg enig i, men nå som vi har kommet en god vei videre fra pandemien der hjemmekontor var nødstilfellet fremstår det som at ledere har blitt bevisst på og håndterer utfordringer relatert til kommunikasjon, relasjoner og mestring på en god måte. Tross mangfoldige utfordringer har fremdeles samtlige informanter hevdet at fordelene medarbeiderne opplever gjennom hybride arbeidsmodeller overskygger utfordringene de selv får som ledere. Likevel ville det vært interessant å gjøre denne undersøkelse pånytt om ti år for å se om dette har endret seg. Videre vil konklusjonskapittelet avsluttes med kort gjennomgang av denne oppgavens svakheter og hva som kunne vært interessant å undersøke videre.

5.4. Avsluttende refleksjoner om oppgavens begrensninger og anbefalinger for videre forskning

I denne undersøkelsen har bruk av KROM-modellen til Molstad og Aspeli bidratt til oversiktlig overblikk over ulike utfordringer knyttet til hybride arbeidsmodeller. Dersom jeg kunne gjennomført denne undersøkelsen på nytt med mer tid og kapasitet, ville jeg inkludert organisasjonskultur som et fjerde tema. Organisasjonskultur fremstår som et viktig tema som kunne både utfylt og forklart ledelsesmessige utfordringer med hybride arbeidsmodeller. Flere informanter kunne med fordel ha blitt intervjuet for å få frem flere synspunkter eller andre utfordringer.

Det som ville vært interessant å undersøke nærmere er hvordan medarbeidere uten lederansvar opplever hybride arbeidsmodeller. Det kan være relevant å benytte seg av teori om selvledelse og mer teori fra arbeids- og organisasjonspsykologi. I tillegg vil det være interessant å finne ut hvordan de utenlandske avdelingene i selskapet opplever en hybrid arbeidsmodell. Det er foreløpig lite forskning på hybride arbeidsmodeller og fjernledelse. Slike undersøkelser som dette må etter min oppfatning strekke seg over tiår for å kunne finne langtidseffekter. Jeg mener at hybride arbeidsmodeller og fjernledelse er svært dagsaktuelle tema som vi trenger mer kunnskap om.

Litteraturliste

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier; Forskningsstrategi, generalisering og forklaring 2. utgave*. Fagbokforlaget.
- Askheim, O. A., & Grennes, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askheim, O., & Grennes, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Buch, R., Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Cunliffe, A. (2021). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. SAGE Publications.
- Ernst & Young AS. (2021, 06) EY lanserer hybrid arbeidsmodell i Norge:
https://www.ey.com/no_no/news/pressemeldinger-2021/06/ey-lanserer-hybrid-arbeidsmodell-i-norden
- Europa Kommisjonen. (2021, 11 4). Fremtidens arbeidsliv er hybrid: en blanding av arbeid fra forskjellige steder: https://ec.europa.eu/eures/public/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_no
- Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Haugan, M. B. (2019, Mai). *Fjernledelse - Et litteraturstudie av konseptet fjernledelse - hva er virkemidlene og effektene?* Hentet fra Munin.uit.no:
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15691/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Hofstede. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, ss. 1-14.

- Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural Cooperation and its importance for survival*. USA.
- HR Norge. (2021, 09 16). Fleksibilitet i ulike former:
<https://www.hrnorge.no/fagomrader/arbeidsgiverforhold/arbeidsmiljo/fleksibilitet-i-ulike-former>
- Jacobsen. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 3. utgave*. Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Arbeidsbok og casesamling til hvordan organisasjoner fungerer* (4.utgave. utg., Vol. 2016). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Kanalveien 51, Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Kanalveien 51, 5068 Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (Vol. 4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Binkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet, eit symbolsk perspektiv*. Det Norske Samlaget.
- Mikkelsen, A. (2016). *Strategisk HRM 2* (2. utg.). (T. Laudal, Red.) Cappelen Damm Akademisk.

Molstad, M. H., & Aspeli, A. G. (2020). *Fjernledelse: Fred, frihet og ensomhet?* Oslo: Gyldendal Akademisk.

