

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn på kandidat: Ida Louise Paulsen

Den nye arbeidshverdagen: **Hvordan lede i en hybrid arbeidsmodell?**

En kvalitativ studie i
bank- og finansnæringen

Dato: 01.02.2022

Totalt antall sider: 50

Sammendrag

Denne oppgaven handler om ledelse i den hybride arbeidsmodellen DNB innførte på sitt kundesenter, som følger av COVID-19 og restriksjonene om hjemmekontor. For å få en bredere forståelse for hvordan man leder i en slik modell, har jeg foretatt en kvalitativ undersøkelse og intervjuet medarbeidere og ledere i DNB, som har erfaringer med den hybride arbeidsmodellen. Målet med undersøkelsen er å få økt kunnskap om hvordan lykkes med hjemmekontoret og en mer fleksibel arbeidsform. Dette vil være interessant fordi mye tyder på at hjemmekontoret er kommet for å bli, noe som betyr at den nye arbeidshverdagen vil være mer fleksibel. Å få mer kunnskap om hvordan man leder i en slik modell vil derfor være til interesse for DNB og andre kundesenter som vurderer å innføre en hybridpolicy. Å lede i en hybrid modell blir i denne oppgaven omtalt som hybrid ledelse, siden man må kombinere vanlig tradisjonell ledelse med det å lede fra avstand. Denne ledelsesformen krever derfor ulike tilnærminger til ledelse. Jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i teorier knyttet til nærledelse og fjernledelse, og selvbestemmelsesteorien i mitt teoretiske rammeverk. Basert på denne teorien, og empiri fra undersøkelsene, er mulighetene i hybrid ledelse mange og spennende, men det vil også være noen vesentlige utfordringer. Å lede fra avstand krever at leder gir slipp på deler av kontrollen, noe som kan være utfordrende både for ledere og ansatte. For eksempel kan det være krevende ved «micromanaging», og for ansatte som ikke har tilstrekkelig kompetanse eller som ikke evner å ta selvstendige beslutninger. Tillit, kompetanse og selvledelse er derfor sentralt for å lykkes med denne arbeidsformen. Dette vil gi mer fleksibilitet og bidra til økt grad av autonomi, noe som viser seg å være en viktig driver for indre motivasjon. Leder må likevel vie ekstra oppmerksomhet til sosiale relasjoner og sosial tilhørighet, da det viser seg å være utfordrende å opprettholde i en hybrid arbeidshverdag over digitale flater. Mellommenneskelige og kommunikative ferdigheter vil derfor være en fordel. Det betyr at leder må være mer relasjonell i sin fremtoning, og sørge for god oppfølging på sine ansatte. Dersom man som leder klarer å skape et miljø hvor kompetanse, autonomi og sosial tilhørighet blir ivaretatt, vil det gi et godt grunnlag for indre motivasjon, noe som samsvarer med selvbestemmelsesteorien. Å lede fra avstand krever derfor økt bevissthet og kunnskap om barrierer knyttet til avstandsdimensjonen og digitale verktøy, noe man til en viss grad slipper å tenke på, når man er fysisk samlet på kontoret.

Abstract

This master`s thesis concerns management in the hybrid work model which was introduced at DNB`s customer center due to COVID-19 and restrictions on home office. In order to gain a better understanding of management in such a model, I have conducted a qualitative survey and interviewed employees and managers in DNB, who have experience with hybrid work. The aim of this survey is to increase knowledge about how to succeed with remote work and a more flexible way of working. This is interesting because there are many indications that the home office is here to stay, which means that the new workday will be characterized as more flexible and hybrid. To increase knowledge about how to lead in such a model will therefore be of interest to DNB and also other customer centers that are considering implementing a hybrid policy in their strategy. Since this form of leadership requires different approaches to leadership, management in a hybrid model will in this thesis be referred to as hybrid leadership, as it requires combining ordinary traditional leadership with leading from distance. My theoretical framework is therefore based on different leadership theories and the self-determination theory. Based on this theory, and empirical data from the study, it seems like there are exciting opportunities in hybrid leadership, but there are also some significant challenges.

Leading from distance requires the leader to let go of parts of control, which requires trust. This can be demanding for leaders who is micromanaging. Leading at a distance can also be challenging for employees who do not have sufficient competence or employees who are not able to make independent decisions. Trust, competence and self-management are therefore important key elements in hybrid work. This will provide more flexibility and contribute to an increased degree of autonomy, which is a motivating factor. Nevertheless, it emerges that a leader must pay extra attention to social relationships and social belongings, as this seems to be particularly challenging to maintain across digital surfaces in a hybrid workday.

Interpersonal and communicative skills will therefore be an advantage. If a leader manages to create an environment where competence, autonomy and social belonging are facilitated, it will provide a good foundation for intrinsic motivation, which corresponds with the theory of self-determination. Leading from a distance therefore requires increased awareness and knowledge of barriers related to the distance dimension in hybrid work, and digital tools.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på min mastergrad i Human Resource Management ved Nord universitet.

Under COVID-19 valgte DNB å innføre en hybrid arbeidsmodell i sin arbeidspolitikk. Som ansatt i DNB, ble det derfor mange dager på hjemmekontor. For å lære litt mer om ledelse i hybride modeller var det derfor et naturlig valg å skulle skrive om den nye arbeidshverdagen i DNB.

Jeg startet på oppgaven samtidig som jeg gikk ut i permisjon. Det gode rådet «sov når babyen sover», måtte derfor fort byttes ut med «skriv når babyen sover». Dette var til tider både krevende og utmattende. Jeg vil derfor starte med takke min fantastiske og forståelsesfulle samboer. Han har virkelig stått på i denne perioden, og vært en super pappa (og til tider mamma) for vår sønn.

Jeg vil også rette en stor takk til DNB, som lot meg basere min oppgave på dem, og en stor takk til alle mine gode kollegaer, som tok seg tid til å dele sine opplevelser og erfaringer med meg. Det var både interessant og lærerikt.

Helt til slutt vil jeg takke min gode og kloke veileder, Anne Kamilla Lund, som har vært enestående gjennom hele prosessen. Hun har kommet med gode råd og konstruktive tilbakemeldinger når ting har vært utfordrende, og vært forståelsesfull og oppmuntrende når frister ikke har blitt nådd. En god mentor og motivator, som har mye av æren for at denne oppgaven ble til.

Trondheim, 1. Februar 2022

Ida Louise Paulsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figuroversikt	vi
Del 1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppgavens oppbygging	3
Del 2 Casebeskrivelse	4
Del 3 Teori	5
3.1 Hybrid arbeidsmodell	5
3.2 Ledelse	7
3.3 Nær- og fjernledelse	8
3.4 Hybrid ledelse	9
3.4.1 Tillitsbasert ledelse	11
3.4.2 Selvledelse	12
Del 4 Metode	15
4.1 Forskningsstrategi og -design	15
4.2 Kvalitativt forskningsintervju	15
4.2.1 Rekruttering og utvalg	16
4.2.2 Presentasjon av intervjupersoner	17
4.2.3 Intervjuforberedelser	18
4.2.4 Gjennomføring av intervjuene	19
4.2.5 Etterarbeid og dataanalyse	20
4.3 Studiens kvalitet	20
4.4 Forskerrefleksivitet	21
4.5 Forskningsetiske hensyn	22
Del 5 Analyse	23
5.1 Hvordan oppleves ledelse i en hybrid arbeidshverdag av medarbeidere og ledere?	23
5.1.1 Tillit	23
5.1.2 Mindre ledelseskontroll og mer frihet	25
5.1.3 Selvledelse og autonomi	28
5.1.4. Kompetanse	32
5.1.5 Sosial tilhørighet	37
5.2 Hva betyr det for ledelse i en hybrid arbeidsmodell?	41
Del 6 Avslutning	47
6.1 Konklusjon	47
6.2 Hvilken verdi kan mine funn ha for DNB og andre organisasjoner?	48
6.3 Anbefaling om videre forskning	50
Litteraturliste	51
Vedlegg	55

Vedlegg 1: Kvittering og tilbakemelding fra NSD	55
Vedlegg 2: Informasjonsbrev og samtykkeerklæring til intervju.....	58

Figuroversikt

Figur 1: Flytsone-modellen, Csikszentmihalyi (1990)

s. 14

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over intervjupersoner

s. 17-18

Del 1 Innledning

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på ledelse under koronapandemien med fokus på de som har erfaring med hjemmekontor og fleksible arbeidsformer. Hensikten er å undersøke hva som skal til for å lede i en hybrid arbeidsmodell.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

I forbindelse med Covid-19 pandemien valgte Norges regjering 12. mars 2020 å 'stenge ned samfunnet' (Regjeringen). Formålet med nedstengingen var å sikre fysisk distansering og hindre ytterligere smittespredning. De økonomiske ringvirkningene av dette var betydelige, og det ble en kjensgjerning at pandemien ikke bare førte til en global helsekrise, men også til en internasjonal finanskriser (nupi.no). Det som startet som bedriftsøkonomiske og samfunnsøkonomiske utfordringer resulterte også raskt i en usikker og ustabil privatøkonomi blant store deler av befolkningen. Det var derfor viktig å finne en løsning for å holde hjulene i norsk økonomi i gang, samtidig som man overholdt smittevern og bidro til å holde smittetallene nede. Løsningen ble å sende folk hjem for å jobbe. Dette var i henhold til Folkehelseinstituttets (FHI) og Helsedirektoratets retningslinjer. Alle arbeidsplasser i Norge som hadde mulighet til hjemmekontor ble derfor anbefalt om å følge disse restriksjonene, og på den måten ble hjemmekontoret en del av, det jeg i denne oppgaven omtaler som, den nye arbeidshverdagen (FHI, 2020; Helsedirektoratet, 2020). Denne transformasjonen av arbeidslivet førte derfor til store endringer i arbeidsmodellene til flere aktører i bank- og finansnæringen. Vi ser derfor at det som i starten ble regnet som en unntakstilstand under koronapandemien, er nå å regne som en normalsituasjon. Det er derfor grunn til å tro at hjemmekontoret kan ha kommet for å bli.

Til tross for denne omveltende transformasjonen i arbeidslivet er hybride arbeidsmodeller med hjemmekontor ikke noe nytt fenomen. I 1998 publiserte John W. Bakke en håndbok i fjernarbeid, der han omtaler «hjemmekontoret» som en kategori i fjernarbeid. I den boken bruker han ikke begrepet «hjemmekontor», men kaller det hjemmebasert fjernarbeid. Han definerer dette begrepet som lønnet arbeid som foregår hjemme hos arbeidstakerne, som er det samme som vi legger i begrepet om «hjemmekontoret». Hjemmekontor er derfor allerede en godt etablert løsning i arbeidsmarkedet. Det som er nytt er at hjemmekontoret som arbeidsform ser ut til å ha økt i omfang og kompleksitet. Transformasjonen av den velkjente

arbeidsmodellen hvor man tidligere hovedsakelig jobbet fysisk på kontoret har endret forutsetningene for utøvelse av ledelse. Ledere og ansatte møtes ikke fysisk på daglig basis når medarbeidere har hjemmekontor. Ledelse i en sådan relasjon har tidligere blitt beskrevet av blant annet Aspeli og Molstad (2020), som fjernledelse. Andre begreper for denne relasjonen er e-ledelse, virtuell ledelse og avstandsledelse og er alle etablerte begrep i faglitteraturen. Det er derfor mange variasjoner av fjernledelse som begrep og ulike dimensjoner ved begrepet avstand som man i nyere forskning er blitt stadig mer opptatt av, men som likevel gjør det vanskelig å sammenligne forskningen på feltet, som både Daniels et. al. (2001), Bailey & Kurland (2002), Allen et. al. (2003) og Bergum (2009) påpeker (Aspeli & Molstad, 2010, s. 15). Vi har likevel Antonakis & Atwater (2002) som har sett litt på denne avstandsdimensjonen i sin forskning, og Napier & Ferris (1993) som har forsket på avstandsledelse (Lien, 2021, s. 16). Videre har Connaughton & Daly (2004) konsentrert seg mer om virtuelle team (Aspeli & Molstad, 2010, s. 15) og Bakke mfl. (2001) har hatt mye fokus på fjernarbeid. Nils Brede Moe er sjefsforsker ved SINTEF og forsker på blant annet virtuelt arbeid og hjemmekontor, og har under koronapandemien studert dynamikken i team, mellom ledere og ansatte på hjemmekontor (Sintef, 2022). Men hvis vi ser på den hybride arbeidsmodellen DNB har innført i sin arbeidspolitikk, og utøvelse av ledelse i en sådan hybrid arbeidsmodell, er det begrenset med empirisk forskning på feltet. Det vil derfor være interessant å studere disse fenomenene nærmere siden flere og flere bedrifter innfører tilsvarende arbeidsformer i sine modeller (HR Norge, 2021).

1.2 Problemstilling

Etter koronapandemien inntraff har flere arbeidsgivere til felles at man nå søker å innføre hybride modeller i sin arbeidspolitikk, for å imøtekomme samfunnets nye forventninger og krav om hjemmekontor (HR Norge (2021). DNB og andre aktører i bank- og finansbransjen er derfor allerede godt i gang med å implementere slike hybride løsninger i sine arbeidsmodeller, der man tilbyr en fleksibilitet i form av hjemmekontor kombinert med ordinær kontorløsning. Jeg har likevel valgt å fokusere på DNB som er et av Norges største finanskonsern. Med utgangspunkt i dette vil jeg undersøke følgende problemstilling:

«Hvordan lede i en hybrid arbeidsmodell?»

For å besvare denne problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan oppleves ledelse i en hybrid arbeidshverdag av medarbeidere og ledere?*
- *Hva betyr det for ledelse i en hybrid arbeidsmodell?*

Jeg har derfor valgt å intervju ansatte i DNB som har erfaringer med den hybride arbeidsmodellen DNB innførte på som følger av COVID-19 og restriksjonene om hjemmekontor. Siden DNB er et stort konsern med ulike sektorer innen person- og bedriftsmarkedet har jeg valgt å avgrense undersøkelsen ytterligere, til å omhandle kundesenteret i personmarkedet, der jeg selv er ansatt. All data vil derfor utelukkende bli innhentet fra ansatte som jobber der eller har tilknytning til kundesenteret. Gjennom intervjuer med både rådgivere, fagpersonell, ledere og HR-personell vil jeg presentere et nyansert bilde på problemstillingen. Ved å ta utgangspunkt de ansattes opplevelser og erfaringer fra de hybride løsningene som ble innført under koronapandemien, håper jeg denne undersøkelsen kan bidra til økt kunnskap om hvordan man leder i en slik arbeidsmodell. Målet er at vi kan få et større overblikk over arbeidsformens kompleksitet, samle innsikt og kartlegge data, slik at vi kan bruke denne innsikten til å lykkes med hjemmekontoret og en mer fleksibel arbeidsform.

Bank og finansbransjen er ikke bare forskjellig fra andre bransjer og sektorer, det er også store forskjeller innad de ulike aktørene. Siden DNB er et stort konsern med mange ulike divisjoner og fagområder vil ikke nødvendigvis denne undersøkelsen kunne overføres til andre områder i DNB. Det er likevel grunn til å tro at kundesenteret i DNB til en viss grad kan sammenlignes med andre kundesenteret i andre bedrifter. Ved å trekke disse parallellene vil undersøkelsen kunne være av interesse for også andre kundesenter som søker å integrere hjemmekontor eller hybrid arbeid som en del av sin arbeidsplattform.

1.3 Oppgavens oppbygging

Denne masteroppgaven er strukturert i seks deler: innledning, casedel, teoridel, metodedel, analysedel og avslutning. Hver del består av en rekke kapitler og underkapitler.

Innledningsvis ble studiens problemstilling og forskningsspørsmål aktualisert. I neste del, vil jeg gi en kort presentasjon av DNB, som er min case-organisasjon for denne oppgaven.

Deretter redegjør jeg for den teoretiske tilnærmingen for oppgaven i del 3. Her presenterer jeg sentrale organisasjons- og ledelsesteorier for studien. I del 4 vil jeg gjøre rede for hvilken metodisk tilnærming som er anvendt for å gjennomføre denne undersøkelsen. Videre, vil jeg i del 5 som utgjør studiens analyse, belyse sentrale funn og drøfte disse opp imot relevant teori. Hensikten er å underbygge oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. I den avsluttende delen, del 6, vil jeg drøfte studiens konklusjoner i forhold til relevans for andre organisasjoner, samt reflektere over muligheter for videre forskning.

Del 2 Casebeskrivelse

DNB er Norges største finanskonsern, med stor tilstedeværelse også internasjonalt. Dette er en bransje i rask endring, noe som setter krav til endringstakten og endringsdyktigheten til DNB. DNB er derfor helt avhengig av å raskt kunne omstille seg for å overleve i dagens marked (DNB, 2021).

Koronapandemien er et godt eksempel på en hendelse som krevde rask omstilling og transformasjon av eksisterende arbeidsmodeller og -prosesser, som gjorde at DNB fikk testet sin endringskapasiteten. For å forhindre smittespredning og sikre at alle de viktige funksjonene i banken ble drevet som normalt, var det avgjørende å innføre hjemmekontor og en hybrid arbeidsmodell. Dette krevde derfor utbedring og utvikling av digitale løsninger gjennom god og smart bruk av teknologi. Siden dette er noe det jobbes målrettet med i DNB, var DNB godt rustet til de økte kravene til digitalisering og de teknologiske utfordringene koronapandemien førte med seg (Giske, 2018).

Nå som Norge har begynt å åpne opp igjen, og vaksineringsen av befolkningen er godt i gang, har flere bedrifter åpnet for å implementere hybride løsninger i sin policy. DNB er derfor en av de bedriftene som har innført en hybridpolicy i sine arbeidsmodeller. Det betyr i praksis at DNB åpner for at de ansatte får mulighet til hjemmekontor permanent basis. Den hybride arbeidsmodellen i DNB vil bære preg av et 3:2-konsept, hvor det er lagt opp til minimum tre kontordager i uka, og hjemmekontor maksimum to dager i uka. Videre er det satt opp en fast dag i uka hvor det er pålagt å komme inn på kontoret å jobbe, for å sikre at alle er samlet og kan møtes fysisk minst en gang i uka. Resten av dagene er fleksibel.

DNB sitt eget ledelsesprinsipp «Gi slipp» ble innført og praktisert lenge før koronapandemien inntraff, men fremstår nå som særlig relevant. Dette er en lederstil, som erkjenner at man ikke kan kontrollere alt og som oppfordrer ledere til å gi litt mer slipp på denne kontrollen. «Gi slipp»-ledelse er nært knyttet til tillitsbasert ledelse, da det i begge tilfeller innebærer at leder må ha en stor grad av tillitt til sine medarbeidere.

Del 3 Teori

I dette kapittelet gjør jeg rede for det teoretiske rammeverket jeg vil benytte for å belyse oppgavens problemstilling.

