

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Ann Kristin Selnæs, Sebastian Ayer Nergård & Tom Erik Gyth

Ledelse i en hybrid arbeidshverdag

Dato: 25.05.22

Totalt antall sider: 113

Sammendrag

Fjernledelse og hybrid arbeidshverdag er høyst dagsaktuelt nå, men vil også være svært aktuell for bank- og finansnæringen også fremover. Bank- og finansnæringen er i stor endring. Svært mange av prosessene og arbeidsoppgavene som før måtte gjennomføres fysisk, til stede på kontoret, har nå blitt tilgjengelig fra hvor som helst i landet. Samtidig som digitalisering utvikler seg og arbeidstakeren ønsker større fleksibilitet i hverdagen, vil det stilles større krav til arbeidsgiver. De er nødt til å tilpasse seg, hvis ikke risikerer de at arbeidstakerne begynner å jobbe hos konkurrentene. Fjernledelse og hybrid arbeidshverdag kan studeres til det uendelige, for hvert individ er unikt og hver organisasjon er også unik i sin sammensetning. Vi ønsket spesifikt å studere fjernledelse og hybrid arbeidshverdag fra et leders perspektiv og tok fatt i dette med følgende problemstilling:

“Hva må ledere være oppmerksomme på for å kunne utøve god fjernledelse i bank- og finansnæringen, og med utgangspunkt i dette håndtere en hybrid arbeidshverdag på best måte?”

Problemstillingen vår kan omhandle svært mye, så for å snevre inn på oppgaven har vi laget noen forskningsspørsmål som kan bistå med å konkretisere hva vi ønsker å studere. Vi laget to forskjellige forskningsspørsmål, et med fokus på fjernledelse og et med fokus på hybrid arbeidshverdag.

I teoridelen vår beskrev vi ledelse, lederstiler, fjernledelse og hybrid arbeidshverdag. Vi har funnet litteratur for å se på hva som er suksessfaktorer for fjernledelse og hybrid arbeidshverdag, men også hvilke utfordringer det er. Siden kultur og kommunikasjon også er et viktig premiss for å kunne utøve fjernledelse og hybride arbeidshverdager har vi også funnet teori rundt dette.

Vår empiri har vi fått gjennom dybdeintervju med 14 forskjellige informanter i ulike roller, med ulik erfaring rundt fjernledelse og hybrid arbeidshverdag. Mesteparten av de er ledere, men noen er også medarbeidere for å få et innblikk i hvordan det er fra begge ståsted. Vi har gjennom disse intervjuene kodet data og kategorisert de for å forsøke å belyse vår problemstilling og forskningsspørsmål. Ved å gjøre dette har vi drøftet teori opp mot empiri på en strukturert måte.

Resultatet av vår studie viser at det er den aspekter leder må være oppmerksom på for å kunne utøve fjernledelse og hybrid arbeidshverdag på en gunstig måte. Bevisstgjøringen på

hvilke suksesskriterier og utfordringer som ligger bak fjernledelse og hybrid arbeidshverdag vil være essensielt for en leder i bank- og finansnæringen. Ledere må i stor grad selv ta ansvar for å benytte digitale verktøy på en måte som gjør at arbeidet og kommunikasjonen med de under seg ikke blir av dårligere kvalitet. Vår empiri viser at organisasjonen vi jobber for er godt kjent med mange av utfordringene, men at det er manglende oppfølging på ledernivå for å minimere disse utfordringene tilstrekkelig. Som ved alle organisasjoner vil det være forskjeller fra leder til leder, men også fra medarbeider til medarbeider. Dermed må organisasjonen og ledere tilpasse seg hver enkelt situasjon.

Vår konklusjon er at ledere må være oppmerksomme på suksesskriteriene og utfordringene vi har funnet gjennom empiri og teori. Hvis ledere behersker dette, vil de kunne utøve god fjernledelse samt håndtere en hybrid arbeidshverdag på best mulig måte i bank- og finansnæringen.