Næringsforeningen. (2022, 01 05). Hjemmekontor er kommet for å bli:
<https://nforeningen.no/nyheter/hjemmekontor-er-kommet-for-a-bli>

Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier; den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Odfjell Drilling. (2021, 06 10). About us: <https://www.odfjelldrilling.com/About/>

Regjeringen. (2020, 03 13). Prop. 53 LS (2019-2020):
https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-53-ls-20192020/id2693424/?q=hjemmekontor&ch=6#match_0

Remen, A. (2021, 10 26). Hybridkontor innføres hos mange: - faren er at jobb og fritid sklir sammen: https://www.nrk.no/norge/hybridkontor-innfores-hos-mange_-_faren-er-at-jobb-og-fritid-sklir-sammen-1.15694630

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmotad og Bjørke AS.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget .

Samdal, O., Wold, B., Harris, A., & Torsheim, T. (2017). *Stress og mestring* :
https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/stress-og-mestring/Stress%20og%20mestring.pdf/_/attachment/inline/11df8af9-831e-4535-aaef-43178fa9b389:faf7b30a63b6004ff91eb7d4bbf2c6a89c4d4718/Stress%20og%20mestring.pdf

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership (4. utg.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Vedlegg

Videre følger undersøkelsens bakgrunnsstoff og underlagsmateriale, herunder informasjonsskrivet til undersøkelsens informanter, godkjenningbrevet fra Personvernombudet for forskning (NSD) og intervjuguide benyttet i intervjuene.

Vedlegg A – informasjonsskriv til informantene

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt om fjernledelse i Odfjell Drilling AS

Formål

Problemstillingen for denne masteroppgaven er: *Hvilke utfordringer opplever HR-ledere i Odfjell Drilling ASA i arbeidet med kommunikasjon, relasjoner og mestring i en fjernledersituasjon og hvordan håndterer de disse?*

Bakgrunnen for oppgavens tematikk er et ønske om å få et dypere innblikk i hvordan HR-ledere i Odfjell Drilling opplever en hybride arbeidsmodell og fjernledersituasjonen. Ettersom selskapet er min egen arbeidsplass og det er interessant også for selskapet å undersøke dette temaet ble det naturlig å velge Odfjell Drilling som caseorganisasjon. Dette forskningsprosjektet utgjør avsluttende del av master i Human Resource Management ved Nord Universitet. Opplysningene som fremkommer gjennom intervjuene vil kun bli benyttet i denne oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Karoline Moe er ansvarlig for forskningsprosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i denne undersøkelsen fordi god kjennskap til HR faget kan være svært relevant for oppgaven. Ettersom jeg ønsker å fokusere på ledernes perspektiv er du som HR leder strategisk valgt for at jeg skal kunne svare best mulig på oppgavens problemstilling. Utvalget er basert på° å samle inn mest mulig og nødvendig data. I undersøkelsen er utvalgsriteriet «sentrale kjennetegn», nemlig ledere innenfor HR faget.

Hva innebærer det for deg å delta?

Basert på° oppgavens problemstilling er det designet en casestudie der det benyttes kvalitative intervjuer. Intervjuene vil gjennomføres i Februar 2023 og vare omtrent 1,5 time. Alle intervjuene vil foregå ansikt-til-ansikt på selskapets hovedkontor. Samtalene vil bli tatt opp og notater skrives underveis. Intervjuet vil inneholde spørsmål knyttet til hybride arbeidsmodeller og fjernledelse, herunder temaer som kommunikasjon, relasjoner, organisasjonskultur og mestring og utfordringer knyttet til dette.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i dette prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke

samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg anonymiseres i masteroppgaven.

Ditt personvern- hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil kun bruke opplysningene fra intervjuet til formålene vi har fortalt om i dette informasjonsskrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Personer som vil ha tilgang til informasjonen som fremkommer i intervjuene er meg Karoline Moe og min veileder fra Nord Universitet Maja Nilssen.
- Ditt navn vil bli anonymisert og all informasjon som være personidentifiserende blir erstattet med pseudonym eller fjernet.
- Ingen kontaktopplysninger blir lagret.
- Opptaket av intervjuet vil bli tatt med en diktafon app som ikke lagrer filen i en «sky».