Siden det er dette skiftet til hybride arbeidsmodeller som er utgangspunkt for oppgavens undersøkelse av ledelse i en sådan modell, begynner jeg teoridelen med å se nærmere på hybrid organisering. Videre vil det være vesentlig å se på teorier knyttet opp til ulike ledelsesteorier, siden ledelse står helt sentralt i problemstillingen. Jeg kommer derfor til å ta utgangspunkt i teorier om fjernledelse, hybridledelse og selvledelse, da disse lederformene tar for seg sentrale konsepter som tillit, autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet, som jeg mener vil egne seg godt til å belyse min problemstilling.

3.1 Hybrid arbeidsmodell

En hybrid arbeidsmodell kan defineres som en strategisk arbeidsmodell der ansatte kan «strømme gjennom» lokaliteter, som for eksempel hjemmet, kontoret, eller et annet egnet sted, der det virker mest fornuftig for å fremme produktivitet og engasjement (Gartner, 2021). En hybrid arbeidsmodell er derfor en fleksibel arbeidsform som gir de ansatte fleksibilitet til å utføre sitt arbeid, der de mener det er best egnet innenfor bedriftens egne rammer. Hybrid arbeid er derfor en arbeidsform, hvor man delvis jobber fra avstand (Medst).

Arbeidsmodeller handler helt grunnleggende om hvordan en organisasjon skal organisere sine menneskelige ressurser for å få best mulig utnyttelse av de ressursene man til enhver tid besitter. Arbeidspolitikken man fører og strukturen i arbeidsmodellen må derfor passe til arbeidsoppgavene og omgivelsene organisasjonen til enhver tid befinner seg i (Bolman & Deal, 2007, s. 94). Siden dette er elementer som stadig er i endring, må organisasjonene strukturere seg deretter. En organisasjon som ikke evner å endre seg i takt med omgivelsene vil derfor fort falle bakpå. Strukturen i en organisasjon vil til enhver tid representere og være et uttrykk for hvordan organisasjonen har tilpasset sine interne prosesser etter de ytre omgivelsene og samtidig løst visse varige dilemmaer (Bolman & Deal, 2007, s. 117). Et godt eksempel på dette er den hybride arbeidsmodellen mange arbeidsplasser innførte som følger av koronapandemien. Det er derfor skrevet mange kommersielle og faglige artikler om den hybride modellen og gjort mange undersøkelser på feltet, både i forskningsøyemed og i regi av ulike bedrifter, som for eksempel HR-Norge, OsloMet, Sintef og Jabra for å nevne noen.

Begrepene som blir brukt er hybrid arbeidsmodell, hybride team, virtuelle team, hybrid arbeidshverdag og hybrid arbeidsplass. Essensen er den samme i alle de begrepene, muligheten for hjemmekontor. Selv om det er ulike benevnelser på dette fenomenet, og selv om perspektivene på hybride arbeidsmodeller er mange, er fellesnevneren i flere av disse artiklene og undersøkelsene at det fokuseres mye på ledelse av ansatte på hjemmekontor. Det kan likevel se ut til at hybride arbeidsmodeller ikke helt funnet sitt fotfeste i faglitteraturen i Norge. Et eksempel på dette er et søk jeg gjorde etter “hybrid arbeidsmodell” på Oria som er Nord Universitet sitt bibliotek, hvor jeg kun fikk opp 1 treff, som viste seg å ikke være relevant, søker jeg derimot etter «hybrid working model» får jeg over 600 000 treff.

Før koronapandemien inntraff ble det nærmest sett på som en gode at enkelte selskaper tilbydde sine ansatte en fleksibel arbeidshverdag, der man kunne jobbe hjemmefra av og til. Men siden Folkehelseinstituttet (FHI) og Helsedirektoratet anbefalte økt bruk av hjemmekontor og fleksibel arbeidstid som et tiltak for å forhindre smittespredning (FHI, 2020; Helsedirektoratet, 2020), ble mange virksomheter nødt til å transformere eksisterende arbeidsformer. Arbeidsmarkedet gjennomgikk derfor en massiv omstilling i denne perioden, noe som resulterte i ny hverdagsvirkelighet for mange. Ved å innføre større fleksibilitet i sine arbeidsmodeller kunne de ansatte veksle mellom å jobbe hjemmefra og på kontoret. Dette var først antatt å være en midlertidig tilpasning for å forhindre videre smittespredning. Nå ser vi at flere bedrifter ønsker å implementere en slik arbeidsform permanent i sin strategi (HR Norge, 2021). Et dilemma som gjerne oppstår i den forbindelse er hvor løs eller stram skal strukturen være. For hvordan skal man holde en organisasjon sammen uten å holde den tilbake og hemme fleksibiliteten til de ansatte? Blir strukturen for løs, kan det fort bli til at alle går sine egne veier og at man da mister sporet (Bolman & Deal, 2007, s. 96). Samtidig er det en utfordring at når ansatte blir overlatt til seg selv og jobber mye på egenhånd så kan de føle seg isolert og uten støtte (Bolman & Deal, 2007, s. 96.) Det handler derfor om å sikre fleksibilitet og autonomi, uten at det går på bekostning av tilhørigheten og kulturen. Det gjelder derfor å finne den riktige balansen.

Videre, er det viktig å påpeke at det er fremveksten av moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) som har gjort det mulig å strukturere seg på en slik måte. IKT har skapt nye vilkår for hvordan organisasjoner kan utformes og drives (Strand, 2010, s. 290), noe som betyr at «gamle» organisasjonsformer nå kan gjøres mer effektive og fleksible (Strand, 2010, s. 290). Det er derfor blitt rom for å skape helt nye former for prosesser som

knappt kan tenkes uten moderne IKT (Strand, 2010, s. 290), da dette gir muligheter for samarbeid og koordinering uten fysisk nærhet og med tilpasninger uten større tidsavbrudd (Strand, 2010, s. 291). Dette betyr at den geografiske lokaliteten til de ansatte er mindre relevant fordi de kommuniserer ved hjelp av IKT, og siden IKT åpner muligheter for ulike former for kommunikasjon i virtuelle grupper og hybride team, er man derfor helt avhengig av IKT for å i det hele tatt implementere en hybrid arbeidsmodell i sin arbeidspolitikk (Strand, 2010, s. 294). Det er likevel et spørsmål som er viktig å stille seg i den forbindelse, og det er om IKT-basert kommunikasjon er egnet til å skape tillit og gi en følelse av tilhørighet.

Siden det nærmeste vi kommer ansikt-til-ansikt-kommunikasjon i den virtuelle kommunikasjonen er videosamtaler, gjør denne (post)moderne arbeidsformen noe med folks egenopplevelse og identitet (Strand, 2010, s. 294). Det er derfor viktig å kartlegge hva det vil innebære å innføre en hybrid arbeidsmodell i sin arbeidspolitikk og hva det vil gå på bekostning av. Som vi nevnte innledningsvis handler det om å få best mulig utnyttelse av sine menneskelige ressurser. Hvilken hybridpolicy man skal innføre vil derfor være av avgjørende karakter.

3.2 Ledelse

Ledelse er et komplekst mangetydig begrep som har utviklet seg og vokst i utbredelse ved siden av utviklingen av det moderne arbeidsliv (Sagberg, 2021). Det er derfor vanskelig å beskrive og definere det presist. Det florerer derfor av teorier knyttet til ledelse som fenomen og definisjoner på hva god ledelse er. De fleste definisjonene har likevel til felles at de legger vekt på oppgaver, medarbeidere og resultater (Egerdal, 2019, s. 608), som denne definisjonen fra Berg (2008, s. 11, referert i Egerdal, 2019, s. 608): «*Kjernen i ledelse er å nå mål gjennom medarbeidere, utvikle medarbeideres potensial og ta ansvar for resultatet*». Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 333) sin definisjon av ledelse uttrykker at ledelse handler om å bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at organisasjonen når sine mål. Motivere, veilede og utvikle er derfor sentrale ledelsesoppgaver. Ledelse er derfor en prosess som handler om at ledere bruker sosial kompetanse for å skape oppslutning blant medarbeiderne for å nå felles mål for virksomheten (Arnulf, 2012, referert i Erichsen et al., 2018, s. 41). Noen viktige arbeidsoppgaver blir da å utarbeide en meningsfull visjon, et godt verdigrunnlag og klare og tydelig mål (Erichsen et al, 2018, s. 42), slik at medarbeiderne vet hva som forventes og hva som kreves av dem i den rollen de besitter.

Det sentrale i ledelse er derfor å samle folkene i organisasjonen om innsats og målsettinger, slik at det foregår et organisert samarbeid mot et felles mål (Sagberg, 2021). Det er denne veien til målet som gjør ledelsesbegrepet så interessant og spennende, da det ikke er noen fasit på hva som vil være den beste veien. Det er derfor mange tilnærminger til og perspektiver på ledelse. En tilnærming er human resource management HRM. Denne styringsfilosofien sier at *«medarbeiderne er en kritisk ressurs som skal engasjeres og motiveres gjennom ulike normative styringsmåter for å oppnå effektivitet. Er medarbeiderne motiverte, hengivne og tilfredsstilte, blir også bedriften lønnsom»* (Legge, 1995; Tengblad, 2000, referert i Eriksson-Zetterquist et al., 2015). Dette perspektivet setter medarbeidernes behov i sentrum. Det vil derfor forventes at lederen kartlegger medarbeidernes behov, for å se hva som inspirerer og motiverer den enkelte, til å nå de målene som er satt. Videre vil det å skape tillit, samarbeide, sørge for god kommunikasjon og drive kontinuerlig utvikling også være bærende elementer i ledelse. Det er med andre ord mulig å argumentere for at ledelse handler mye om relasjoner, utvikling og ansvar, og er et perspektiv jeg vil ta med meg videre når jeg i denne skal se oppgaven se nærmere på hvordan ledelse kan utøves i en hybrid arbeidsmodell.

3.3 Nær- og fjernledelse

Nærledelse blir i denne oppgaven definert som «ledelse av medarbeidere plassert på samme geografiske lokasjon som lederen». Lederen har dermed anledning til å være fysisk tilstede og møte sine medarbeidere «ansikt-til-ansikt. Dette er en mer tradisjonell form for ledelse. Fjernledelse eller avstandsledelse handler om å lede medarbeidere som har sitt kontor på et annet geografisk sted enn der lederen har sin daglige arbeidsplass, og handler derfor i prinsippet om å lede fra avstand (DFØ, 2021). Fjernledelse er ingen egen lederteori, men en ledelsesform der elementer fra ulike teorier spiller inn (Aspeli & Molstad, 2020, s. 42). Fjernledelse og fjernarbeid har eksistert lenge, men ble mer utbredt som følger av den teknologiske utviklingen på 70-tallet. Teknologi, internett og digitalisering av kommunikative midler ga derfor nye muligheter for informasjonsflyten, noe som medførte at man kunne arbeide på geografisk adskilte kontorsteder (Aspeli & Molstad, 2020, s. 18).

Andre relevante begreper når vi snakker om fjernledelse er *virtuell ledelse, e-ledelse, distribuert ledelse, og global multikulturell ledelse, digital ledelse*. Alle disse begrepene er i all hovedsak betegnelser på samme fenomen, da det i utgangspunktet handler om å lede når avstanden er stor. Ifølge Aspeli & Molstad (2020) sin forskning på fjernledelse er det fire

sentrale perspektiver som er spesielt viktige for fjernledelse i hverdagen:

kommunikasjonsperspektivet, relasjonsperspektivet, organisasjonskulturperspektivet og mestringsperspektivet. Disse perspektivene bør derfor vies særskilt oppmerksomhet når det kommer til fjernledelse (Aspeli & Molstad, 2020, s. 43).

Kommunikasjon: I alle typer ledelse hvor man må lede fra avstand vil man være avhengig av gode kommunikasjonsplattformer, teknologiske løsninger og digitale verktøy for å kunne kommunisere med sine ansatte. Bevisst bruk av disse kommunikasjonskanalene og gode kommunikasjonsferdigheter står derfor sentralt i dette perspektivet (Aspeli & Molstad, 2020, s. 43).

Relasjoner: Dette perspektivet handler om hvordan man bygger gode relasjoner på avstand, og betydningen av dialog og tilbakemeldinger i hverdagen (Aspeli & Molstad, 2020, s. 43).

Organisasjonskultur og sosial tilhørighet er sentralt i organisasjonsperspektivet. I alle organisasjoner der man har implementert fjernarbeid eller hybride modeller i sin arbeidspolitikk bør man integrere fjernledelse i kulturen slik at det skal bli enklere å lykkes med fjernarbeid (Aspeli & Molstad, 2020, s. 43).

Mestring: Når man leder fra avstand, er det spesielt viktig å være kjent med hva som skal til for at de ansatte mestrer jobben. Det å få brukt og videreutviklet egen kompetanse i jobben blir helt nødvendig for å lykkes, og står derfor sentralt i mestringsperspektivet (Aspeli & Molstad, 2020, s. 43).

Siden denne avstanden fører til at leder må gi fra seg deler av kontrollen, vil «tillit derfor være et viktig aspekt i relasjonen mellom medarbeider og leder, og en viktig faktor for å kunne lede når avstanden er stor. Man må derfor som leder gi slipp på deler av kontrollen og ha tillit til at de ansatte gjør jobben sin og leverer det de skal.

3.4 Hybrid ledelse

Hybrid ledelse vil i denne oppgaven forstås som ledelse av hybride team, men til tross for det store fokuset på denne typen lederskap, har jeg ikke funnet noen utbredt bruk av betegnelse «hybrid ledelse» eller «hybridledelse» i faglitteraturen. Jeg har da gjort søk i Oria, GoogleScholar og andre relevante søkemotorer. Det nærmeste jeg har funnet er artikler om hybrid ledelse i sykehus, hvor det fokuseres på faglig versus generell ledelse. Dette vil jeg komme tilbake til under. Via Google sin søkemotor er det derimot flere som benytter begrepet

hybrid ledelse som en betegnelse på ledelse av hybride team. Som vi ser bruker både <https://www.hybridledelse.dk> og <https://www.medst.dk/> denne betegnelsen. Men til tross for at de fokuserer på kunnskapsdeling og kompetanseheving om ledelse i hybride miljøer, og har et mål om effektiv forankring av hybride ledelsesprinsipper, har de likevel ikke en klar definisjon på «hybrid ledelse» og det er vanskelig å vite hva de faglig baserer seg på.

Som jeg var inne på innledningsvis, betegnes hybrid ledelse ofte en blandingsrolle mellom faglig og generell ledelse i faglitteraturen (Berg et al., 2010, s. 230). Begrepet har derfor blitt mest omtalt i sektorer med høy faglig ekspertise som for eksempel sykehus. Ifølge Berg et al., (2010, s. 228) viser undersøkelsene deres at det ikke foreligger en klar definisjon av begrepet *hybrid ledelse*, men at Ferlie mfl. (1996) var blant de første som brukte begrepet hybridledelse, og knyttet det til en målsetting om å kombinere faglig og generell ledelse i en ny rolle (Berg et al., 2010, s. 218).

Begrepet «*hybrid ledelse*» er likevel ikke fastlåst til denne forståelsen, da ordet «*hybrid*» generelt sett referer til angivelig nye fenomener som dannes ved at to eller flere elementer som normalt finnes separat, kobles eller kombineres (Berg et al., 2010, s. 212). Noen av de første som brukte begrepet «*hybrid*» var organisasjonsforskeren og økonomen Powell (1987) og Williamson (1991) da de forsøkte å identifisere alternativer til marked og hierarki (Berg et al., 2010, s. 212). I organisasjonsforskningen har det derfor blitt stadig mer populært å gjøre bruk av begrepet «*hybrid*» (Berg et al., 2010, s. 212). Siden jeg ikke har funnet noen klare fag-definisjoner av «hybrid ledelse» som passer denne betegnelsen, har jeg valgt å ta utgangspunkt i definisjonen til Gartner om hybride modeller. I denne oppgaven har jeg derfor valgt å definere hybrid ledelse som:

«Utøvelse av ledelse i en hybrid arbeidsmodell, der man har personalansvar for et team, som både jobber hjemmefra og fra kontoret, eller fra et eget egnet sted, for å fremme produktivitet og engasjement».

Eller sagt med andre ord: «*Ledelse av et hybrid team*». Begge disse definisjonene får frem de viktigste prinsippene i hybrid ledelse som begrep, slik det forstås i denne oppgaven. En hybrid leder vil derfor lede et hybrid team, som betyr at de ansatte veksler mellom å jobbe hjemmefra og fra arbeidsplassens egne kontorlokaler. Siden dette er en arbeidsform hvor man delvis arbeider fra avstand (Medst), betyr dette at en hybrid leder må evne å lede når avstanden er stor, og samtidig evne å lede nært når de er fysisk samlet på kontoret. Siden dette krever en

kombinasjon av ulike tilnærminger til ledelse og elementer fra flere ledelsesformer, vil hybrid ledelse derfor inneha mange av de samme komponentene og ledelsesprinsippene som i nærledelse og fjernledelse.

Det er likevel mange måter å strukturere en hybrid arbeidsmodell på. Ledelsen som utøves vil derfor være avhengig av hvilken hybridpolicy man fører. Det betyr at dersom man har en hybridpolicy hvor man for eksempel har ansatte som jobber fra en annen geografisk lokasjon på fast basis, vil man kanskje velge en litt annen tilnærming, enn om man har en hybridpolicy hvor man ser sine ansatte ukentlig på kontoret. Det er derfor mange elementer som vil være avgjørende for hvilken tilnærming man bør velge, og det er nettopp denne kompleksiteten som gjør hybrid ledelse som fenomen så interessant.

Fokuset i denne oppgaven vil likevel være på ledelse i DNB sin hybride 3:2-modell. I analysen håper jeg derfor å få et klarere bilde på hvilke elementer som vil være mest fremtredende, og hvilke tilnærminger som vil gjøre seg mest gjeldende i hybrid ledelse som ledelsesform, slik at jeg forhåpentligvis får litt mer kunnskap om hvordan man leder i denne hybride arbeidsmodellen.

3.4.1 Tillitsbasert ledelse

Tillitsbasert ledelse som konsept er derfor både interessant og relevant når vi snakker om alle former for ledelse der det handler om å lede når avstanden er stor, som fjernledelse og hybrid ledelse, da dette handler om å lede og skape resultater gjennom tillit. Tillitsbasert ledelse kan defineres som *«evnen og viljen en leder har til å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon, slik at det gjør en god jobb»* (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, referert i Erichsen et al., 2018, s. 79).

Som leder må man derfor ha tillit til sine ansatte og sørge for at de har tilstrekkelig og relevant kompetanse til å mestre og utføre jobben sin. Videre er man også avhengig av å ha initiativrike ansatte som evner å lede seg selv. Selvledelse vil derfor være konseptuelt viktig dersom man skal ha ansatte på hjemmekontor, og er derfor et viktig element i fjernledelse og andre former for ledelse som forutsetter at man må delvis lede på avstand, som for eksempel hybrid ledelse.