Abstract

Remote leadership and hybrid working are highly relevant now but will also be relevant for the banking and finance industry in the future as well. The banking and financial sector has experienced profound changes in recent years, many of the processes and tasks that previously had to be conducted physically; present in the office, have now become possible to do from anywhere in the country. At the same time as digitalization develops and the employees want greater flexibility in everyday life, greater demands will be placed on the employer as they will have to keep up with developments; to prevent competitors from taking the best employees. Remote leadership and hybrid work can be studied indefinitely because everyone is unique, and each organization is also unique in its composition which will lead to different outcomes. We specifically wanted to study remote leadership and hybrid work from a leader's perspective and addressed this with the following thesis question:

"What must managers be aware of in order to be able to exercise good remote leadership in the banking and finance sector, and with this in mind deal with hybrid work in the best way possible?"

Our thesis question is broad, so to narrow down the question, we have created research questions that can help to concretize what we want to study. We created two different research questions, one with a focus on remote leadership and one with a focus on hybrid work.

In our theory chapter, we described management, leadership styles, remote leadership and hybrid work. We have found studies that look at what are the success factors for remote leadership and hybrid work, but also what challenges there are with remote leadership and hybrid work. Since culture and communication are also important to be able to use remote leading and hybrid work, we have also included studies around these topics.

We have gained our empirical data through in-depth interviews with fourteen different interview subjects in distinct roles, with unique experience concerning remote leadership and hybrid work. Most of them are managers, but some are also employees to get an insight into what it is like from both points of view. Through these interviews, we have coded data and categorized it to try to shed light on our thesis question and research questions. By doing this, we have been able to discuss and analyze theory against empiricism in a structured way.

The results of our study show that there are certain things managers must be aware of, to be able to exercise remote management and at the same time use hybrid work efficiently.

Awareness of the success criteria and challenges behind remote management and hybrid work will be essential for a leader in the banking and finance industry. Managers must take responsibility for using digital tools in a way that ensures that the work and communication with the employees under them is not of inferior quality. Our experience shows that the organization we work for is well acquainted with the challenges, but that there is a lack of follow-up at management level to minimize these challenges sufficiently. As with all organizations, there will be differences from manager to manager, but also from employee to employee. Thus, the organization and managers must adapt to each individual situation.

Our conclusion is that managers must be aware of the success criteria we have found through empirical data and theory, as well as the challenges we have found to be able to exercise good remote management in the banking and finance industry and with this knowledge be able to manage hybrid work in the best way possible.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av studiet MBA ved Nord Universitet. Oppgaven handler om fjernledelse og hybrid arbeidshverdag innenfor bank- og finansnæringen, med fokus på suksessfaktorer og utfordringer.

Bakgrunnen for at vi har valgt å skrive om dette temaet skyldes hvor aktuelt det har vært og vil være i fremtiden med en slik ledelse og arbeidshverdag. Bank- og finansnæringen har vært gjennom en større utvikling de siste årene og har akselerert grunnet Covid-19-pandemien siste to årene. Vi jobber alle sammen innen bank- og finansnæringen og har alle ulike erfaringer med fjernledelse og hybrid arbeidshverdag. Vi hadde derfor et ønske om å studere emnet dypere.

Det siste studieåret vårt har vært brukt på å skrive denne masteroppgaven. Det har vært en utrolig lærerik og interessant tid, hvor vi har fått benyttet mye av kunnskapen vi har fått gjennom våre to første år på masterstudiet.

Vi ønsker å takke alle våre informanter som har vært essensiell for vår masteroppgave. Uten deres bidrag ville dette ikke vært mulig.

Til slutt ønsker vi å takke vår veileder, Thomas Wold, for gode tilbakemeldinger underveis i skrivingen.