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes 15. Mai 2023. Da vil lydopptakene bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke datamaterialet som kommer fra intervjuet med deg,
- få slettet informasjonen fra intervjuet med deg,
- få utlevert en kopi av informasjonen som kommer fra deg
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir meg rett til å behandle informasjon fra deg?

Jeg behandler opplysninger fra deg basert på ditt eget samtykke. Du bekrefter samtykket muntlig i starten av intervjuet.

Kontaktinformasjon:

Dersom du har spørsmål til studien kan du ta kontakt med:

Karoline Moe, karolinehpm@live.no og 41475826

Veileder Maja Nilssen, maja.nilssen@nord.no

Personvernombud for forskning ved Nord Universitet, Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no

Vedlegg B – Godkjenningsbrev fra NSD

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
428340

Vurderingstype
Standard

Dato
08.12.2022

Prosjekttittel

Masteroppgave Hybride arbeidsmodeller og kvalitative intervjuer av HR ledere i Odfjell Drilling

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig

Maja Nilssen

Student

Karoline Moe

Prosjektperiode

01.09.2022 - 15.05.2023

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 15.05.2023.

[Meldeskjema](#) 

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.5.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes

samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.sikt.no/6373e3ca-7456-459f-9489-cedce919c052/vurdering>

Vedlegg C – intervjuguide

<p>Introduksjon, velkomst, presentasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervjuet har fire hovedtema: fjernledelse generelt, kommunikasjon, relasjoner og mestring • Oppgavens problemstilling er: hvilke utfordringer opplever HR- ledere i Odfjell Drilling ASA i arbeidet med kommunikasjon, relasjoner og mestring i en fjernledersituasjon og hvordan håndterer de disse? • Lydopptak vil bli slettet senest 15. Mai 2023 og ingen kontaktinformasjon blir lagret i forbindelse med oppgaven <p>Samtykker du til at jeg kan bruke opplysninger som kommer fra deg i forbindelse med dette forskningsprosjektet?</p>			
Tema	Nr.	Intervjuspørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Generelt	1	Når startet du i din stilling som HR leder i Odfjell Drilling?	
	2	Hva er dine ansvarsområder?	
Hybride arbeidsmodeller og fjernledelse samt holdninger til dette	3	Hvordan vil du beskrive Odfjell Drilling sin tilnærming til hjemmekontor	Opplever du at tilnærmingen til hjemmekontor har forandret seg etter pandemien?
	4	Hvor ofte benytter du deg av hjemmekontor?	Hva med dine medarbeidere?
	5	Hvor ofte benyttet du deg av hjemmekontor før Covid19 pandemien?	Hva med dine medarbeidere?
	6	Hvordan synes du selv at du presterer fra hjemmekontoret kontra kontoret?	Hva med dine medarbeidere?
	7	Dersom du kunne bestemt: hvordan ville dere praktisert kontor vs. hjemmekontorordning i avdelingen din	
	8	Hva er etter din oppfatning de største fordelene med hjemmekontor generelt	Og hva med ledelse?
	9	Hva er etter din oppfatning de største utfordringene med hjemmekontor generelt	Og hva med ledelse? Hvordan håndterer du disse utfordringene?
Kommunikasjon	10	Hvordan foretrekker du å kommunisere med dine medarbeidere når dere er på hjemmekontor	Av ulike digitale verktøy
	11	Hvor ofte vil du si at du kommuniserer med dine medarbeidere på daglig basis når dere er på hjemmekontor	
	12	Hvordan opplever du å få frem dine budskap gjennom digitale kommunikasjonskanaler?	Ved generell informasjon, hastebeskjed, tørrprat, opplæring
	13	Hvordan opplever du at dine medarbeidere å forstå dine budskap når	Hva gjør du hvis du oppfatter at din