3.4.2 Selvledelse

En enkel og konsis definisjon på selvledelse er: «*evnen til å lede og motivere seg selv til å nå ønskede mål*» (Sander, 2020). Selvledelse handler derfor egentlig kort fortalt om evnen til å lede seg selv (Erichsen, 2018, s. 411), og er helt sentralt dersom man skal ha ansatte på hjemmekontor. Selvledelse er en ledelsesteori som er basert på flere psykologiske motivasjonsteorier, som blant annet Ryan & Deci (2000) sin teori om indre og ytre motivasjon, og teorier om målsetting (Sander, 2020)

Men for å komme dit er det viktig at leder legger til rette for selvledelse hos de ansatte og implementerer dette i strategien. Begrepet superledelse er definert som å lede medarbeiderne til å lede seg selv (Martinsen, 2019, referert i Aspeli & Molstad, 2020, s. 137). Leder må i tillegg gå foran som et godt eksempel og gi de ansatte de rette verktøyene for at de skal kunne ta regi i egen hverdag og bli mer effektiv.

Som leder vil det å ha økt fokus på selvledelse være helt sentralt i en hybrid arbeidshverdag, da dette vil føre til at medarbeiderne vil kunne ta mer ansvar for egne leveranser og prestasjoner, slik at de blir mindre avhengig av at lederen skal ha styringen (Erichsen, 2018, s. 412). Dette gir de ansatte mer rom for fleksibilitet og en høyere grad av autonomi i arbeidshverdagen, noe som ifølge Ryan og Deci (2008) vil bidra til økt indre motivasjon hos de ansatte (Aspeli & Molstad, 2020, s. 80).

3.4.2.1 Autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet

Som vi har sett i de foregående kapitlene er det flere av de samme elementene som går igjen i både fjernledelse, hybridledelse og selvledelse. Tillit, autonomi og motivasjon er noen av de elementene vi ser går igjen. Dette er begreper som er svært utbredt som forskningsfelt i både organisasjonsteorier og ledelsesteorier. Noen kjente teorier knyttet til både tillit, autonomi og motivasjon er blant annet Maslows behovsoyramide og Ryan & Deci sin selvbestemmelsesteori.

Det er likevel noen teorier og forskere som utmerker seg i denne sammenheng, og som jeg mener er mer sentrale enn andre når jeg senere i oppgaven skal gå i gang med analysearbeidet. Jeg kommer derfor i all hovedsak til å ha fokus på Deci & Ryan (1985) sin selvbestemmelsesteori som er en motivasjonsteori jeg mener gjør seg svært gjeldende i hybrid ledelse. Denne teorien sier at mennesket har tre grunnleggende behov som må ligge til rette for å skape en

indre motivasjon hos de ansatte (Ryan & Deci, 2008, referert i Aspeli & Molstad, 2020, s. 80). Disse behovene er autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet, og er grunnleggende faktorer som må være tilstede, dersom målet er å ha selvdrevne og selvgående ansatte, noe som vil være viktig når man har ansatte på hjemmekontor. Disse behovene vil derfor ha betydning for indre motivasjon og utvikling av selvledelse, noe som igjen vil påvirke resultatene og leveransene til den enkelte ansatt (Molstad & Aspeli, 2020, s. 121). En viktig lederoppgave vil derfor være å legge til rette for disse forholdene, spesielt i fjernledelse og hybrid ledelse der man har ansatte som jobber fra avstand. Dette er derfor elementer jeg mener vil egne seg godt for å belyse problemstillingen. For at vi skal få litt mer innsikt i denne teorien vil jeg kort gjøre rede for disse behovene under.

Behovet for autonomi

Autonomi og selvbestemmelse er viktig i alle situasjoner der ansatte og ledere jobber fra ulike geografiske lokasjoner (Molstad & Aspeli, 2020, s. 121). Det handler om muligheten til å selv kunne styre egen arbeidshverdag, og å føle at de har innflytelse og kan påvirke egen arbeidssituasjon (Molstad & Aspeli, 2020, s. 121). Det handler om frihet under ansvar og et gjensidig tillitsforhold mellom leder og ansatt. Som leder må man derfor gi fra seg noe av kontrollen og ta et skritt tilbake, slik at de ansatte kan få muligheten til å initiere og regulere egen atferd (Molstad & Aspeli, 2020, s. 80).

I en hybrid arbeidshverdag er det derfor viktig at en leder er autonomistøttende, og legger til rette for et autonomistøttende miljø. Dette betyr at man som leder må sørge for at forholdene er lagt til rette for autonomi, oppfordre de ansatte til å forstå verdien av å ta ansvar for egen atferd og egne mål, og støtte de i den prosessen.

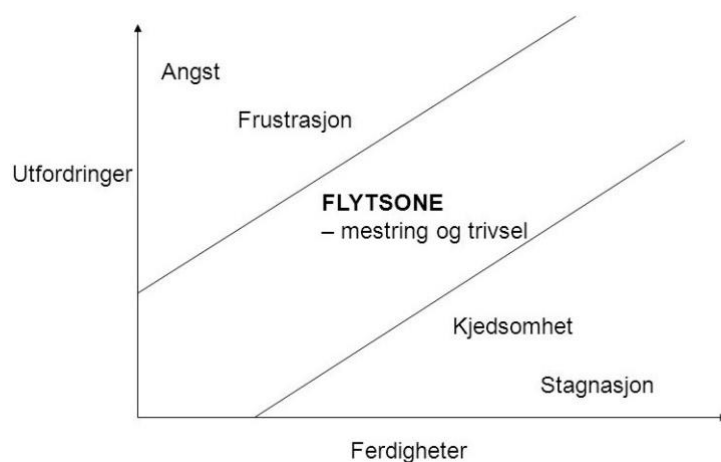
Behovet for kompetanse

For å oppleve mestring er det viktig at de ansatte har tilstrekkelig kompetanse og behersker jobben. Det betyr at de må ha den kunnskapen og ferdighetene som kreves for å utføre arbeidsoppgavene sine. Kompetanse og mestring er derfor viktig for motivasjon, måloppnåelse og resultater (Molstad & Aspeli, 2020, s. 121).

En leder må derfor sørge for at de ansatte har riktig kompetanse, samtidig som de får nye utfordringer og muligheten til å utvikle seg, slik at de ansatte kan prestere i jobben. Er utfordringene så vanskelige at man ikke mestrer arbeidsoppgavene sine, kan dette raskt bli en kilde til både frustrasjon og angst, noe som kan virke demotiverende for den enkelte. Blir

arbeidsoppgavene derimot for enkle, kan dette føre til apati og kjedsomhet. Siden dette kan føre til at man stagnerer i jobben, kan også dette være en demotiverende faktor.

Det er derfor en hårfin balansegang mellom kompetanse og utfordringer. Csikszentmihalyi (1997) kaller denne balansegangen «flytsonen» som er illustrert i modellen under, og oppstår når det er harmoni mellom en persons kunnskaper og ferdigheter og de utfordringene man står ovenfor (Adriaenssen et al., 2017). Flytsonen kan derfor beskrives som en mental tilstand man opplever når man befinner seg midt mellom kjedsomhet og angst (Adriaenssen et al., 2017).



Figur 2: Flytsonen-modellen, Csikszentmihalyi (1990)

Behovet for sosial tilhørighet

Dette behovet handler om å føle sosial tilhørighet. Å føle tilhørighet til noe eller noen og ha gode sosiale relasjoner er et grunnleggende behov vi mennesker har. De fleste har derfor på et eller annet nivå, et behov for den tryggheten og sikkerheten det gir å inngå i et fellesskap.

Videre vil det å bli sett og hørt gjøre at man som individer føler seg verdsatt og akseptert. Det å være en del av et godt sosialt miljø hvor man har tillit til hverandre er derfor viktig (Deci & Ryan, 2000a, referert i Molstad & Aspeli, 2020, s. 121).

Det å ha tillit i disse relasjonene gir et godt grunnlag for psykologisk trygghet, som er viktig for utvikling og vekst. Behovet for sosial tilhørighet er derfor viktig for den indre motivasjonen, og kanskje spesielt viktig er dette behovet i en hybrid modell der man jobber en del hjemmefra og gjerne er mer isolert.

Del 4 Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive «*veien til målet*», som ifølge Brinkmann & Kvaale (2019, s 140) er den opprinnelige betydningen av ordet «metode», ved å vise hvilke metodiske valg som er tatt for å belyse problemstillingen. Først beskriver jeg valg av forskningsstrategi og -design, samt hvilken fremgangsmåte som er benyttet for å gjennomføre dette prosjektet. Videre gjør jeg rede for rekruttering av intervjupersoner, utforming av intervjuguiden og gjennomføring av intervju, samt analyseprosessen. Til slutt reflekterer jeg over studiens kvalitet.

4.1 Forskningsstrategi og -design

I denne oppgaven skal jeg undersøke hvordan man leder i en hybrid arbeidsmodell, ved å ta utgangspunkt i ansatte sine egne personlige erfaringer og opplevelser av ledelse i en hybrid arbeidshverdag. En kvalitativ tilnærming, med fokus på forståelse av hybrid ledelse som fenomen, vil være et godt metodisk valg for å belyse problemstillingen (Tjora, 2017, s. 35). Ved å velge kvalitativ metode som forskningsmetode legger dette føringer for videre metodiske valg. Siden jeg har valgt en problemstilling som er hentet fra praksis på egen arbeidsplass, har jeg valgt casesdesign. Dette vil egne seg godt siden jeg søker å forstå hybrid ledelse som fenomen og er opptatt av spørsmål som «hvordan» (Johannesen et al., 2011, s. 90). Siden jeg i tillegg ønsker en bredere beskrivelse av intervjupersonenes opplevelse av ledelse i hybride modeller (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 47), har jeg valgt kvalitativt intervju som forskningsmetode, som er en av de mest vanlige teknikkene innenfor kvalitative design (Johannesen et al., 2011, s. 92).

4.2 Kvalitativt forskningsintervju

Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale med struktur og formål (Johannesen et al., 2011, s. 143). Siden formålet er å få frem så mange nyanser som mulig i fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2005, s. 46), krever dette at jeg må strukturere samtalen, slik at vi får en fruktbar samtale som er knyttet til problemstillingen. Ifølge Johannesen et al. (2011) vil menneskers erfaringer og oppfatninger komme best fram når intervjupersonen kan være med å bestemme hva som tas opp i intervjuet. Det var derfor viktig å legge til rette for en relativt fri samtale, slik at jeg kunne åpne for intervjupersonenes tanker om de spesifikke temaene, jeg på forhånd hadde valgt. Jeg valgte derfor et semistrukturert intervju, da det gir rom for åpen interaksjon innenfor de fastsatte temaene (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 46). Dette vil gi

intervjupersonene muligheten til å reflektere over egne erfaringer og opplevelser av ledelse i en hybrid arbeidsmodell (Tjora, 2017, s. 127), noe som forhåpentligvis vil kunne gi oss verdifull informasjon.

4.2.1 Rekruttering og utvalg

I denne utvalgsprosessen var det viktig å rekruttere intervjupersoner som kunne gi meg informasjon for å belyse problemstillingen. Det var derfor hensiktsmessig å velge ut noen som har erfaring med hybride arbeidsmodeller og ledelse fra kundesenteret i DNB, slik at de kunne uttale seg om det aktuelle temaet (Tjora, 2017, s. 130). I følge Patton (1990) vil den beste strategien i dette tilfellet, være kriteriebestemt utvelgelse (Johannessen et al., 2011, s. 110.). Utvalgskriteriene som ble satt for målgruppen til denne undersøkelsen, er som følger:

1. *Ansatt i DNB, Personmarked*
2. *Personlig erfaring med hybride arbeidsmodeller*

Siden jeg i denne studien har valgt å ta utgangspunkt i Personmarkedet (PM) i DNB, er første kriteriet at man er ansatt i den enheten. Det andre kriteriet er at man har personlig erfaring med hybride arbeidsmodeller og ledelse, og har da enten direkte eller indirekte erfaring med hjemmekontor. Med direkte erfaring har man vært på hjemmekontor selv, mens med indirekte erfaring har man ikke nødvendigvis vært på hjemmekontor selv, men man har vært avhengig av å samarbeide med og forholde seg til noen som har vært på hjemmekontor. Med andre ord kan vi si at man oppfyller det andre kriteriet ved å ha vært en del av et hybrid team.

Intervjupersonene ble derfor strategisk valgt ut, med et klart mål om å få mest mulig inngående kunnskap om ledelse i hybride modeller (Johannessen et al., 2011, s. 110). Dette var også årsaken til at jeg valgte å intervjuer både rådgivere, fagpersoner, ledere og HR-personell, siden dette gjorde at jeg kunne få innsikt fra flere roller og ulike perspektiver inn i forskningen. Utgangspunktet for denne utvelgelsen er likevel ikke representativt, men det er heller ikke målet med kvalitative undersøkelser (Johannessen et al., 2011, s. 111). Målet er å utvikle kunnskap som er relevant ved generalisering, noe jeg mener er mulig med denne forskningen (Tjora, 2017, s. 40).

I kvalitativ forskning arbeides det som regel i dybden med relativt få strategiske enheter (Tjora, 2017, s. 40). Mitt utvalg i denne studien består derfor av 10 intervjupersoner. Selv om denne studien er avgrenset til å omhandle kundesenteret, er det likevel 3 intervjupersoner som ikke er ansatt i kundesenteret. Det betyr at Fagperson 1, Fagperson 2 og HR-personell ikke er ansatt direkte i kundesenteret. De er likevel valgt ut fordi: *Fagperson 1* var tidligere ansatt i

kundesenteret, men fikk ny stilling i en annen enhet under pandemien, og har derfor vært under opplæring på hjemmekontor. *Fagperson 2* har også tidligere vært ansatt i kundesenteret, men jobber nå som prosjektleder ut mot kundesenteret og sitter derfor på verdifull innsikt og informasjon jeg mener vil kunne belyse problemstillingen på en god måte. *HR-representant* har en overordnet rollefunksjon i konsernet og er derfor ikke direkte tilknyttet kundesenteret, men vil likevel være med i utvalget da han besitter viktig kunnskap og kompetanse om valg av organisering og ledelsesprinsipper.

Selv om jeg i utvelgelsesprosessen passet på at det var variasjon i kjønn, alder, erfaring og fartstid blant intervjupersonene, anser jeg ikke disse faktorene som relevante for forskningen. Jeg kommer derfor ikke til å vektlegge denne informasjon i oppgaven.

4.2.2 Presentasjon av intervjupersoner

For å presentere de 10 intervjupersonene som er valgt ut til denne studien, har jeg valgt fremstille informasjonen om dem i en tabell. I tabell 1 fremgår det derfor hvem intervjupersonene er, hvilken stilling de har, hvor lenge de har jobbet i banken, hvilken erfaring de har med hybride arbeidsformer under koronapandemien og lengde på deres intervju. Alle rådgiverne og lederne er ansatt i Kundesenteret i Privatmarkedet (PM) i DNB, bortsett fra «fagpersonene» som er ansatt i andre fagområder i PM, og HR-personell som har en overordnet funksjon i PM. Siden denne undersøkelsen er anonym har jeg valgt å adressere de andre fagområdene som er representert som «annet», for å opprettholde deres anonymitet. Jeg har heller ikke valgt å nevne informantenes geografiske lokasjon av samme årsak. Videre er kjønnene fiktive og navnene er pseudonym.

Hvem	Stilling	Ansiennitet	Erfaring med hybrid arbeidsmodell og ledelse under koronapandemien	Tid på intervju
Rådgiver 1, Martha	Kunderådgiver PM Kundesenter	8 år	Vært på hjemmekontor i 1 år og 4 måneder	49 min
Rådgiver 2, Maria	Kunderådgiver PM Kundesenter	8 år	Vært på kontoret i 1 år og 4 måneder. Kun sporadisk på hjemmekontor pga praktiske hensyn.	35 min
Rådgiver 3, Anna	Kunderådgiver PM Kundesenter	9 år	Vært på kontoret i 8 måneder + en periode på 2 måneder med annenhver uke med hjemmekontor/kontor + kun hjemmekontor i 6 måneder	44 min
Fagperson 1, Arve	Senioranalytiker PM Annet	9år	Vært på kontoret i 4 måneder + hjemmekontor i 8 måneder	1 time og 5 min
Fagperson 2, Roger	Prosjektleder PM Annet	8 år	Vært på hjemmekontor i 1 år og 4 måneder	1 time og 14 min
Leder 1, Sissel	Mellomleder PM Kundesenter	10 år	Vært på kontoret i 8 måneder + en periode på to måneder med annenhver uke med hjemmekontor/kontor + kun hjemmekontor i 1 måned	46 min

Leder 2, Tom	Mellomleder PM Kundesenter	15 år	Vært på kontoret i 1 år og 4 måneder. Kun sporadisk på hjemmekontor pga praktiske hensyn.	53 min
Leder 3, Linda	Mellomleder PM Kundesenter	8 år	Vært på hjemmekontor i 1 år og 4 måneder	1 time og 2 min
Leder 4, Petter	Mellomleder PM Kundesenter	8 år	Vært på kontoret i 8 måneder + en periode på 2 måneder med annenhver uke med hjemmekontor/kontor + kun hjemmekontor i 6 måneder	46 min
HR-representant, Håvard	Seniorrådgiver PM Annet	17 år	Vært på hjemmekontor i 1 år og 4 måneder	54 min

Tabell 1: Oversikt over intervjupersoner

Av de 10 intervjupersoner er det 3 rådgivere, 2 fagpersoner, 4 ledere og 1 HR-representant. Alle har lang fartstid i konsernet og har god erfaring med hybride arbeidsmodeller, enten direkte eller indirekte. Dette er illustrert over, sammen med lengden på intervjuene. En av fagpersonene har i tillegg vært leder med personalansvar, og kunne derfor bidra med innsikt fra den vinkelen også. Som vi ser av tabellen var det fagpersonene og HR-personell som hadde de lengste intervjuene. «Rådgivere» er ansatt i kundesenteret i DNB sitt Personmarked (PM), og jobber i direkte kundefront. Alle tre har omtrent like lang fartstid, men har helt ulike erfaringer med hybride arbeidsmodeller under koronapandemien. «Fagpersoner» er som nevnt ansatt i andre fagområder i DNB sitt Personmarked, men begge har tidligere vært ansatt i kundesenteret. Den ene har vært ansatt som rådgiver og den andre som leder med personalansvar. Den sistnevnte jobber i dag prosjektbasert ut mot kundesenteret, og kan derfor supplere med flere vinklinger og ulike perspektiv. «Ledere» er betegnet og karakterisert her som mellomleder. Alle har personalansvar og lang fartstid i banken. To av lederne har ganske lik erfaring med hybride arbeidsmodeller, der de har vært både på kontoret og på hjemmekontor. De to andre har helt ulik erfaring, for mens den ene lederen har hatt sin hovedbase på kontoret, har den andre lederen hatt hjemmekontor under hele pandemien. «HR-representant» er en person fra HR-avdelingen i DNB, som har jobbet prosjektbasert med flere arbeidsprosesser og arbeidsmodeller i konsernet. Han har derfor hatt mye å gjøre med den hybride arbeidsmodellen som ble innført under koronapandemien. Han er også integrert i pågående prosjekter som omhandler utformingen av den hybride arbeidsmodellen DNB ønsker å implementere på permanent basis. Dette vil derfor være ytterst relevant for problemstillingen, og forhåpentligvis gi oss verdifull innsikt.