Trondheim 25.05.2022

Ann Kristin Selnæs

Sebastian Ayer Nergård

Tom Erik Gyth

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	1
1.1 Problemstilling	3
2.0 Teori	4
2.1 Ledelse	4
2.1.1 Lederstil	4
2.1.2 Situasjonsbetinget ledelse	5
2.1.3 Leder-medarbeider-utveksling (LMX)	7
2.1.4 Transaksjonsledelse	7
2.1.5 Transformasjonsledelse	8
2.1.6 Endringsledelse	9
2.3 Fjernledelse	11
2.3.1 Definisjon av fjernledelse	11
2.3.2 En fjernleders rolle	11
2.3.3 Utfordringer til fjernledelse	13
2.3.4 Proaktiv leder ved fjernledelse	16
2.5 Kultur	17
2.5.1 Hvordan vedlikeholde organisasjonskulturen når ansatte jobber på hjemmekontor?	18
2.5.2. Kulturelle belastninger ved hjemmekontor	20
2.5.3 Betydningen av organisasjonskultur i en usikker periode	20
2.5.4 Sosialt samhold	21
2.6 Kommunikasjon i organisasjoner	21
2.7 Hybrid arbeidshverdag	23
2.7.1 Motivasjon i en hybrid arbeidshverdag	28

2.7.2 Studier/undersøkelser	30
2.7.3 Skillet mellom jobb og fritid i en hybrid arbeidshverdag.....	33
3.0 Metode	36
3.1 Forskningsstrategi og design.....	36
3.1.1 Datainnsamling og utvalg.....	38
3.1.2 Intervjuprosess og transkribering	40
3.1.3 Hvem er informantene	41
3.2 Dataanalyse	43
3.2.1 Spørsmål knyttet til reliabilitet og validitet	45
3.2.2 Refleksjon over egen rolle som forsker	46
3.2.3 Etske problemstillinger.....	47
4.0 Analyse og diskusjon	49
4.1 Forsknings spørsmål 1: Hva er forskjellen mellom ledelse og fjernledelse, og hva må ligge til grunn for å utøve god fjernledelse?	49
4.1.1 Definisjon av fjernledelse	49
4.1.2 Hvilke erfaringer har respondentene	50
4.1.3 Fjernledelse, en del av det å være leder?.....	52
4.1.4 Hva må ligge til grunn for å utøve god fjernledelse?	54
4.2 Forsknings spørsmål 2: Hva skal til for at en hybrid arbeidshverdag skal bli en suksess, og hvilke utfordringer må man være oppmerksomme på?.....	55
4.2.2 Suksesskriterier og utfordringer i en hybrid arbeidshverdag.....	57
4.2.2.1 Suksesskriterier	59
4.2.2.2 Utfordringer	64
4.2.3 Kultur i en hybrid arbeidshverdag	72
4.2.3.1 Definisjon på kultur	72

4.2.3.2 Hvordan ivareta kulturen i en hybrid arbeidshverdag.....	73
4.2.4 Kommunikasjon i en hybrid arbeidshverdag.....	75
4.2.5 Hvordan ivareta skillet mellom jobb og fritid i en hybrid arbeidshverdag?.....	77
4.2.5.1 Tanker om skillet mellom jobb og fritid.....	77
4.2.5.2 Konkrete tiltak som er iverksatt for å tydeliggjøre skillet mellom jobb og fritid	79
5.0 Konklusjon.....	83
5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva er forskjellen mellom ledelse og fjernledelse, og hva må ligge til grunn for å utøve god fjernledelse?	83
5.2 Forskningsspørsmål 2 - Hva skal til for at hybrid arbeidshverdag skal bli en suksess, og hvilke utfordringer må man være oppmerksomme på?.....	84
5.3 Problemstilling: Hva må ledere være oppmerksomme på for å kunne utøve god fjernledelse i bank- og finansnæringen, og med utgangspunkt i dette håndtere en hybrid arbeidshverdag på best måte?.....	87
5.4 Hvilken verdi kan våre funn ha for bank- og finansnæringen?.....	88
5.5 Hvilken verdi kan våre funn ha for andre næringer?	89
5.6 Anbefaling om videre forskning	89
Kilder	90
Vedlegg.....	95