		du bruker digitale kommunikasjonskanaler?	informasjonen ikke når frem i havet av informasjon
	14	Trives du best med ansikt-til-ansikt kommunikasjon eller digital kommunikasjon	
	15	Hva føler du er de største fordelene med digital kommunikasjon?	
	16	Hva føler du er de største utfordringene med digital kommunikasjon?	Hvordan håndterer du disse?
	17	Hvordan opplever du det at går med kommunikasjonen i din avdeling når dere er på hjemmekontor?	Kvaliteten på kommunikasjonen
Relasjoner	18	Hvordan vil du si at du kjenner dine medarbeidere?	Interesser, familieliv, jobbmessig, tidligere erfaringer, fremtidsplaner
	19	Hva gjør du for å bli kjent med en ny medarbeider dersom dere er på hjemmekontor	
	20	Hvordan vil du beskrive felleskapet i din avdeling?	Finnes det noen tiltak for å bevare fellesskapsfølelsen fra hjemmekontor?
	21	Hvordan vil du beskrive relasjonen din til dine medarbeidere?	
	22	Hvordan opprettholder du relasjonen med dine medarbeidere når dere er på hjemmekontor?	
	23	Hvor godt vil du si at dine medarbeidere kjenner deg?	Jobbmessig, fritid, interesser, familieliv, fortid, fremtid
	24	Hvor mye tid vil du si at du bruker på å kjenne dine medarbeidere og vise interesse for deres liv?	Hvordan gjør du dette fra hjemmekontor?
	25	Hvilke utfordringer opplever du med relasjoner nå som hjemmekontorbruken har økt	Hvordan håndterer du disse?
	26	Hvilke fordeler opplever du med relasjoner nå som hjemmekontorbruken har økt	
	27	Har du tillitt til dine medarbeidere?	Hvordan viser du det? Hvorfor ikke?
	28	Stoler du på at dine medarbeidere gjør det de skal når de er på hjemmekontor	
Mestring	29	Hva betyr ordet mestring for deg	
	30	Hva skal til for at du opplever mestring i din arbeidshverdag	

	31	Gjør du noe for å legge til rette for at dine medarbeidere skal oppleve mestring i sin arbeidshverdag	Hva?
	32	Opplever du at det er balanse mellom dine medarbeideres ansvarsområder og kompetanse/ kapasitet?	Når de er på hjemmekontor? Hva gjør du for å oppfatte faresignaler?
	33	Gjør du noe for å legge til rette for at dine medarbeidere skal oppleve motivasjon i sin arbeidshverdag?	
	34	Hva er det som motiverer dine medarbeidere til innsats når de er på hjemmekontor?	
	35	Finnes det noen form for kontrollering av dine medarbeideres arbeid når de er på hjemmekontor?	Kontrollerer du hva dine medarbeidere gjør?
	36	Hva gjør du for at dine medarbeidere skal oppleve sosial tilhørighet fra hjemmekontoret?	
	37	Hvor stor mulighet har dine medarbeidere til å legge opp arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene sine selv?	Når de er på hjemmekontoret?
	38	Hvordan vet du om dine medarbeidere gjør det de skal når de er på hjemmekontor?	
	39	Hva tror du dine medarbeidere syns er mest belastende med sine ansvarsområder?	Finnes det noen form for støtte?
	40	Har du opplevd at dine ansvarsområder stiller for høye krav i forhold din kompetanse/ kapasitet?	Hvordan håndterte du det? Og fra hjemmekontor?
	41	Har du opplevd at medarbeider har blitt utbrent?	Hva var faresignalene? Hvordan gikk det så langt?
	42	Har dine medarbeidere etter din oppfatning mulighet til å be om støtte eller avlastning?	Og fra hjemmekontoret? Hvordan?
	43	Etter din oppfatning; hvilke terskel har dine medarbeidere for å be om støtte?	Og fra hjemmekontoret?
	44	Hvordan håndterer du hvis dine medarbeidere ber om støtte i noe du mener de burde klare på egenhånd	
Avslutning	45	Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å nevne?	
	46	Avslutte intervjuet, takke for tiden	