4.2.3 Intervjuforberedelser

Når jeg skulle forberede intervjuene fant jeg det hensiktsmessig å utforme en temabasert intervjuguide, siden jeg hadde valgt en intervjuform med litt løsere struktur og åpne spørsmål,

som et semistrukturert intervju legger opp til (Kvale, 1997, referert i Tjora, 2017, s. 113). Intervjuguiden ble derfor strukturert etter fem temaer inkludert åpning- og avslutning (Tjora, 2017), og ga rom åpen interaksjon innenfor de fastsatte temaene. De valgte temaene er satt opp med problemstillingen som utgangspunkt, og er som følger: A: *åpning/bakgrunn* B: *Ledelse* C: *Hybrid lederskap* D: *Hybrid arbeidsmodell* E: *Avslutning/etterord*. Siden jeg skulle intervjuer både rådgivere, fagpersonell, ledere og en HR-representant, krevde dette ulike innfallsvinkler. Jeg måtte derfor tilpasse intervjuguiden til de ulike perspektivene. Ledere og HR-personell fikk derfor egne skreddersydde intervjuguider, mens jeg brukte samme intervjuguide for både rådgivere og fagpersonell, da de faller under medarbeiderperspektivet.

4.2.4 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av intervjuene sendte jeg ut informasjonsskriv og samtykkeerklæring på e-post til de 10 intervjupersonene, slik at de ble godt informert om studien og prosessen videre (se: Vedlegg 2). Alle samtykket og intervjuene ble booket inn i mai 2021 og gjennomført i juni 2021. Det første intervjuet fungerte som et slags testintervju. På den måten kunne jeg kvalitetssikre innholdet i intervjuguiden og se hvor lang tid vi brukte på å komme oss igjennom alle spørsmålene. Intervjupersonen ble informert om at intervjuet kom til å fungere som et testintervju, men at jeg kom til å bruke alle svarene i undersøkelsen, noe informantene samtykket til. Jeg fikk derfor øvd meg på selve intervjusituasjonen og fikk samtidig mulighet til å reflektere over intervjuguidens utforming. Begge deler fungerte fint.

Av praktiske årsaker ble det første intervjuet foretatt ansikt-til-ansikt, til tross for Covid 19. Det var derfor viktig at jeg sørget for å overholde smittevernreglene. Antibacene var derfor plassert på bordet sammen med lydopptakeren, munnbindet var på og 1-metersregelen ble godt ivaretatt under hele intervjuet. Vi hadde i forkant avtalt et sted der dette var mulig, og hvor vi ikke ble utsatt for avbrytelser og for mye støy (Johannessen et al., 2011, s. 153). Jeg var til tider bekymret for at munnbindet skulle gjøre opptakene uklare, og at det derfor kunne bli problematisk å transkribere i etterkant, men det gikk overaskende bra. Det som var mer problematisk var selve munnbindet. Siden det ikke vil være like enkelt å formidle reaksjoner eller følelser med munnbind, ble det utfordrende å skulle observere ansiktsuttrykket til vedkommende (Johannessen et al., 2011, s. 152-153). Det ble derfor vanskelig å fange opp om intervjupersonen for eksempel kjedet seg, ble fornærmet eller reagerte på noen av spørsmålene (Johannessen et al., 2011, s. 152). Det var derfor mye «data» som forsvant underveis i intervjuet på grunn av dette munnbindet (Johannessen et al., 2011, s. 153). På

grunn av smittesituasjonen ble de 9 andre intervjuene gjennomført på Teams. På den måten kunne vi se hverandre og hverandres ansiktsuttrykk. Ved å gjennomføre intervjuene på Teams, hvor de fleste satt hjemme, tror jeg det skapte en situasjon som de kunne føle seg trygge i. Thagaard (2018) omtaler dette som vante omgivelser, og er omgivelser som får intervjupersonene til å åpne seg lettere siden de kjenner seg trygge der. En annen fordel er at du ikke er avhengig av å være lokalisert på samme sted som intervjupersonene. Lydopptak gir mye data, men det fanger ikke kroppsspråket. Det som likevel er fordelaktig ved lydopptak, er at man ikke er avhengig av å notere underveis. Det var derfor mulig å rette oppmerksomheten mot intervjupersonen og fokusere på selve samtalen. Det ble da enklere å lytte til hva som faktisk ble sagt, og komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål. I tillegg vil bruk av lydopptak styrke datainnsamlingens reliabilitet. Det sikrer korrekt gjengivelse av det som blir sagt (Tjora, 2021, s. 180), men det vil også forenkle transkriberingsprosessen som er en stor del av etterarbeidet, som vi vil se nærmere på i neste kapittel.

4.2.5 Etterarbeid og dataanalyse

Jeg transkriberte alle intervjuene og brukte omtrent 1 time på å transkribere 10 minutter med intervju. Jeg hadde 10 intervjupersoner og 528 minutter med lydopptak. Dette resulterte i 65 sider med tekst. I tillegg kommer også de inntrykkene jeg fikk underveis i intervjuene og de notatene jeg gjorde meg i etterkant. Jeg satt derfor igjen med store mengder data. Selv om det var tidkrevende, var det likevel en viktig del av analyseprosessen, siden det setter i gang tankevirksomheten og på den måten forenkler videre analysearbeid (Thagaard, 2018). Neste steg var å analysere datamaterialet. Jeg måtte derfor sette i gang prosessen med å kode og kategorisere transkripsjonene, for å kunne finne sammenhenger og identifisere mønstre (Johannessen et al., 2011, s. 187). For å få denne oversikten gikk jeg systematisk gjennom datamaterialet. Jeg brukte begrepene fra mitt teoretiske rammeverk som kategorier (Thagaard, 2018). Siden hybrid ledelse, hybrid modell, selvledelse, tillit, autonomi, kompetanse/mestring og sosial tilhørighet var fremtredende og gjennomgående begreper i teoriene, valgte jeg å bruke dette som kategorier. Denne fremgangsmåten er lik det Dalen (2011) beskriver som den tematiske metoden. Deretter kodet jeg intervjupersonenes uttalelser ved å bruke HyperRESEARCH som verktøy.

4.3 Studiens kvalitet

Ved vurdering av kvalitative studiers kvalitet benyttes Lincoln og Guba (1985) sine kriterier; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen et al., 2011).

Pålitelighet eller reliabilitet handler om undersøkelsens datamateriale. Hvordan den samles inn, hva som benyttes og hvordan den bearbeides (Johannessen et al., 2011, s. 243). Det betyr at når jeg skal intervju, transkribere og analysere datamaterialet, vil min virkelighetsoppfatning, forståelse og fortolkning gjennom hele denne prosessen påvirke resultatene og derfor også påliteligheten til studien (Johannessen et al., 2011, s. 243). Jeg har derfor forsøkt å styrke påliteligheten ved å benytte anerkjent kvalitativ forskningsmetodikk (Johannessen et al., 2011, s. 244; Kvale & Brinkmann, 2019), og gi en inngående beskrivelse av den metodiske prosessen, fra start til slutt. *Troverdighet* eller begrepsvaliditet handler om hvorvidt metoden som er benyttet undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2011, s. 244). Med andre ord er dataen jeg har samlet inn egnet til å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen min. Med baggrund i den forutgående beskrivelse av metodiske valg, anser jeg dataene jeg samlet inn som ytterst relevante og egnet til å besvare forskningsspørsmålene. *Overførbarhet* eller ekstern validitet handler om i hvilken grad man kan overføre kunnskap til liknende fenomener (Johannessen et al., 2011, s. 248). Siden jeg bare har undersøkt hybrid ledelse i én organisasjon, DNB, og på bakgrunn av 10 intervju, er ikke studien statistisk representativ eller direkte overførbar. Men, den kan som casestudie, bidra til forståelse og innsikt i viktige elementer og sammenhenger mellom hybride modeller og hybrid ledelse. *Bekreftbarhet* eller objektivitet skal sikre at funnene jeg har gjort i denne undersøkelsen er et resultat av god forskning og ikke et resultat mine egne subjektive holdninger og oppfatninger (Johannessen et al., 2011, s. 248). Jeg har derfor som tidligere nevnt lagt vekt på å beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, noe som er med på å styrke bekreftbarheten til studien (Johannessen et al., 2011, s. 248). Jeg har også vært ærlig om ulike begrensninger og svakheter ved undersøkelsen og vært selvkritisk i alle ledd i prosessen.

4.4 Forskerrefleksivitet

Å reflektere rundt min rolle i forskningen og hvilken betydning det kan ha for funnene er selve kjernen i forskerrefleksivitet. Fra et forskningsfilosofisk ståsted er det jeg som forsker som skal fortolke intervjuene og vurdere disse subjektivt. Siden jeg har tilknytning til miljøet det studeres i vil dataen som samles inn, bære preg av min forforståelse (Pripp, 2016, referert i Johannessen et al., 2011). Det er derfor avgjørende for studiens kvalitet og troverdighet at jeg er bevisst på hvordan min bakgrunnskunnskap og mitt erfaringsgrunnlag påvirker min rolle som forsker (Johannessen et al., 2011, s. 59. Ifølge Thagaard (2018) vil kjennskap til

miljøet og en tillitsfull relasjon til intervjupersonene både være en styrke og en begrensning i kvalitativ forskning. Som ansatt sitter jeg på verdifull innsikt og har inngående kunnskap om både kulturen og terminologien som benyttes. Siden «vi snakker det samme språket» vil derfor den lokalkunnskapen være en klar fordel i intervjusammenheng, og spesielt i et semistrukturert intervju. Den inngående kunnskapen sørger for at det er god flyt i samtalen, og gjør det enkelt å forstå hva intervjupersonene snakker om, noe som medfører at jeg ikke trenger å stille like mange oppfølgingsspørsmål. Strukturen i intervjuet gjør også at vi klarer å holde oss til teamene, noe som er en klar fordel siden relasjonen jeg har til intervjupersonene gjør at man enkelt kan spore av, og begynne å snakke om temaer som ikke er relatert til problemstillingen.

Min erfaring med hybrid ledelse i DNB, gir ifølge Thagaard (2018) grunnlag for gjenkjennelse, og betyr at jeg vil kunne relatere til intervjupersonenes refleksjoner rundt temaet noe som vil være en fordel i analysearbeidet. Når det er sagt, kan det også medføre at jeg overser viktig informasjon som ikke er i samsvar med mine egne erfaringer. Dette vil kunne føre til en lite nyansert samtale som ikke vil være fruktbar for videre forskningsprosess. I intervjusammenheng vil det derfor være viktig å skape en analytisk distanse (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette har jeg derfor forsøkt å skape, ved å legge til side mine egne personlige erfaringer og opplevelser av ledelse i hybride modeller, i møte med intervjupersonenes egne erfaringer og tanker (Kvale & Brinkmann, 2009), og ved å benytte begreper fra teoriene, både i utformingen av intervjuguiden og i analysen av datamaterialet.

4.5 Forskningsetiske hensyn

Som forsker har jeg et særlig ansvar for intervjupersonene som deltar i denne undersøkelsen. Jeg har derfor forholdt meg til Nord universitets forskningsetiske retningslinjer og søkt NSD om tillatelse til å gjennomføre studien (Se: Vedlegg 1). Som del av dette har jeg lagt særlig vekt på å informere mine intervjupersoner om:

- 1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi*
- 2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv*
- 3. Forskerens ansvar for å unngå skade*

Ytterligere har jeg valgt å transkribere på bokmål og gjort enkelte symbolske utskiftninger i presentasjonen av resultatene (Thagaard, 2018, s. 25). Sitatene benyttet i analysearbeidet er også blitt bearbeidet slik at det skulle fungere i skriftlig form, men jeg har etter beste evne forsøkt å bevare meningsinnholdet i teksten (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 214).

Del 5 Analyse

Siden jeg ønsker å finne ut hvordan man utøver ledelse i en hybrid modell har jeg intervjuet både rådgivere, fagpersoner, ledere og en HR-representant. Målet er at deres perspektiv vil gi et mer nyansert bilde på problemstillingen.

Jeg vil derfor søke å forstå hvordan de har opplevd og erfart ledelse i en hybrid arbeidshverdag, slik at vi kan få økt kunnskap om hva dette betyr for ledelse i en hybrid modell, og hybrid ledelse som fenomen.

Analysen vil derfor være strukturert etter oppgavens to forskningsspørsmål. Under hvert spørsmål vil jeg presentere funnene som er gjort i forbindelse med intervjuene, og de ulike perspektivene, og diskutere funnene opp imot relevant teori.

5.1 Hvordan oppleves ledelse i en hybrid arbeidshverdag av medarbeidere og ledere?

I første steg besto analysen av transkribering av intervjuene og systematisering gjennom kategorisering og koding. Dette har jeg beskrevet i metoddelen. Under, presenterer og analyserer jeg disse funn ytterligere. I dette steg av analysen har jeg valgt å slå noen av kategoriene sammen, fordi intervjupersonene beskrev muligheter og utfordringer med den hybride arbeidsmodell og hybrid ledelse på denne måten.

I og med at teoriene jeg presenterte i del 4 også henger tett sammen, viser analysen her, hvordan mange begreper relatert til hybrid arbeidsmodell og hybrid ledelse er relatert til hverandre og derfor henger sammen.

5.1.1 Tillit

Tillit er helt essensielt i alle former for ledelse som krever at man må lede fra avstand. Siden leder ikke har den samme fysiske kontakt med sine medarbeidere, betyr dette at leder må kunne ha tillit til at de ansatte gjør jobben, noe som også vil være grunnleggende for å få en god relasjon. Tillit er derfor en forutsetning i hybrid ledelse. Ved å innføre en hybrid arbeidsmodell legger man derfor opp til at ledere må ha tillit til sine ansatte – og at de ansatte har tillit til ledelsen og lever opp til den tilliten de viser. Dette var temaer som kom opp i intervjuene på alle nivåer i DNB. Viktige relaterte begreper ser ut til å være fleksibilitet/frihet, å stole på, mindre kontroll.

Rådgivere

«I en hybrid modell så er det avgjørende at man som leder har tillit til de ansatte. For på hjemmekontor har man jo så klart mindre mulighet til å overvåke hva de ansatte gjør om dagene, så man må jo bare stole på at jobben blir gjort og at folk er redelige» / Rådgiver 2, Maria

Det medarbeiderne trekker frem her, kan ses både som erfaringer med hjemmekontoret, men kanskje også som ønsker til ledelsen. De ønsker å bli stolt på, å få frihet under ansvar og de forstår, at det krever ledelse, som ikke er basert på overvåking, men heller en ledelse som er basert på en tro på, at medarbeiderne er redelige.

Fagpersonell

Hadde det vært opp til meg skulle jeg i utgangspunktet ønske at lederen min satt nære. Men klart, du får jo mer frihet under ansvar. Man kan jo vokse litt av det da» / Fagperson 1, Arve

Her ser vi, at en av fagpersonene mener også at tillit er en forutsetning for en hybrid arbeidsmodell og hybrid ledelse. Samtidig er det ikke et uttrykk for, at den ansatte ikke ønsker å være nær lederen sin, men en erkjennelse av, at det kan være fordeler med den hybride arbeidsmodell og ledelse, i form av en ny type frihet under ansvar man kan vokse litt av.

Ledere

Men det er ikke bare medarbeiderne, som legger stor vekt på tillit. Lederne trekker også tillit frem som viktig i forhold til en hybrid arbeidsmodell og hybrid ledelse:

«Man må jo bare stole på at folka sine ønsker å gjøre en god jobb når de er hjemme også» / Leder 4, Petter

HR-representant

Dette ses for eksempel ved, at HR-representanten mente at tillit måtte ligge til grunn i enhver leder-medarbeider-relasjon, men kanskje spesielt i en hybrid arbeidshverdag når man ikke ser hverandre hele tiden.

«For det går jo mye på tillit, det å kunne ha slike hybride løsninger, og tillit må bygges. ... Men til syvende og sist så må du ha det tillitsforholdet i bunnen, og det tillitsforholdet tror jeg har en mye mer sentral betydning nå etter vi begynte med hjemmekontor. I og med at vi ikke ser hverandre like mye.» HR-representant, Håvard

Diskusjon

Som nevnt innledningsvis er tillit et grunnleggende element i alle former for ledelse. Det kom derfor ikke som noen stor overraskelse når samtlige jeg intervjuet opplevde at tillit var en forutsetning i hybrid ledelse og en grunnleggende faktor som måtte være tilstede mellom leder og medarbeider når de gikk inn en hybrid arbeidshverdag.

Både ledelsen og medarbeiderne ser derfor tillit i medarbeider-leder-relasjonen som et elementært element i en hybrid arbeidsmodell og hybrid ledelse. En ting er at tillit er viktig for at ledere skal klare å utøve ledelse, men det er også viktig for at de ansatte skal klare å prestere i jobben. Dette er helt i tråd med Mayer, Davis & Schoormann's perspektiv (1995) på tillitsbasert ledelse (Erichsen et al., 2018, s. 79). Det må derfor være et gjensidig tillitsforhold for at det skal være en god relasjon, noe som også støttes av Aspeli & Molstad (2020, s. 62). Relasjoner uten tillit kan beskrives som dysfunksjonelle og vil ikke være fruktbare for den enkeltes motivasjon eller trivsel. Videre ser vi av sitatene, at både rådgivere og ledere mener at tillit er grunnleggende og at man må gå ut ifra at de ansatte er redelige og gjør en god jobb. Dette er derfor helt i tråd med grunnprinsippene i tillitsbasert ledelse, som baserer seg på et positivistisk menneskesyn, som går ut på den troen om at mennesker har et grunnleggende ønske om å gjøre en god jobb og bidra til fellesskapet (Johansen, 2016). I en hybrid arbeidshverdag vil derfor tillitsbasert ledelse som konsept gjøre seg svært gjeldende da dette handler om å lede og skape resultater gjennom tillit (Mayer, Davis & Schoormann, 1995, referert i Erichsen et al., 2018, s. 79). Som leder må man derfor motivere sine ansatte ved å vise tillit. Dette tar oss videre til neste kapittel hvor vi kommer til å snakke om hvordan ledere i praksis kan vise tillit til sine medarbeidere.

5.1.2 Mindre ledelseskontroll og mer frihet

Å utvise tillit betyr også 'mindre kontroll'. I en hybrid arbeidshverdag vil man som leder automatisk få mindre kontroll over sine ansatte. Årsaken er at man ikke alltid er lokalisert på samme plass som alle sine ansatte, og må derfor delvis lede fra avstand. I sitatet over med HR-representanten, ser vi at tillit var tett relatert til akkurat denne idé. Hjemmekontoret skaper derfor en naturlig distanse og tvinger ledere til å gi slipp på deler av kontrollen, og fører til at de ansatte får mer fleksibilitet og frihet under ansvar. Dette fenomenet blir i DNB omtalt som «Gi slipp», og er et ledelsesprinsipp i DNB som ble innført og praktisert lenge før koronapandemien inntraff, men som viser seg nå å være mer relevant enn noen gang.