Figuroversikt

Figur 1: Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesteori	s 5
Figur 2: Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelse	s 6
Figur 3: Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon	s 23
Figur 4: Strategier for å gjennomføre vellykkede hybride møter	s 27
Figur 5: Motivasjonsformelen.....	s 28
Figur 6: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer	s 29
Figur 7: Hackman og Oldhams motivasjonsmodell.....	s 30
Figur 8: Suksessfaktorer i en hybrid arbeidshverdag.....	s 32
Figur 9: Oversikt over informanter	s 43
Figur 10: Koding og kategorisering av kvalitativt datamateriale	s 44
Figur 11: Nøkkelord fra definisjon av fjernledelse.....	s 50
Figur 12: Suksessfaktorer og utfordringer ved hybridarbeidshverdag	s 58

1.0 Introduksjon

Gjennom vår masterstudie har vi vært innom flere forskjellige temaer og fagområder, hvor mange av de har vært med å bidra til vårt valg av masteroppgave. Vi ønsket å skrive om noe som er dagsaktuelt og høyst relevant for tiden fremover. De administrative fagene vi har vært innom har vært svært aktuelle i vårt valg av retning på oppgaven. Vi er alle ansatt i samme organisasjon og jobber innenfor bank- og finansnæringen i ulike stillinger. Vi ønsker derfor å bruke egen arbeidsplass som utgangspunkt, med de fordeler og ulemper dette medfører. Covid-19-pandemien har ført til store endringer i måten vi jobber på, og vi har siden mars 2020 måttet utføre arbeidet vårt fra hjemmekontor i større grad. Dette har gjort oss interesserte i å se nærmere på hvordan disse endringene påvirker tilnærmingen en leder må ha til ledelse på avstand.

Historisk har bank- og finansnæringen vært et fysisk sted. Der kundene kommer på besøk med et ønske om økonomisk rådgivning, få oppfylt sine drømmer om egen bolig, få dekket sine forsikringsbehov og få råd om sparing. I dag er dette noe annerledes. De fleste kundene tar kontakt gjennom digitale plattformer og dermed har også behovet for personer i fysiske banklokaler blitt lavere. Dette har åpnet for at bankmedarbeideren ikke trenger å være til stede der kunden er fysisk, men kan jobbe fra hvor som helst i landet.

Dette er resultatet av en gradvis utvikling som har pekt i retning mot en hybrid arbeidsform; en kombinasjon av fysisk arbeid og fjernarbeid. Det har nok i de fleste bransjer, også bank og finansnæringen, sittet langt inne å faktisk ta steget mot å iverksette en slik måte å jobbe på. Undersøkelser viser (Grzegorzcyk et al., 2021) at selv om mange yrker har kunnet benytte seg av en hybrid løsning, er det inntil nylig svært få som faktisk har gjort det. Rent teoretisk har det har med andre ord vært et uoppfylt potensial på dette området.

Selv om mye har pekt i retning mot at mange yrker var på vei til å bli mer hybride, hadde nok utviklingen uten tvil tatt mye lenger tid hvis det ikke hadde vært for at Covid-19-pandemien slo ut for fullt i 2020. På grunn av de ansattes sikkerhet, helse og nasjonale/regionale tiltak og påbud måtte denne overgangen skje nærmest over natten. Flere arbeidsgivere måtte være fleksible og iverksette umiddelbare tiltak med hjemmekontorløsninger og møtevirksomhet gjennom digitale verktøy istedenfor fysiske, tradisjonelle metoder. Denne raske mobiliseringen og praktiseringen av arbeidsmetodikk og kommunikasjon over andre flater åpnet øynene for bank- og finansbransjen, og det viste at man ikke nødvendigvis må være på kontoret hele tiden for å gjennomføre jobben i mange av organisasjonens roller.