Rådgivere

Her ser vi at rådgiverne sitt perspektiv på tillit i praksis betyr mindre ledelseskontroll og mer ansatt-fleksibilitet.

«Man må jo som leder stole på at sine ansatte gjør jobben sin. De må derfor tørre og gi litt slipp, og ha tillit. For man har jo ikke kontroll på rådgiverne sine på samme måte når de er hjemme.» / Rådgiver 1, Martha

I tillegg legger Rådgiver 1 til at lederne må tørre å utføre «Gi slipp» i praksis, og stole på de ansatte.

«Jeg trenger tillit og fleksibilitet for å levere i jobben min, og fleksibilitet betyr noe annet nå enn det gjorde før pandemien.» / Rådgiver 3, Anna

Rådgiver 3 trekker frem tillit og fleksibilitet som viktig i forhold til en hybrid arbeidsmodell og hybrid ledelse. Det som er interessant er hvordan Rådgiver 3 legger frem at koronapandemien har endret synet på dette med tillit, mindre ledelseskontroll og mer ansatte-fleksibilitet.

Fagpersonell

På medarbeidersiden er det også en stor forståelse for forholdet mellom tillit og mindre lederkontroll. Fagperson 1 påpekte at dersom en leder er veldig detaljstyrt, vil innføring av en hybridmodell gjøre at man blir nødt til å gi litt mer slipp på kontrollen:

Lederne blir også automatisk flinkere til å «Gi slipp» på hjemmekontor, siden man ikke har noe valg. Hvis du er en leder som må ha kontroll og driver med «micromanaging», så vil innføring av en hybrid modell sannsynligvis gjøre slik at du blir nødt til å gi litt mer slipp. Enten at du gir slipp på kontrollen eller at du rett og slett må gi slipp på stillingen. Så enkelt er det da, tror jeg» / Fagperson 1, Arve

Ledere

Dette perspektiv støttes av mellomlederne. For eksempel mener Leder 3, at det kan kreve mot å gi slipp. Det er noe som krever en satsning, en risiko og noe man skal tørre. Men tør man det, så kan det faktisk vise seg å ha veldig positive konsekvenser:

«Men det er også noe annet som er viktig, og det er den gode gamle «Gi slippen», den er veldig viktig. Det at du faktisk tørr å gi slipp, og gi fra deg ansvaret ditt. Jeg opplevde jo det at folka mine vokste ved at jeg gjorde det.» / Leder 3, Linda

Og som Leder 1 påpeker, så er dette med å gi slipp ikke bare å et prinsipp, det må skje i praksis:

«Så det er veldig tillitsbasert, det å ha folka sine hjemme. Du må rett og slett gi slipp i praksis, som faktisk også er en av ledelsesprinsippene til DNB. Så hvis det fungerer så har jeg jo veldig troen på denne måten å lede på» / Leder 1, Sissel

HR-representant

Dette perspektivet støttes av HR-representant som også mener at det å gi fra seg deler av kontrollen kan være utfordrende, dersom man ikke har tillit til sine ansatte, og mener samtidig at dette vil være en avgjørende faktor for å lykkes med hybrid ledelse. Han legger også til at man også er avhengig av å ha initiativrike ansatte som griper muligheter.

«Så er det en utfordring for de som har utfordringer med å gi slipp. Jeg tror at de som evner å gi slipp og har medarbeidere som griper mulighetene, og hvor det er et veldig godt tillitsforhold i bunn tror jeg vil klare seg mye bedre i en slik hybrid modell.» / HR-representant, Håvard

Diskusjon

Samtlige påpekte «gi slipp»-prinsippet og dens relevans for å utvise tillit i en hybrid arbeidshverdag, og mente at den ville ha en avgjørende betydning i hybrid ledelse. Ved å tørre å gi slipp og gi fra seg deler av kontrollen og ansvaret får de ansatte automatisk mer frihet og fleksibilitet, og muligheten til å ta mer kontroll over egen jobbsituasjon, noe som i følge (Aspeli & Molstad, 2020) kan føre til at de ansatte opplever mestring og utvikling.

Det som er interessant er hvordan den ene rådgiveren forteller at koronapandemien har endret synet på dette med fleksibilitet. For når vi intervjuet rådgiveren om hva vedkommende trengte for å prestere i jobben var fleksibilitet og autonomi noen av faktorene som var viktig. Før koronapandemien kunne man få fleksibilitet i forhold til arbeidstid, man hadde kanskje en fleksitid- ordning der man hadde kjernetid mellom 9-15, eller at arbeidsgiver var fleksibel på vaktene og turnusordningen. Nå derimot, kan man få fleksibilitet i både arbeidstid og geografisk lokasjon. Den nye hybride modellen legger derfor opp til at man i prinsippet kan jobbe der man har tilgang til internett, innenfor gitte rammer.

Det kommer tydelig frem i flere av intervjuene, uavhengig av stilling, at det som motiverer i en hybrid arbeidshverdag er autonomien, fleksibiliteten og friheten man får i en slik modell, noe som samsvarer med Ryan & Deci (2000) sin selvbestemmelsesteori. som sier at autonomi er et grunnleggende behov for å oppnå indre motivasjon og at mangelen på det vil undergrave

den indre motivasjonen (Aspeli & Molstad, 2020, s. 80). Det er derfor viktig at leder er løsningsorientert, tilpasningsdyktig og fleksibel når det kommer til sine ansatte, da dette er de forventningene ansatte har til en slik modell. Det er likevel ikke bare rådgiverne som setter disse kravene til den hybride modellen. Ledere og fagpersonell har også samme oppfatning om at dette vil være viktig. Som leder bør man derfor finne løsninger som er bærekraftig for den enkelte ansatt, slik at man får utnyttet det fulle potensiale i de menneskelige ressursene man besitter. Det å gi de ansatte tillitt i form av autonomi og fleksibilitet i arbeidshverdagen vil derfor være en viktig faktor for å sikre de ansattes velvære (Jang et al., 2009, referert i Adriaenssen et al., 2017, s. 114), noe som igjen vil ha en positiv effekt på den enkeltes trivsel motivasjon, og kan føre til økt effektivitet og arbeidslyst (Baard et al., 2004, referert i Adriaenssen et al., 2017, s. 114).

En leder må derfor tørre å gi de ansatte tilstrekkelig med autonomi og fleksibilitet i arbeidshverdagen, slik at de ansatte får mer frihet under ansvar. Ved å bli tildelt dette ansvaret vil mange ansatte kunne oppleve vekst og utvikling som er viktig for å skape en indre motivasjon hos den enkelte (Deci & Ryan, 2000). Denne motivasjonen er viktig for at de ansatte skal oppleve arbeidslyst og ønske å prestere og stå på, noe som er helt sentralt på et hjemmekontor hvor man i stor grad blir nødt til å lede seg selv.

For på lik linje med at ledere blir tvunget til å gi fra seg deler av kontrollen på hjemmekontor, blir de ansatte i mer eller mindre grad tvunget til å ta på seg ledertrøya og lede seg selv. Siden man ikke har en leder som står over seg og pusher tall på hjemmekontoret, må man som ansatt derfor ha en viss grad av selvdisciplin for å klare å levere på hjemmekontor. Dette krever derfor selvledelse. På lik linje med fjernledelse, vil derfor «Gi slipp»- ledelse være essensielt i en hybrid arbeidshverdag, da denne formen for ledelse vil kunne legge et godt fundament for selvledelse og vil være avgjørende for å lykkes med hjemmekontor, som vi vil se i neste avsnitt.

5.1.3 Selvledelse og autonomi

«Mindre ledelseskontroll» betyr mer kontroll til de ansatte, mer frihet under ansvar, økt grad av autonomi og økt selvstendighet, som gir et godt grunnlag for å lede seg selv. Alt dette er faktorer de ansatte mente måtte være tilstede for å prestere godt på hjemmekontor. I intervjuene kommer det derfor tydelig frem at de aller fleste intervjuobjektene både fra et medarbeiderperspektiv og ledelsesperspektiv opplever at selvledelse er en nøkkelfaktor for å lykkes med en hybrid modell. Siden hjemmekontoret automatisk fører til mindre

ledelseskontroll vil det være en ideell arena for å praktisere selvledelse. Man må derfor utnytte det mulighetsrommet som ligger i den hybride arbeidsmodellen.

Rådgivere

«Jeg tror jo at det å evne å lede seg selv, og ha en leder som ønsker å utvikle sine ansatte og ikke minst bygge kompetanse på selvledelse og ha fokus på det faglige tror jeg er veldig viktig dersom man skal lede et hybrid team. Det vil derfor være viktig for ledere å skape ansatte som er gode på selvledelse, samtidig som man har riktig kompetanse i bunnen for å kunne levere.» / Rådgiver 1, Martha

Rådgiver peker på tre særlige forhold hun opplever det bør være fokus på i et hybrid team. Det første er utvikling av ansatte. Det andre er selvledelse, og det tredje er faglig kompetanse, som vi vil snakke litt mer om i neste avsnitt.

Fagpersonell

«Man har ikke det samme valget på hjemmekontor siden man «mister» sparringspartneren sin og den «over bordet»-hjelpa, man blir derfor automatisk mer beslutningsdyktig. Man vokser derfor litt på det da. Man blir mer selvstendig. Det er jo sånn sett en fordel med å lederen og kollegaene sine på avstand da» / Fagperson 1, Arve

Her ser vi at Fagperson 1 har et litt annet perspektiv på det. Han trekker frem at de begrensningene som ligger i hjemmekontoret med tanke på faglig støtte, vil gi muligheter i form av vekst og utvikling hos den enkelte.

«For at jeg skal levere i jobben min, så trenger jeg autonomi og jeg trenger å vite hva målet er og hva som forventes av meg. Så kan jeg gjerne definere veien til målet selv. For jeg trenger den friheten og fleksibiliteten for å komme meg dit selv. Det er jo noe av det jeg synes er spennende med jobben, det å få lov til å finne frem litt selv.» / Fagperson 2, Roger

Fagperson 2 uttrykker implisitt i samtalen at han er selvledet, men at han trenger å vite hva som forventes og hva målet er. Videre trekker han frem at autonomi, frihet og fleksibilitet er noen av forutsetningene som må ligge til grunn for at han skal komme i mål.

Ledere

På lik linje med rådgiverne har også lederne stor tro på dette med selvledelse i hybride team, og ifølge Leder 3 har hennes ansatte også blitt mer selvledet etter innføringen av hjemmekontoret:

«Noen fungerer egentlig best når de får lede seg selv, og de har kanskje kommet et steg videre på selvledelse etter at vi innførte hjemmekontor, noe jeg forsåvidt har veldig stor tro på innenfor dette med å lede et hybrid team» / Leder 3, Linda

For å få et mer selvledet team fordrer dette at man må bygge kompetanse på selvledelse. Det er viktig at de ansatte lærer hvilke strategier og metoder man kan benytte for å kunne ta større regi over egen arbeidshverdag og bli mer selvstendig i arbeidet (Erichsen, 2018, s. 413). Som leder 2 sier:

«Du må øke kompetansen til folkene dine på selvledelse. Det tror jeg er en viktig vei å gå videre på, nå som vi skal inn i en hybrid arbeidshverdag» / Leder 2, Tom

HR-representant

«Så er det dette med hvordan den enkelte leder skal klare å utvikle ansatte som er gode på selvledelse. Den læringsdelingen og den kompetanseøkningen rundt selvledelse, tror jeg er viktig, og kanskje en viktig nøkkel når det kommer til å se hvem som virkelig får det til å svinge med en hybrid arbeidsform, og hvem som kommer til å slite litt». / HR-representant, Håvard

HR-representant støtter også opp om at det å bygge kompetanse på selvledelse vil være viktig. Samtidig mener han at man kanskje får skilt klinten fra hveten når det kommer til hvem som vil mestre en hybrid hverdag, og hvem som ikke vil mestre det like godt.

«Det jeg tror blir viktig da, det er å ha en viss grad av autonomi. Den selvråderetten og den selvbestemmelsen og den muligheten til å utøve og tilpasse jobben og gjøre jobben litt etter eget hode. Den autonomien blir viktig. For det er noe med dette å finne sin egen vei, og at det generelt er noe som stimulerer mange» / HR-representant, Håvard

Videre ser vi at HR-representanten forteller at han tror det vil være viktig å legge til rette for et autonomistøttende miljø når man skal lede i en hybrid modell. Dette støtter derfor opp om det fagperson 2 mente var viktig for å prestere.

Diskusjon

Sentralt i selvledelse er denne autonomien og selvstendigheten, og ifølge Fagperson 2, er dette faktorer som også gjør jobben spennende. Det å finne veien til målet selv, og ta regien. Denne valgfriheten er selve kjernen i autonomi og forbindes med individualisme og uavhengighet (Molstad & Aspeli, 2020, s. 80), og er ifølge nyere forskning kanskje det aller

viktigste behovet i arbeidslivet (Van der Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016, referert i Molstad & Aspeli, 2020, s 80). Siden autonomi generelt er noe som stimulerer mange, som HR-representanten sier, vil det være viktig å legge til rette for et autonomistøttende miljø når man skal lede i en hybrid modell, Det at de ansatte opplever og føler at de har mulighet til å kunne påvirke og ha innflytelse over egen arbeidshverdag, vil ifølge Ryan og Deci (2000) føre til økt engasjement og motivasjon og bidra til økt arbeidsglede.

Videre kommer det frem i intervjuene at de ansatte ønsker en viss grad av fleksibilitet knyttet å kunne velge selv når de vil jobbe hjemmefra. Denne valgfriheten og selvbestemmelsen vil derfor gi de ansatte en økt grad av autonomi, og ifølge en undersøkelse utført av Hunton & Norman (2010), vil denne valgmuligheten knyttet til fjernledelsessituasjonen være vesentlig for den enkeltes motivasjon (Molstad & Aspeli, 2020, s 80). Flere opplever også at selvledelse bør være på agendaen dersom man skal lede et hybrid team. Som leder 3 forteller når hun gikk inn i en hybrid hverdag, så var hun helt avhengige av å ha ansatte som evnet å lede seg selv. Dette vil også gjøre det enklere for ledere å gi slipp på deler av kontrollen, dersom de vet at de har ansatte som evner å lede og motivere seg selv (Sander, 2020). Det å ha ansatte som evner å lede seg selv vil derfor være helt grunnleggende i en hybrid modell hvor man har ansatte som jobber hjemmefra.

Men like viktig som å øke kompetansen til de ansatte på selvledelse, er den enkelte leders kompetanse på selvledelse. For hvordan får man ansatte til å bli selvledet? Her kommer begrepet superledelse inn, som handler om å lede medarbeiderne til å lede seg selv (Martinsen, 2019, referert i Aspeli & Molstad, 2020, s. 137). Man er derfor avhengig av å utvikle ledere til å bli superledere. For det er ting er å lære masse metoder og strategier for hvordan man får ansatte til å lede seg selv, men hvordan kan man som leder sørge for at de ansatte ønsker å utøve selvledelse? Hva vil motiverer den enkelte og hva vil være drivkraften bak selvledelse? Hva vil være avgjørende for å bli god på selvledelse? Dette er sentrale spørsmål en leder må stille. Og la oss si at man klarer å få de ansatte til å lede seg selv, slik at man nå har ansvaret for et team som er drevne på selvledelse. Da er det plutselig andre spørsmål som melder seg igjen. For hvordan leder man et selvledet team?

Det er likevel viktig å bemerke seg at selv om kompetansebygging rundt dette med selvledelse er viktig, så skal man ikke undervurdere hjemmekontorets egne evne til å fremme dette med selvledelse. For som jeg pratet om i foregående kapittel, hvor hjemmekontoret «tvinger» lederne til å utøve «Gi slipp»-ledelse i praksis, vil hjemmekontoret også her «tvinge»

de ansatte til å lede seg selv, i mer eller mindre grad. I alle fall sett fra et medarbeiderperspektiv. For som Fagperson 1 fortalte så har man ikke det samme valget på hjemmekontor, man mister litt av den faglige støtten, som gjør at man automatisk blir litt mer beslutningsdyktig og selvstendig. Dette kan bekreftes av Leder 3, som mente at hennes team var blitt bedre på selvledelse etter innføringen av den hybride modellen.

Hjemmekontoret kan derfor være en arena for faglig utvikling, da de ansatte ikke har det samme læringsmiljøet rundt seg å støtte seg på, som man har i et fysisk kontorlandskap. Man er derfor avhengig av å oppdatere seg på fagrelaterte spørsmål og evne å ta egne beslutninger, siden man blir «tvunget» til å jobbe mer selvstendig. Vi ser derfor at det er flere fordeler med hjemmekontor når det kommer til de ansattes vekst og utvikling. Det at de ansatte blir tryggere i sine avgjørelser og mer beslutningsdyktig kan skape mestring og motivasjon, og gjøre at de ansatte blir mer selvdrevet.

5.1.4. Kompetanse

*«Det hjelper ikke hvor selvledet du er, hvis du ikke kan faget» / Rådgiver 3,
Anna*

Som rådgiver 3 poengterer hjelper det lite å ha evnene til å lede seg selv og ta regi over egen hverdag, dersom man ikke har kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene sine. Kompetanse er derfor helt grunnleggende for at de ansatte skal oppleve mestring og kjenne på en indre motivasjon, og blir trukket frem av de ansatte som særs viktig i en hybrid arbeidshverdag hvor man er avhengig av å kunne jobbe selvstendig på hjemmekontor. Vi ser derfor at kompetanse vil være en viktig nøkkelfaktor for at hjemmekontor som arbeidsform skal fungere optimalt.

Rådgivere

«For det «over-bordet»-spørsmålet blir bare helt «hæ» digitalt. Det er veldig vanskelig å sette seg inn i andre sine saker, og vite hvor de står fast i de ulike systemene», / Rådgiver 1, Martha

Det «over bordet»-spørsmålet Rådgiver 1 referer til, er gjerne «enkle» spørsmål som ikke krever at man setter av så mye tid for å hjelpe, og er derfor noe man gjerne bare spør over bordet til de kollegaene man sitter sammen med. Likevel kommer det frem at slike spørsmål oppleves som utfordrende å skulle besvare over digitale flater.

«Man bør være faglig sterk for å sitte hjemme, det å ha kompetanse er veldig viktig, for det er utrolig vanskelig å sitte å bistå digitalt i en som ikke kan faget, det er rett og slett ikke gjennomførbart, det går ikke. Man må ha

*en viss faglig tyngde i bunn, for å i det hele tatt kunne sitte hjemme»
Rådgiver 2, Maria*

Rådgiver 2 trekker også frem utfordringer med å bistå over digitale flater, og mener samtidig at man bør ha en viss faglig tyngde i bunn for å jobbe hjemmefra. Har man dette i bunn, vil det som Rådgiver 1 forteller, være enklere å havne i flytsonen på hjemmekontor:

«Har jeg noen krevende oppgaver på jobb som krever konsentrasjon er det fint å kunne spare de til man har hjemmekontor, for da er mye lettere å komme i den flytsonen» / Rådgiver 1

Fagpersonell

Fagperson 1 påpeker de samme utfordringene på hjemmekontor som rådgiverne, men fra en annen synsvinkel. Dette perspektivet belyser derfor de som trenger hjelp på hjemmekontor. Det er særlige to forhold han trekker frem som utfordrende dersom man har enkle spørsmål på hjemmekontor, det ene er at terskelen blir høyere for å spørre om hjelp, spesielt dersom du er ny på teamet. Det andre forholdet han trekker frem er at han ikke ønsker at det skal ligge igjen noen digitale spor etter de spørsmålene han har.

«Terskelen for å spørre blir litt høyere, når du vet det er et lite og dumt spørsmål. Spesielt når du er ny i tillegg. Hadde det vært en sidemann der, hadde det vært enklere å si «Hei, panserdumt spørsmål her». Men når du er på hjemmekontor føler du deg litt dummere, og du vil jo heller ikke at det skal ligge igjen «bevis» i chatten på at du er dum. At spørsmålene du har blir foreviget i chatten» / Fagperson 1, Arve

Ledere

På lik linje med både rådgivere og fagpersonell, så mener også Leder 1 mener det er krevende å skulle bistå over digitale flater, og på lik linje med Fagperson 1, trekker hun frem nyansatte som eksempel på en gruppe som møtte på noen utfordringer på hjemmekontor.

«Er man akkurat ferdig med opplæringa og ikke rukket å bli stødig på det faglige, så er det svært krevende å skulle bistå over teams når man er på hjemmekontor. Det er ikke like enkelt.» /Leder 1, Sissel

Her ser vi at også leder 4 påpeker at man mister den «over bordet»-hjelpa og «sidemannen» på hjemmekontor, som Fagperson 1 belyste. Dette medfører at enkle oppgaver man er usikre på, vil derfor ta mye lengre tid på hjemmekontor, siden terskelen for å spørre om hjelp over digitale flater er høyere enn på et kontor.

«For sitter du på hjemmekontor og er usikker, og da er det gjerne litt høyere terskel for å spørre om hjelp, kontra om man hadde vært på kontoret og bare kunne spurt sidemannen, og fått svaret over bordet på null kommuniks.» / Leder 4, Petter

Et annet forhold som blir trukket frem som utfordrende med hjemmekontor, er å sikre læringskultur over digitale flater, som Leder 3 forteller:

«Det er mange som skal være trygg på mye, og det er mye lettere å snappe opp over bordet. Den læringskulturen man gjerne har på kontoret, den er vanskelig å overføre digitalt. Det å sikre fortsatt utvikling» /Leder 3, Linda

HR-representant

Det er kun HR-representanten som har et litt annet perspektiv på kompetanse i sammenheng med en hybrid arbeidshverdag. Selv om også han mener at det er viktig å ha den kompetansen i bunn på hjemmekontor for å klare å levere og lede seg selv, trekker han også frem viktigheten av utvikling og læring, og at det er viktige forhold for å lykkes på hjemmekontor.

«Men samtidig så er det så utrolig viktig å ha den kompetansen og læringa og den utviklinga når man skal sitte på hjemmekontor for å lykkes, for mangler man den kompetansen, så er det veldig vanskelig å lede seg selv, være selvstendig og klare å levere.» / HR-representant, Håvard

Men på lik linje med Leder 3, så mener også han at læringskulturen er noe utsatt på hjemmekontor.

«Så er det jo også denne erfaringsutvekslinga og den kompetansedelinga som er gullverdt, som foregår på huset på tvers av avdelinger og andre fagområder, som foregår i gangene og ved kaffemaskina, som man mister på hjemmekontor.» HR-representant, Håvard

Diskusjon

Det vi ser er at det er flere fordeler med hjemmekontor dersom man er faglig sterk og har tilstrekkelig kompetanse for å utføre arbeidsoppgavene sine, men med en gang kompetansen ikke er tilstede, står utfordringene på rekke og rad. For selv om man nå har tilgang til moderne informasjon- og kommunikasjonsteknologi (IKT), som gir gode muligheter for samarbeid og koordinering uten fysisk nærhet og med tilpasninger uten større tidsavbrudd (Strand, 2010, s. 291), viser det seg likevel å være store utfordringer knyttet til både det ene og det andre hjemmekontor. Forhold som viser seg å være særlig utfordrende å gjennomføre på hjemmekontor over digitale flater er blant annet samarbeidsrelaterte oppgaver, opplæring, det å få rask dersom man lurer på noe, erfaringsutveksling, kompetansedeling og generelt det

å skape en god læringskultur. Det som viser seg å være den største barrieren er dette digitale samspillet mellom de ansatte.

Flere rådgivere mener at det bør være noen krav til kompetanse og hvor selvdrevet du er for å sitte hjemme. De opplever derfor kompetanse som et grunnleggende moment som må være tilstede i en hybrid hverdag, spesielt når man skal jobbe hjemmefra. Har man tilstrekkelig kompetanse i bunn opplever både rådgivere og ledere at det er enklere å komme i flytsonen på hjemmekontor, siden det byr på en helt annen arbeidsro enn det et kontorlandskap kan tilby. De forteller derfor at dersom de har noen krevende oppgaver eller administrative oppgaver som krever konsentrasjon, er det fordelaktig å spare det til man har hjemmekontor. Dette stemmer overens med Csikszentmihalyi, (1997), sin flytsone-teori som forteller at flytsonen oppstår når det er harmoni mellom en persons kunnskaper og ferdigheter og de utfordringene man står ovenfor

For at de ansatte skal oppleve mestring er det derfor helt nødvendig at de har tilstrekkelig kompetanse for å kunne beherske jobben, noe som vil være viktig for den enkeltes motivasjon og indre driv for å prestere (Molstad & Aspeli, 2020, s. 121). Leder må derfor legge til rette for at de ansatte har den kunnskapen og ferdighetene som kreves for å utføre arbeidsoppgavene sine. Som HR-representant påpeker så vil dette være nødvendig for å kunne lykkes på hjemmekontoret. Er utfordringene så vanskelige at man ikke mestrer arbeidsoppgavene sine, kan dette raskt bli en kilde til både frustrasjon og angst, og kan virke demotiverende for den enkelte. Et spørsmål som kan være verdt å stille seg i denne sammenheng er hva man som leder skal gjøre med ansatte som ikke mestrer jobben sin. Er rammebetingelsene på et hjemmekontor optimalt for en person som ikke mestrer jobben sin og hvor et digitalt samarbeid ikke lar seg gjennomføre? Flere jeg intervjuet fortalte at de opplevde at de mistet en del av nettverket og læringsarenaen og muligheten til effektiv informasjonsutveksling når de satt på hjemmekontor. For noen som ikke mestrer faget vil dette være uheldige faktorer.

For selv om flere opplever det som desto viktigere å ha gode samarbeidsflater ved mangel på kompetanse og faglig tyngde, vil behovet for samarbeid alltid være tilstede. Dette betyr at man må ha gode digitale samarbeidsverktøy, og at både ledere og medarbeidere har kunnskap og ferdigheter til å benytte seg av disse. Man må derfor vite hvilke verktøy man har til rådighet og kan benytte seg av, og hvordan man bruker de. Det vil derfor være viktig å ha tilstrekkelig med digital kompetanse, for å få dette samarbeidet til å fungere optimalt i en

hybrid arbeidshverdag. Man har likevel en vei å gå når det kommer til virtuelt samarbeid og samarbeid over digitale flater, til tross for at man har kommet veldig langt på kort tid.

Det som vil være interessant å se på videre er dette med opplæring i en hybrid arbeidshverdag. For hva vil egentlig være optimal håndtering av nyansatte i et opplæringsløp i en hybrid modell. Og kan man sikre god nok opplæring over digitale flater i et fagmiljø hvor man er helt avhengig av å ha et sterkt læringsmiljø rundt seg? I de aller fleste intervjuene og på alle nivå, kom det frem at helt nye rådgivere som enda ikke mestrer faget, ble opplevd som utfordrende hjemmekontor. Som rådgiver 1 forteller vil det enkleste spørsmål kunne være utførende å besvare over digitale flater. Dette er gjerne rådgivere som er nyansatte og midt i et opplæringsløp eller rådgivere som akkurat er ferdig med opplæringen.

Men en ting er at det er utfordrende for de som må bistå, det vil være vel så utfordrende for de som trenger hjelp. En leder fortalte at det var flere nyansatte som akkurat var ferdig med opplæringsløpet som valgte å slutte i jobben. Den kombinasjonen av å sitte på hjemmekontor og ikke mestre faget er derfor en oppskrift på fiasko. Men hvordan sikre at man ikke mister ansatte allerede i onboardingsløpet i en hybrid arbeidsmodell? Kanskje bør man vurdere om hjemmekontor i en oppstartsfase er hensiktsmessig. Men hva med resten av teamet? Det hjelper jo ikke om den nye er på kontoret, dersom resten av teamet sitter på hjemmekontor. Det vil uansett være en viktig lederoppgave å sikre god kvalitet på opplæringen av nyansatte og tett oppfølging i overgangen til hjemmekontor. Leder må derfor legge til rette for den at enkelte ansatt blir ivaretatt i opplæringsløpet og etter, og at opplæringen blir tilpasset den hybride arbeidshverdagen. Siden man ikke alltid er lokalisert sammen på kontoret i en hybrid modell, betyr dette at man er helt avhengig av opplæringen også kan gjennomføres over digitale flater.

Det som derfor er interessant, er dette med læring og kompetanse i en hybrid modell. For den læringskulturen som oppstår i et fysisk kontorlandskap, den mister man når man ikke sitter sammen fysisk. Det at man plukker opp ting i teamet, hører på samtaler på sidepulten, og den «over bordet»-hjelpa der man raskt kan huke tak i folk for hjelp. Man lærer av hverandre hele dagen, og det mister man på et hjemmekontor. Ved å jobbe isolert på hjemmekontor mister man derfor en viktig læringsarena, som kun finnes på kontoret blant kollegaene. For mange er dette læringsmiljøet på kontoret viktig, og gjerne helt sentralt for å bygge kompetanse og sikre kontinuerlig utvikling i arbeidshverdagen. Siden mye av dette fysiske læringsmiljøet forsvinner på hjemmekontor blir det desto viktigere at de ansatte har en digital arena man kan

benytte til erfarings- og kunnskapsutveksling. En leder må derfor legge til rette for at man har plattformer som gjør det mulig for de ansatte å få lett hjelp i en hybrid arbeidshverdag. For som både rådgivere, fagpersonell og ledere påpeker, oppleves det som utfordrende å skulle få rask hjelp til enkle ting i en hybrid modell. Fagperson 1 påpeker også en annen problematikk ved det å være nyansatt i en hybrid arbeidshverdag, og da spesielt rettet mot hjemmekontor. Det ene er at terskelen blir høyere for å spørre om hjelp og det andre er at man ikke ønsker at det skal ligge igjen noen spor. Hvis det er tilfellet, at det er flere som vegrer seg for å stille faglige spørsmål på Teams, bør man kanskje vurdere å innføre anonymiserte chatter. Det er likevel verdt å spørre seg, hva som er det egentlige problemet i dette tilfellet. Er det mangelen på kompetanse eller mangelen på psykologisk trygghet som er den store synderen? Dette tar oss videre til neste avsnitt, hvor vi skal se på sosial tilhørighet.

5.1.5 Sosial tilhørighet

Alle ansatte har et behov for trygghet. Det å føle at man er en del av noe. At man inngår i et fellesskap og føler seg sett og hørt (Deci & Ryan, 2000a, 2000b, referert i Aspeli & Molstad, 2020, s. 121), blir trukket frem som spesielt viktig i en hybrid arbeidshverdag hvor man ikke ser hverandre i like stor grad. Andre ting som blir trukket frem er godt arbeidsmiljø, tilknytning, tilhørighet, at man har det gøy sammen, er sosial, har et godt felleskap og en fellesskapsfølelse og god kultur i bunn.

Rådgivere

«Det som er viktig for meg er at jeg fortsatt føler at jeg er en del av noe, slik at jeg ikke forsvinner helt på hjemmekontor» / Rådgiver 1, Martha

Det Rådgiver 1 peker på her er det iboende behovet vi mennesker har om å være en del av noe, og den frykten for å havne utenfor og forsvinne, som følger av hjemmekontoret.

«Jeg vet ikke helt hvordan jeg skal beskrive det, men jeg føler kanskje jeg har sittet litt på min egen tue, og ikke bare i forhold til leder, men i forhold til resten av teamet også.» / Rådgiver 2, Maria

Rådgiver 2 opplever det å ha blitt litt overlatt til seg selv i den hybride arbeidshverdagen. Hun føler derfor at hun har mistet litt tilknytningen til både leder og team.

Fagpersonell

Her ser vi at Fagperson 2 er opptatt av den fellesskapsfølelsen, og mener at en god leder er en leder som klarer å legge til rette for dette.

«Det jeg er opptatt av er fleksibilitet og utvikling, og ikke minst fellesskapsfølelse. En leder som klarer å ordne og legge til rette for det mener jeg er en god leder.» / Fagperson 2, Roger

Fagperson 1 støtter også opp om dette perspektivet, og legger til viktigheten av en god kultur og et godt arbeidsmiljø. Han mener videre at dette forutsetter at man har psykologisk trygghet i teamet og klarer å skape den arbeidsgleden.

«Når det kommer til god ledelse og være en god leder tror jeg det handler mye om å skape et godt fellesskap, en god kultur og et godt arbeidsmiljø. Det handler derfor om å skape psykologisk trygghet og arbeidsglede i teamet.» / Fagperson 1, Arve

Ledere

«For jeg synes jo at vi som er på kontoret har det så gøy. Vi fleiper og har interne spøker og har et godt miljø, og jeg sier ikke at de som sitter mye hjemme ikke har det, men det blir jo fort til at de går glipp av mye av det interne som foregår på kontoret» // Leder 2, Tom

Også leder 2 legger frem viktigheten av et godt arbeidsmiljø, men belyser samtidig en bekymring. Han mener det er fare for at de som er mye på hjemmekontor vil havne litt utenfor dette miljøet man har på fysisk på kontoret, hvor man har interne spøker og har det gøy med hverandre.

*«Jeg tror det vil ligge litt begrensninger i en hybrid modell med tanke på at det blir vanskeligere å treffe alle sammen samtidig, det blir derfor vanskeligere, men desto viktigere å som leder å strukturere det slik at man klarer å opprettholde et godt arbeidsmiljø og en fellesskapsfølelse».
/ Leder 1, Sissel*

Leder 1 peker derimot på en litt annen bekymring, og mener det vil ligge noen begrensninger i den hybride modellen som gjør det vanskeligere å samle hele teamet fysisk. Hun mener derfor det blir desto viktigere at ledere strukturerer det på en slik måte at man klarer å ivareta den sosiale tilhørigheten.

HR-representant

HR-representant deler lederne sitt perspektiv, men belyser videre viktigheten av dette fysiske møtet og hva det egentlig handler om.

«Det er viktig i en hybrid modell at en leder sørger for at folkene sine kommer innom kontoret jevnlig, for det handler om å opprettholde en tilknytning og tilhørighet til arbeidsplassen, stolthet over arbeidsplassen, kompetansedeling, erfaringsutveksling, det sosiale og det kreative.» HR-representant, Håvard

Diskusjon

Som Fagperson 2 forteller er denne fellesskapsfølelsen viktig å kjenne på. Det å ha et behov for sosial tilhørighet er et grunnleggende behov vi mennesker har. Ifølge Molstad & Aspeli (2020, s. 81) handler dette om å føle at man er en del av et godt sosialt miljø, der man opplever støtte, sikkerhet og trygghet fra omgivelsene. I en hybrid arbeidsmodell er hjemmekontor en stor del av hverdagen, dette betyr at teamet i mye mindre grad enn før er samlet fysisk på samme lokasjon. Det er derfor grunn til å spørre hva dette vil bety for sosiale relasjoner på sikt, og hvordan vil den nye arbeidshverdagen påvirke den sosiale tilhørigheten til den enkelte ansatt. I intervjuene kom det frem at flere rådgivere opplevde at behovet for sosial tilhørighet ble forsterket i en hybrid arbeidshverdag, siden de ikke møtte kollegaene sine i like stor grad for før. De uttrykte derfor bekymring for å «forsvinne» litt på hjemmekontor. Videre var det flere rådgivere som også kjente på fravær av ledelse i den hybride arbeidshverdagen, noe som førte til at de opplevde at både tilhørigheten til leder og til teamet ble svekket. Flere rådgivere opplevde det derfor som ekstra viktig at leder var tett på og hadde fokus på oppfølging. Dette var viktig for at de ansatte skulle føle seg sett, samtidig som det bidro til å ivareta det relasjonelle båndet til leder og den sosiale tilhørigheten til teamet. Det å føle seg verdsatt, bli sett og hørt inngår i det sosiale relasjonsbehovet vi mennesker har (Molstad & Aspeli, 2020, s. 81).

Dette behovet handler også mye om psykologisk trygghet. Med dette menes trygghet i sosial kontekst ved at man er i et miljø med tillit og god sosial tone (Molstad & Aspeli, 2020, s. 81). Det å sørge for at man har den psykologiske tryggheten i bunn, er ifølge leder 2, noe av det viktigste med en leders rolle. Leder 2 forteller videre at han tror det vil kreve mer av en leder å lede et hybrid team fordi kan bli vanskeligere å skape en god teamfølelse og en fellesskapsfølelse blant alle på teamet, spesielt hvis du har et halvt team som er på kontoret hele tiden, og at resten veksler mellom kontoret og hjemmekontoret. Leder 2 tror derfor at det

er en fare for at halve teamet havner utenfor arbeidsmiljøet på jobb, og at de ikke får den samme tilhørigheten til teamet og arbeidsplassen, som resten av teamet. I et hybrid team vil det derfor være ekstra viktig å ha fokus på teambygging og skape en teamfølelse og et godt miljø som de ansatte ønsker å være en del av.

HR-representanten forteller at også han mener at det fysiske møtet mellom leder og kollegaer er viktig for å opprettholde en tilknytning og tilhørighet til arbeidsplassen. Samtidig mente han også at det var viktig for det sosiale, kreative og ikke minst for kompetansedeling, erfaringsutveksling og læring. Leder 1 belyser samtidig en utfordring knyttet til dette i den hybride modellen. Hun mener at det vil ligge litt begrensninger i en hybrid modell med tanke på at det blir vanskeligere at alle er samlet fysisk samtidig. Hun mener derfor at det blir vanskeligere, men desto viktigere som leder å strukturere det slik at man klarer å opprettholde et godt arbeidsmiljø og en god fellesskapsfølelse.

Dette fører oss over til et viktig aspekt som går mer på det strukturelle og det praktiske ved den hybride modellen. For hvordan skal man som leder klarer å legge til rette for at alle møtes fysisk på kontoret og samtidig opprettholde den fleksibiliteten og friheten de ansatte forventer å kunne få? Det som kommer frem i intervjuene er at både medarbeidere og ledere opplever at det vil kreve mer av leder når det kommer til dette med struktur. God struktur og god forutsigbarhet er spesielt viktig for organisering av dagen når leder og medarbeider ikke er lokalisert på samme kontorsted (Aspeli & Molstad, s, 92). DNB har forsøkt å løse dette ved å innføre en obligatorisk kontordag i uka for hvert team, slik at hele teamet er samlet den dagen. Dette vil være relasjonelt viktig, men er det tilstrekkelig for å opprettholde en god kultur på tvers av teamene og på tvers av DNB? Og en ting er hvordan vil det påvirke læringsmiljøet, men en annen ting er hvordan vil dette påvirke den psykologiske tryggheten og den sosiale tilhørigheten til den enkelte ansatt? Leder 3 forteller at hun mente at det var den psykologiske tryggheten i teamet, som var årsaken til at de fikk det til å fungere så godt på hjemmekontor som de gjorde, men at det likevel var utfordrende å få nyansatte til å bli kjent med resten teamet.

For det er en ting å skape psykologisk trygghet i et team som allerede kjenner hverandre, men det er en helt annen ting hvordan man som leder skal klare å skape psykologisk trygghet for nyansatte i et hybrid team. For som vi var inne på vil det være vanskelig for leder å legge til rette for at hele teamet er samlet på kontoret ofte nok til at man rekker å bli godt nok kjent. Dette fører til at man mister deler av den fysiske tilstedeværelsen, som er en viktig dimensjon

for å bygge gode sosiale relasjoner. Det vil derfor være mer utfordrende for en leder å skape psykologisk trygghet i et hybrid team, når man har nyansatte. Som Leder 3 påpekte under intervjuet, så kjente de ikke hverandre, og da synes hun det var utfordrende å skulle lede et team. I en hybrid arbeidshverdag hvor man delvis leder fra avstand, er man derfor helt avhengig av digitale flater for det sosiale samspillet, da store deler av den sosiale arenaen er definert av Teams. Lederne opplever derfor at de ansatte er flinke til å være aktive på teams og bruker det aktivt. For det er jo der de blir sett, og der de kommuniserer store deler av tiden.

Det er derfor viktig at leder forsøker å styrke de sosiale relasjonene og den sosiale tilhørigheten til teamet, ved å skape en god digital arena hvor det kan legges til rette for sosiale sammenkomster og en god og forutsigbar møtестruktur. Dette vil forhåpentligvis bidra til å skape et godt grunnlag for fellesskapsfølelse og psykologisk trygghet i teamet i en digital hverdag. Som Fagperson 2 forteller så har det historisk sett aldri vært akseptabelt å kalle inn til et møte for en sosial prat. Det er jo noe man tidligere bare har gjort ved kaffemaskina og i gangene. Men siden mange nå sitter på hjemmekontor, så opplever flere at det er viktig å ha noe som kan erstatte den sosiale og uformelle tonen på jobb med sine kollegaer. Faste sosiale møtестrukturer kommer derfor frem som viktig tiltak for å sikre sosial tilhørighet i en hybrid arbeidshverdag. Det som likevel er interessant er hva det digitale samspillet gjør med oss individer, og hvordan den hybride arbeidsmodellen vil påvirke tilhørigheten, arbeidsmiljøet og kulturen på sikt. For hvordan bygger man egentlig kultur over digitale flater? Og hvordan skal ledere som kulturbærere og kulturpåvirkere klare å opprettholde disse fanene digitalt. Her er det selvsagt viktig at lederne ikke blir tvunget til å finne opp kruttet selv. Innfører man en hybrid modell på en arbeidsplass må man derfor sørge for god ledelsesutvikling som er integrert i plattformene for å ivareta det sosiokulturelle i organisasjonen.

5.2 Hva betyr det for ledelse i en hybrid arbeidsmodell?

I en undersøkelse fra HR Norge sier de at koronapandemien har skilt klinten fra hveten når det kommer til godt lederskap. Det som vil bli viktig fremover i den «nye normalen», hvor de ansatte får mulighet til å jobbe både hjemme og fra kontoret, er ledere som er gode på det mellommenneskelige og det kommunikative (HR Norge, 2021). De sier også at de som har lyktes som ledere under koronapandemien, har best forutsetninger for å lykkes som ledere i fremtiden.

I denne oppgaven har jeg hatt fokus på denne «nye normalen», og intervjuet både medarbeidere og ledere i DNB om deres opplevelse av ledelse i en hybrid arbeidshverdag.

Målet har vært å samle innsikt og kunnskap om hva som skal til for å lede i en hybrid modell. I dette avsnitte ønsker jeg derfor å se på hva disse opplevelsene vil bety for ledelse i en hybrid modell, slik at vi kan dra nytte av de erfaringene man har gjort seg i denne perioden.

Nye spilleregler

Innledningsvis leste vi at det som vil bli viktig i en hybrid modell er ledere som er gode på mellommenneskelige og det kommunikative. Dette kommer også fram i mange av de intervjuene jeg har hatt. For selv om jeg ser at prinsippene i god ledelse er de samme uavhengig av om man leder fra avstand eller ei, må de tilpasses den nye hybride hverdagen. For helt grunnleggende i ledelse ligger dette med å motivere. Hva er det som driver den enkelte? Hva trenger den enkelte for å prestere? Hvordan utvikler man mennesker og hvordan utvikler man team? Å lede i denne nye hverdagen krever derfor litt andre ting av leder, og det krever litt mer av en leder. Rammebetingelsene og spillereglene er endret og det er opp til hver enkelt leder å finne ut hva som gjelder for sitt team. Siden den hybride modellen krever at man delvis må lede fra avstand, betyr dette at man ikke får sett medarbeiderne sine i like stor grad som før. Det betyr at man må utøve ledelse under litt andre forutsetninger, enn om man hadde sett sine medarbeidere daglig. Det som kommer tydelig frem i intervjuene er at det vil kreve en helt annen måte å kommunisere på enn før, og at leder er mer relasjonell i sin fremtoning. Det betyr at leder må ha enda mer fokus på det mellommenneskelige- og kommunikative aspektet enn tidligere, siden man mister en viktig dimensjon over digitale flater, som er viktig for å ivareta sosiale relasjoner.

Tillit – en bærebjelke

Ifølge Aspeli & Molstad (2020) er tillit bærebjelken i gode relasjoner og avgjørende i fjernledelse, noe som også var fremtredende i intervjuene jeg hadde. Både medarbeidere og ledere opplevde tillit som et grunnleggende element de mente måtte være tilstede i en hybrid arbeidshverdag, siden man ikke får den samme kontrollen over sine ansatte. «Micromanaging» og detaljstyrte ledere vil derfor kunne oppleve denne formen for ledelse for mer krevende enn andre ledere som har lettere for å gi slipp på kontrollen. Vi ser derfor at tillitsbasert ledelse vil være en viktig tilnærming for ledere som skal ha ansvaret for hybride team, siden det handler om å lede gjennom å gi tillit, og ved å ha troen på at de ansatte ønsker å gjøre en god jobb. Dette positive menneskesynet og det gjensidige tillitsforholdet mellom medarbeider-leder vil derfor være nøkkelen for å lykkes med hybrid ledelse.

Balansere «Tett på» med «Gi slipp»

I intervjuene kom det frem at DNB sitt lederprinsipp «Gi slipp» aldri har vært mer relevant, og at «Gi slipp» som prinsipp som gjør seg svært gjeldende i hybrid ledelse. Dette prinsippet handler om at leder må gi slipp på deler av kontrollen for å få utløst gode krefter hos sine medarbeidere. I en hybrid arbeidshverdag hvor man delvis må lede fra avstand, blir man derfor nødt til å utøve dette prinsippet i praksis. Dette krever derfor at man har med seg det positive menneskesynet og det gjensidige tillitsforholdet også inn i utøvelsen av dette prinsippet. Det som er et paradoks er at samtidig som at de ansatte trenger en leder som gir slipp, forteller de også at de trenger en leder som er mer tett på. De ønsker tettere oppfølging og en leder som bryr seg. Men i en hverdag som krever mindre ledelseskontroll og mer frihet til ansatte, hvordan skal man klare å være tett på sine ansatte uten at det skal oppleves som overvåking? Og hvordan skal man følge opp sine ansatte uten at det oppleves som kontrollerende? Kunsten blir derfor å balansere det å være tett på sine ansatte med «Gi slipp»-ledelse i en hybrid arbeidshverdag.

Her blir det avgjørende for leder å kartlegge teamet og avklare behovene og forventningene til hver enkelt ansatt, slik at man finner ut hvor skoen trykker. Hva trenger den enkelte for å prestere godt på hjemmekontor, hvilke behov har man og hva kan leder gjøre for å imøtekomme disse? Noen krever mye oppfølging og hyppige samtaler, mens andre jobber best når de får styre på og lede seg selv. Noen krever derfor at leder er mer tett på, mens andre presterer bedre under mindre ledelseskontroll. Leder må derfor tilpasse, tilrettelegge og sørge for god og individuell oppfølging. Det å avklare behovene og forventningene til den enkelte ansatt og hva de trenger for å prestere vil derfor være vesentlig for å for å lykkes med ledelse i en hybrid modell.

Frihet og kompetanse til å lede seg selv

I flere av intervjuene kom det frem at den fleksibiliteten og autonomien som den hybride arbeidshverdagen fører med seg gir økt motivasjon hos de ansatte. Videre ser vi også at Gi-slipp i praksis vil gi de ansatte mer autonomi og et større handlingsrom til å ta mer kontroll over egen atferd, noe som vil være et godt utgangspunkt for selvledelse (Aspeli & Molstad, 2020, s. 137). Flere var enige i at det var enklere å komme i flytsonene på hjemmekontoret, noe som førte til økt effektivitet. Men mindre ledelseskontroll betyr mer frihet, de fleste var derfor enig i at selvledelse var helt nødvendig for å klare å prestere i en hybrid arbeidshverdag. Siden man ikke har lederen sin tilstedeværelse kom det frem at man ble mer avhengig av å

kunne ta egne beslutninger og motivere seg selv til å jobbe mer selvstendig og målrettet. Mange opplevde derfor vekst og positiv utvikling på hjemmekontor som følger av dette. Vi ser derfor at hybrid ledelse, på lik linje som fjernledelse, bidrar til selvledelse (Aspeli & Molstad, 2020, s. 137).

Men som en rådgiver 3 presiserte så hjelper det ikke hvor selvledet du er, hvis du ikke kan faget. Flere var enige i at tilstrekkelig kompetanse var avgjørende i en hybrid arbeidshverdag og helt nødvendig for å kunne mestre det å jobbe hjemmefra. For selv om mange opplevde at det var enklere å komme i flytsonen på hjemmekontor, opplevde også mange at det var enklere å stagnere på hjemmekontor. Årsaken var at de opplevde å «miste» sparrepartneren sin og den «over bordet»-hjelpa når man satt hjemme, samtidig så ble terskelen også høyere for å spørre om hjelp over digitale flater. For at det skal være optimalt å jobbe hjemmefra er det derfor en forutsetning at man har tilstrekkelig kompetanse og mestrer de oppgavene man skal utføre. Videre vil det være helt avgjørende med tydelighet rundt måloppnåelse og forventninger. Det at de ansatte har klare mål vet hva som forventes av dem, og samtidig at leder vet hva de ansatte forventer og krever av leder for å prestere og levere. Forventningsavklaring og tydelig kommunikasjon vil derfor være avgjørende i situasjoner der leder forventer at de ansatte skal ta mer ansvar selv.

Når leder ikke er tilstede

Det kom også frem i intervjuene at tilstedeværelse og tilgjengelighet ble opplevd som viktige faktorer for at de ansatte skulle prestere på jobben. Her var en leders tilstedeværelse viktigst når de var på kontoret, mens i en hjemmekontor-situasjon var tilgjengelighet en avgjørende faktor. Flere opplevde derfor at det var desto viktigere at leder var tilgjengelig når de satt hjemme, som en slags kompensasjon for mangel på fysisk tilstedeværelse. Hvis vi trekker parallellene til fjernledelse, kan også dette bekreftes av Aspeli & Molstad (2020, s. 101) som forteller at noen viktige elementer for å lykkes med fjernledelse er tilgjengelighet og avklare hva som forventes og på hvilken måte. Flere jeg intervjuet mente likevel at de ikke hadde forventninger om at leder skulle være tilgjengelig til enhver tid, det de derimot forventet var å vite når leder var tilgjengelig og ikke. Det var derfor viktig at leder tydelig kommuniserte kalenderen sin til teamet. Vi ser derfor at en leder må evne å være synlig og transparent vedrørende egen arbeidsdag og egne arbeidsoppgaver, da dette vil bidra til at de ansatte opplever økt tilgjengelighet hos leder, samtidig som det vil styrke tillitsforholdet til leder. Men tilgjengelig eller ei, så vil «det å bli sett» være viktig for de ansatte i en hybrid

arbeidshverdag. I en hverdag hvor man som leder ikke har den samme tilstedeværelsen og de ansatte ikke møter hverandre fysisk like mye, vil det være desto viktigere for en leder å se den enkelte, noe som tar oss videre til neste avsnitt.

Hjemmekontoret – en kulturell barriere

I intervjuene kommer det frem at det å føle en sosial tilhørighet og ha gode relasjoner på arbeidsplassen er viktig både for trivsel, arbeidsglede og motivasjon. I en hybrid arbeidshverdag vil dette ifølge intervjuene kunne svekkes siden man ikke ser hverandre like mye, og siden man ikke får den samme interaksjonene med sine kollegaer som før. Når man er på hjemmekontor er man derfor avhengig av digitale flater for å opprettholde mye av det sosiale samspillet i teamet. Et viktig spørsmål å stille i den forbindelse er om digitale flater er egnet for å bygge gode relasjoner og tilhørighet, eller om det vil være en kulturell barriere? For når man er på hjemmekontor så mister man en viktig dimensjon. Spørsmålet er derfor, hvor viktig er denne fysiske dimensjon for å bygge gode relasjoner og en fellesskapsfølelse? Og er det i det hele tatt mulig å bygge kultur over digitale flater? Eller vil det være tilstrekkelig at man møtes fysisk noen dager i uka? Vi vet enda lite om hvilken innvirkning hjemmekontoret og den hybride arbeidsmodellen vil ha å si for den sosiale tilhørigheten og sosiale relasjoner på lang sikt. Vi vet heller ikke hva det vil ha å si for det fremtidige arbeidsmiljøet og kulturen i organisasjonen. Det som er tydelig fra intervjuene er at det blir viktig å legge til rette for jevnlig fysisk samspill og sørge for at man har en god digital arena hvor det er rom for sosialt samspill. Dette tar oss videre til en annen utfordring.

Onboarding og talentutvikling – et viktig fokusområde

I flere intervjuer kom det tydelig frem at det de fleste opplevde som utfordrende var nyansatte i et hybrid team. Det ene forholdet som gjør dette utfordrende er som regel mangel på tilstrekkelig kompetanse. For på den ene siden så var det flere som opplevde at de hadde høyere terskel for å spørre om hjelp over digitale flater, spesielt som nyansatt, og på den andre siden så hadde du flere som mente det var krevende å hjelpe andre kollegaer digitalt. For hvordan skal leder sørge for at de får god nok opplæring, slik at de får den kompetansen de trenger for å prestere? Og hvordan skal leder klare å sørge for at nyansatte får den hjelpen de trenger over digitale flater? Her er det viktig at leder klarer å legge til rette og sørge for godt samarbeid over digitale flater innad i teamet, på en slik måte at det ikke oppleves som en krevende og tidsslukende oppgave. Det andre forholdet som melder seg er hvordan man som leder skal sikre psykologisk trygghet og sosial tilhørighet for nyansatte i et hybrid team.

Spesielt når man som leder ikke kan legge til rette for at hele teamet møtes fysisk ofte nok til å bli godt nok kjent, uten at det går på bekostning av fleksibiliteten til den enkelte. Og hva vil være viktigst i dette tilfelle? Fleksibiliteten og autonomien til den enkelte eller sosial tilhørighet og psykologisk trygghet i teamet? Slike dilemma vil være utførende for den enkelte leder å løse alene. Godt samarbeid med andre ledere på tvers av avdelingene vil derfor være avgjørende for å løse utfordrende oppgaver i en hybrid arbeidshverdag.

En annen utfordring eller fokusområde som vil være viktig i en hybrid arbeidsmodell er dette med talentutvikling. I Intervjuene med både fagpersonell og ledere kommer det frem at det som også er en utfordring er ansatte som er veldig selvdrevet og kompetente, og som ikke krever noe. Siden de krever såpass lite oppmerksomhet er det fort gjort at de forsvinner litt når de sitter på hjemmekontor. Leder må derfor til enhver tid vite hvilke ressurser og talenter som finnes i avdelingen og sørge for videre utvikling og utnyttelse av disse, slik at man som organisasjon ikke blir sittende på usynlig kompetanse. Fordelen med «Gi slipp»-ledelse er at gjennom å «slippe gode folk til», mener DNB at problemer blir løst av dem som ser utfordringene klarest, samtidig som lederen ikke blir en flaskehals i prosessene. DNB er derfor overbevist om at en slik praksis vil føre til at flere talenter slipper til og kommer frem i lyset (Tuori, 2020).

Den vanskelige samtalen

Videre kom det frem i intervjuene at ledere opplevde at oppfølging av ikke-presterende, og sykefraværsoppfølging var mer utfordrende i en hybrid arbeidsmodell. Med ikke-presterende menes det ansatte som har tilstrekkelig kompetanse til å utføre arbeidet, men som av en eller annen grunn ikke presterer og leverer som forventet. Siden man ikke ser hverandre like mye i en hybrid arbeidshverdag, eller har mulighet til å fange opp det som skjer på hjemmekontor, vil det være desto vanskeligere for leder å vite hva som egentlig skjer og hvordan det egentlig går med den enkelte ansatt. Ifølge Aspeli & Molstad (2020) blir det derfor ekstra viktig at leder tar tak i situasjonen på et tidlig tidspunkt og prøver å løse utfordringen. Snakk med vedkommende, og forsøk å finn ut hva som ligger bak tallene og fraværet. Her blir relasjonen man har til vedkommende avgjørende for måten man kommuniserer på. Ifølge Aspeli & Molstad anbefaler de å starte med åpenhet og ærlighet, og at man viser interesse og er nysgjerrig på situasjonen. Deretter er det viktig å sørge for god oppfølging videre til man har kontroll på situasjonen, Målet er å sikre en positiv endring som varer (Aspeli & Molstad, 2020, s. 128).

Del 6 Avslutning

I dette avsluttende kapittelet ønsker jeg å diskutere hvilken verdi funnene i dette forskningsprosjektet kan ha for DNB og andre organisasjoner. Videre vil jeg belyse noen kunnskapsbehov og områder som trenger mer forskning.

Men først ønsker jeg å presentere konklusjonen. Jeg vil derfor kort oppsummere dette prosjektet før jeg legger frem hovedfunnene fra analysen som vil besvare problemstillingen, som ble presentert innledningsvis i denne undersøkelsen.

6.1 Konklusjon

Hvordan utøve ledelse i en hybrid arbeidsmodell og hvordan blir en god hybrid leder, er i utgangspunktet to sider av samme sak. På lik linje med fjernledelse, så vil hybrid ledelse være en ledelsesform som krever en kombinasjon av ulike tilnærminger til ledelse, og vil derfor bestå av elementer fra ulike ledelsesformer.

Siden hybrid ledelse i all hovedsak handler om å evne å kombinere det å lede nært og fjernt, vil sentrale ledelsesformer være fjernledelse og nærledelse. Videre vil den avstandsdimensjonen som oppstår på hjemmekontoret, ser vi at hybrid ledelse i stor grad må basere seg på tillit og tillitsbasert ledelse, da det fordrer at man må «Gi slipp» på deler av kontrollen. Vi ser derfor at både selvledelse og riktig kompetanse vil være sentrale faktorer for at man skal fungere optimalt på hjemmekontor. Dette vil gi mer fleksibilitet og bidra til en økt grad av autonomi for de ansatte. Videre vil det å bygge kompetanse på superledelse hos lederne og selvledelse hos de ansatte, kunne gi god avkastning på sikt.

Det som derimot på vies ekstra oppmerksomhet i en hybrid modell, er relasjonsbygging og sosial tilhørighet, da dette viser seg å være utfordrende å opprettholde over digitale flater. Dette krever derfor god kommunikasjon, at man som leder er mer «tett på» og mer relasjonell i sin fremtoning. Dersom man som leder klarer å skape et miljø hvor disse elementene blir ivaretatt, vil det gi et godt grunnlag for indre motivasjon og driv, noe som samsvarer med det Ryan & Deci (2008) mener skal til for å oppnå psykologisk velvære.

Vi ser derfor at det er flere sentrale perspektiv som vil være viktige for å lede i en hybrid modell, og som samsvarer med de perspektivene Aspeli & Molstad (2020), mener er sentrale for å bli en god fjernleder. Blant annet ser vi at kompetanse/mestring er grunnleggende,

relasjoner og organisasjonskultur er mer utfordrende og må derfor vies mer oppmerksomhet, og at god kommunikasjon er helt sentralt når man leder fra avstand. Men selv om vi har sett at hybrid ledelse til tider også kan være krevende, vil det på lik linje med fjernledelse, kunne gi gevinster i form av økt motivasjon og selvledelse for medarbeiderne (Aspeli & Molstad, 2020, s. 129) som vil være helt sentralt når man jobber hjemmefra.

Videre, vil det være viktig å huske at for mange ledere er dette en helt ny situasjon, og en helt ny måte å lede på. God veiledning, god lederutvikling og god forankring av hybrid ledelse i organisasjonen, vil derfor gi et godt grunnlag for å mestre denne ledelsesformen.

Helt til slutt, vil jeg komme med en liten huskeregel til morgendagens hybride ledere som jeg tror kommer til å være avgjørende for å lykkes med ledelse i en hybrid modell.

«Man må vise tillit, for å få tillit»

6.2 Hvilken verdi kan mine funn ha for DNB og andre organisasjoner?

DNB er et stort konsern med mange ulike fagområder og ansvarsområder. Siden denne undersøkelsen er gjennomført i kundesenteret i DNB, er det ikke sikkert funnene vil være overførbare til resten av organisasjonen. Jeg vil likevel tro at kundesenteret i DNB vil kunne ta med seg noen av funnene inn i sitt arbeid med ledelsesutvikling i hybride modeller, og at funnene vil kunne være overførbare til også andre kundesenter som skal implementere hybride modeller i sin policy.

Gjennom mitt arbeid har jeg sett at det er flere utfordringer en leder vil kunne støte på i en hybrid modell. Det er derfor en rekke forhold som kan oppleves som mer utfordrende i en hybrid arbeidshverdag, og som bør vies ekstra oppmerksomhet. Jeg har derfor laget fem fokusområder jeg mener DNB bør ha fokus på i en hybrid arbeidshverdag:

Oppfølging

Det er særlig to områder som blir trukket frem som mer utfordrende å skulle følge opp i en hybrid arbeidshverdag. Det første er sykefravær og det andre er ikke-presterende ansatte. Med sykefravær refereres det til korttidsfravær. Med ikke-presterende ansatte refereres det til ansatte med tilstrekkelig kompetanse til å prestere, men som likevel ikke gjør det. Det som viser seg å være den største utfordringen i begge disse tilfellene er at man ser hverandre mye mindre i en hybrid arbeidshverdag, noe som gjør det mer krevende for leder å fange opp

hvordan de ansatte egentlig har det. Det er derfor vanskelig for leder å finne ut hva som ligger bak både fravær og tall.

En annen interessant vinkling er ansatte som presterer godt, men som verken er motiverte eller har tilstrekkelig selvdisiplin til å sitte hjemme. De leverer på forventet budsjett og når sin rolleforventning, men de tar seg kanskje litt ekstra friheter de to dagene de er på hjemmekontor. Hvordan kan man som leder følge opp sine ansatte i slike tilfeller? Og hvordan kan leder sikre at de ansatte realiserer sitt fulle potensial? Det som derfor vil være interessant å se på i denne sammenheng, er å se på de verktøyene man har i en organisasjon når det kommer til intensivsystemer og karrieremuligheter. Egner disse seg i en hybrid modell, eller krever det tilpasning for at det skal fungere optimalt? Dette kunne derfor vært interessant å sett på under videre forskning.

Onboarding – Nyansatte

Også her er det to områder som vil være mer utfordrende i en hybrid modell. Det ene går på kompetanse og det andre går på psykologisk trygghet. Dersom man ikke har tilstrekkelig kompetanse og mangler faglig tyngde vil det være utfordrende å jobbe hjemmefra hvor man ikke har det samme «støtteapparatet» rundt seg. Det kommer frem i intervjuene at terskelen for å spørre om hjelp over digitale flater er høyere, og spesielt dersom du er ny i et team og ikke har den psykologiske tryggheten.

Selv om dette selvsagt vil være mest utfordrende for den nyansatte, viser det seg også å være krevende for teamet og kollegaer som må bistå over digitale flater. Det vil derfor være viktig å ha et godt opplæringsløp tilpasset en hybrid arbeidshverdag og ha fokus på psykologisk trygghet. De må bli kjent med teamet.

Talentutvikling

I denne seksjonen handler det om at ledere må vite hvilken kompetanse som ligger i teamet og legge til rette for utvikling. I intervjuene kommer det frem at ansatte som presterer og er gode på selvledelse, fort kan forsvinne på hjemmekontor siden de krever mindre så lite av leder. Dette betyr at DNB potensielt kan bli sittende med mye usynlig kompetanse i organisasjonen. Det handler derfor om å kartlegge kompetansenivåene i teamet slik at man får best mulig utnyttelse av de ressursene man har.

Viktige spørsmål som må stilles i den sammenheng er om det blir vanskeligere å identifisere talenter i en hybrid modell, og hvordan sørge for at man får med seg de viktigste folkene i en digital hverdag?

Hvis vi tar et eksempel der en ansatt sine sterke sider er de mellommenneskelige egenskapene, vil vedkommende klare å vise disse styrkene på samme måte over digitale flater? Eller er det noen kvaliteter som blir mer fremhevet enn andre? Da kommer vi inn på et annet interessant felt, som går på dette med digital rekruttering. Hvordan sikre ansettelse av de riktige folkene over digitale flater?

Kultur og tilhørighet

Det å etablere en god kultur hvor alle føler seg inkluderte, vil være viktig i en hybrid arbeidshverdag. Det vil derfor være viktig å sørge for godt samarbeid og kommunikasjon over digitale flater, samtidig som man må legge til rette for at teamet møtes jevnlig fysisk. Det må til enhver tid være fokus på å skape sosial tilhørighet, psykologisk trygghet og en fellesskapsfølelse i teamet. Et godt arbeidsmiljø der man gleder seg til å komme innom kontoret for å møte kollegaene sine bør til enhver tid etterstrebtes dersom man skal lykkes med en hybrid modell.

6.3 Anbefaling om videre forskning

Siden jeg kun har foretatt en undersøkelse i kundesenteret i DNB, kunne det vært interessant å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse i andre deler av DNB-konsernet eller i kundesenteret til et annet stort selskap, for å sammenligne funnene. Det ville også ha vært interessant å sett litt mer på utfordringene ved en slik arbeidsmodell, og ikke minst mulighetene.

Helt til slutt, kunne det også vært interessant å sett litt på langtidsvirkningene ved å innføre en slik modell. Siden den hybride modellen ble innført i DNB etter koronapandemien, vet vi enda lite om hva dette betyr på lang sikt. Hva er konsekvensene, hva er fordelene?

Vi vet for eksempel lite om hvordan den hybride modellen påvirker den sosiale tilhørigheten eller kulturen på lang sikt. Det ville derfor vært spennende med en mer longitudinell tilnærming til forskningen, for å se hva som hadde kommet ut av det.

Litteraturliste

Adriaenssen, D., Adriaenssen-Johannessen, D. & Johannessen, J. A. (2017). Den nye organisasjonspsykologien: positiv psykologi og positivt lederskap. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Aspeli, A. K. & Molstad, H. M. (2010). *Fjernledelse i lys av selvbestemmelsesteorien: Hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse?* [Masteroppgave, Høgskolen i Buskerud]. USN Open Archive. [https://openarchive.usn-xmlui/bitstream/handle/11250/142093/Master2010Aspeli.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/142093/Master2010Aspeli.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Aspeli, A. K. & Molstad, M. (2020). *Fjernledelse. Fred, frihet og ensomhet?* (1. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Bakke, J. W., Bergersen, E., Fossum, E., Julsrud, T., Opheim, H., Sakshaug, U. (1998). *Håndbok i fjernarbeid*. Arbeidsmiljøforlaget. <https://www.nb.no/items/a42c7c56409a64aaeb32438b77633b2d?page=7&searchText=oaiid:%22oai:nb.bibsys.no:999820618974702202%22>

Berg, L., N. Byrkjeflot, H. & Kvåle, G. (2010). Hybrid ledelse i sykehus: en gjennomgang av litteraturen. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 2010(3). 212-237.

Bergwitz-Larsen, I. (2021, 15. april) *Nina Gårdsøy elsker å ha hjemmekontor i naturparadiset. Nå trenger ikke lenger jobb og bolig å være på samme sted*. Aftenposten. <https://www.aftenposten.no/karriere/i/pA8PgW/nina-gaardsoey-elsker-aa-ha-hjemmekontor-i-naturparadiset-naa-trenger-ikk>

Bolman, L. & Deal, T. (2007). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Cain, M. (2021, 21. mai). *Making hybrid work more permanent? Set some ground rules*. Gartner. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/making-hybrid-work-more-permanent-set-some-ground-rules>

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget.

Direktorat for forvaltning og økonomistyring. (2021, 3. desember). *Fjernledelse*. Statens arbeidsgiverportal. <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/fjernledelse>

Egerdal, Å. (2019). HR i framtiden. I Å. Egerdal (Red.), HR-boka (2. utg., s. 604-624 27). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. (2. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2015). *Organisasjonsteori*. (1. utg.). Cappelen Damm AS.

Folkehelseinstituttet. (2022, 20. januar). *Råd til arbeidsplasser og virksomheter*.

<https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/andre/rad-til-arbeidsplasser/#hjemmekontor-og-fleksibel-arbeidstid>

Giske, M. E. (2018, 5. november) DNB Blir teknologibedrift med banklisens. DNB nyheter. <https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/samfunn/dnb-blir-teknologibedrift-med-banklisens>

Helsedirektoratet. (2021, 9. juli). *Arbeidsplasser og hjemmekontor (covid-19)*.

[https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/koronavirus/endringslogg/arkiv/Arbeidsplasser%20og%20hjemmekontor%20\(covid-19\)%20arkivert.pdf/_attachment/inline/d20c3d6a-467f-4d7d-ac0c-f086dacfb749:31bc9e68cfb4f025ec46388fb64f432cbc46487f/Arbeidsplasser%20og%20hjemmekontor%20\(covid-19\)%20arkivert.pdf](https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/koronavirus/endringslogg/arkiv/Arbeidsplasser%20og%20hjemmekontor%20(covid-19)%20arkivert.pdf/_attachment/inline/d20c3d6a-467f-4d7d-ac0c-f086dacfb749:31bc9e68cfb4f025ec46388fb64f432cbc46487f/Arbeidsplasser%20og%20hjemmekontor%20(covid-19)%20arkivert.pdf)

HR Norge. (2021, 5. mai). *Ny undersøkelse fra HR Norge: Slik planlegger virksomhetene den nye arbeidshverdagen*. <https://www.hrnorge.no/pressemeldinger/norske-virksomheter-i-fullgang-med-%C3%A5-forberede-seg-p%C3%A5-arbeidslivet-etter-pandemien>

Jacobsen, I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. Utg.). Høyskoleforlaget AS.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011), *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3 utg.). Abstrakt forlag AS.

Johansen, G. (2018, 19. november). *Tillitsbasert ledelse*.

<https://www.ledernytt.no/tillitsbasert-ledelse.5908681-112372.html>

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.) Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019) *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3.utgave). Gyldendal Norsk Forlag AS

Martinsen, Ø. L. (2017, 16. august). *Selvledelse*. BI Business Review.

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/selvledelse/>

Medarbejder og kompetence styrelsen. (Hentet 2021, 20.august) *Gode råd til hybrid ledelse*. <https://www.medst.dk/arbejdsomraader/ledelse/ledelse-paa-den-hybride-arbejdsplads/gode-raad-til-hybrid-ledelse/>

Nordås, H. K. (2020, 28. september). *Pandemi = Økonomisk kollaps*. Norsk utenrikspolitisk institutt NUPI Skole. <https://www.nupi.no/Skole/HHD-Artikler/2020/Pandemi-oekonomisk-kollaps>

Regjeringen (2022, 27. januar). *Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>

Sagberg, I. (2022, 17. januar). *Ledelse*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/ledelse>

Sander, K. (2020, 16. januar). *Selvledelse (empowerment) og positivt lederskap*. studie. <https://estudie.no/selvledelse-og-positivt-lederskap/>

Sander, K. (2020, 24. september). *Selvbestemmelsesteorien*. studie. <https://estudie.no/selvbestemmelsesteorien/>

Sintef (2022). Nils Brede Moe: sjefsforsker. <https://www.sintef.no/alle-ansatte/ansatt/539/>

Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg.) Gyldendal Norsk Forlag AS.

Trambach, A. T. (2021, 15. september). *Fremtidens arbeidsplads har brug for stærke hybride ledere*. Hybridledelse: Videndeling og kompetenceudvikling.

https://www.hybridledelse.dk/stg_f978e/invester-i-hybride-kompetencer/

Tuori, H. (2020, mars). *Gi slipp – ledelse 4 the future*. Motimate: elektronisk internopplæring i DNB.

Lien, E. (2021). *Overgang fra nærledelse til avstandsledelse i Politet* [Masteroppgave, Høgskolen i Østfold]. Brage Unit. <https://hiof.brage.unit.no/hiof-xmlui/bitstream/handle/11250/2734703/Elin%20Lien.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Vedlegg

Vedlegg 1: Kvittering og tilbakemelding fra NSD

29.01.2022, 23:59

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

726886

Prosjekttittel

Å lede når avstanden er stor

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Kamilla Lund, anne.k.lund@nord.no, tlf: 46227284

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ida Louise Paulsen, idalouisepaulsen@icloud.com, tlf: 99232926

Prosjektperiode

02.05.2021 - 15.11.2021

Vurdering (1)

10.06.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 10.06.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.11.2021.

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

NSD 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 behandles 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

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).

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

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

NSD 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).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller 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 NSD 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/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/608e85d5-8fc2-41ee-8577-6f7bd413a0e0> 2/2

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Den nye arbeidshverdagen ”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan man utøver god ledelse når avstanden er stor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne masteroppgaven handler om ledelse under koronapandemien. Formålet vil være å få finne ut hvordan man utøver god ledelse når avstanden er stor, slik at vi kan få mer innsikt og informasjon om hva som skal til for å «lykkes» med hjemmekontoret og en mer fleksibel arbeidsform. Dette er interessant fordi mye tyder på at hjemmekontoret er kommet for å bli, noe som medfører at fremtidens arbeidsplass vil bære preg av en mer hybrid arbeidsmodell. Å vite hvordan man leder når avstanden er stor vil derfor være essensielt for å lykkes med en slik modell.

Med bakgrunn i disse observasjonene har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvordan utøve ledelse i en hybrid arbeidsmodell?”

For å besvare denne problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål som vil bli besvart senere i oppgaven:

- *Hvordan oppleves ledelse i en hybrid arbeidshverdag av medarbeidere og ledere?*
- *Hva betyr det for ledelse i en hybrid arbeidsmodell?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har valgt å foreta våre undersøkelser i en bank og finansinstitusjon, nærmere bestemt DNB. Her vil vi intervju tilfeldige utvalgte rådgivere, fagpersonell, ledere og HR-personell som har erfaringer med den hybride arbeidsformen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du vil få en innkallelse til et intervju. Intervjuet vil vare ca. 60 minutter og handler om ledelse under koronapandemien. Vi ønsker

derfor å stille spørsmål som omhandler ledelse, hybrid lederskap og en mer hybrid arbeidsmodell. Det vil ikke bli innhentet noen personopplysninger, og intervjuet vil være anonymisert. Det vil bli tatt lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er kun jeg og veileder som vil ha tilgang til innsamlede data ved Nord universitet. Det vil ikke bli innhentet noen personopplysninger, og lydopptak og notater vil bli slettet etter de er transkribert. Alt datamaterialet vil deretter lagres på universitetets server med tofaktoridentifisering. Deltakerne i dette prosjektet vil derfor ikke kunne gjenkjennes ved publisering. Det er kun stillingen som vil bli publisert, og da som “Leder 1, leder 2” etc., “Rådgiver 1, rådgiver 2” etc., og “HR-personell”.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. November 2021. Alle opplysninger, lydopptak og notater vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Nord Universitet ved:

Student: Ida Louise Paulsen
ida.l.paulsen@student.nord.no
+47 99 23 29 26
7020 Trondheim

Eller:

Veileder: Anne Kamilla Lund
Anne.k.lund@nord.no
8070 Bodø

Eller:

Vårt personvernombud: Torill Irene Kringen
toril.i.kringen@nord.no
+47 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
· NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Anne Kamilla Lund

Student
Ida Louise Paulsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Å lede når avstanden er stor*", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

· å delta i et intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