Det har også sine utfordringer å gjennomføre en slik omstilling på så kort tid. For det første må man lære seg å jobbe på en helt ny måte, uten ledere og kollegaer fysisk rundt seg. For mange har dette være en utfordring, siden det var mye nytt som man ikke hadde erfaring med fra tidligere. Overgangen var dramatisk for mange. Covid-19-pandemien har fremskyndet teknologiske løsninger og arbeidsmetodikk som normalt ville tatt flere år å iverksette i hva vi kan kalle ett eller flere “normalår”. Siden dette inntil nå har vært en mer eller mindre påtvunget løsning, har man måttet finne den beste mulig løsningen ut ifra forutsetningene man har. Det vil utvilsomt være veldig viktig å evaluere erfaringene man har gjort seg for å identifisere utfordringer og muligheter for at denne løsningen skal fungere best mulig også på lang sikt.

Bakgrunn og aktualisering

Denne “revolusjonen” med hjemmekontorløsning og fjernledelse vil påvirke hvordan morgendagens bankvirksomhet drives og hvordan hele bank- og finansnæringen samt næringslivet som sådan vil organisere seg. I en undersøkelse fra PwC (2021) kom det frem at 73 % av respondentene forventet at selskapet deres kom til å fortsette med en hybrid løsning også etter pandemien, og det vil uten tvil være viktig å forske mer på dette. Vi ønsker å forske på hvordan ledere i bank- og finansbransjen kan utøve god fjernledelse i en hybrid arbeidshverdag. Hvordan en leder kan legge til rette for å gi arbeidstakerne best mulige forutsetninger for å lykkes med sine arbeidsoppgaver vil være sentralt i vår oppgave. Momenter som motivasjon og det å skape et godt samhold vil være sentrale elementer, samt det å klare å skape en god forståelse for hva som skal til for at organisasjonen når sine felles mål.

Det finnes en rekke faktorer som er med på å påvirke arbeidstakerens mottakelighet til endring. Hvordan leder evner å engasjere og motivere sine medarbeidere på dette området vil være essensielt for hvor vellykket hjemmekontor eller ledelse over geografisk avstand vil fungere på sikt. Den tradisjonelle arbeidshverdagen som folk flest er kjent med er nå i drastisk endring. Dette medfører at organisasjoner og ledere blir satt ekstra høye krav til, for å kunne etterleve det behovet medarbeiderne trenger i det daglige. Omstillingsevnen til den enkelte medarbeider har blitt satt på prøve, og mange har nok kjent på kropp og sinn at det har vært tøft med møter og samlinger gjennom en PC-skjerm versus å møtes ansikt til ansikt i det daglige. Oppgaven vår har som mål å analysere hva som fungerer med fjernledelse og hva

som ikke fungerer. Hva en leder kan gjøre for å bidra til resultater og leveranser på tross av geografiske avstander mellom medarbeider og avdelingen man har tilhørighet til.

Teorier om fjernledelse og hvordan man skal organisere seg vil bli enda mer aktuelt i fremtiden da fremtiden blir mer og mer digital. Mange bedrifter og organisasjoner befinner seg i dag på ulike geografiske steder. Det blir dermed viktig for ledere å tilrettelegge for arbeidstakerne å utøve arbeidet så knirkefritt som mulig på tross av avstandene mellom medarbeiderne, la det være på hjemmekontor eller fra et kontor til et annet.

Det er ingen tvil om at Covid-19 pandemien har ført til store endringer, og vi tror at bank- og finansnæringen kommer til å ha nye hybride arbeidsstasjoner nå som vaksinene er satt og vi er tilbake til “normalen”. Derfor synes vi det er interessant å forske nærmere på hvordan ledere kan utøve god fjernledelse med medarbeidere på hjemmekontor og med geografisk avstand. Det vil i større grad rulleres på hvem som er på kontoret, slik at man ikke møtes i det daglige like ofte som før, og forskningsbidrag til dette området vil være nyttig fremover. Forskningen vår vil bidra i hovedsak under fagområdene organisasjons- og ledelsesteori, med vekt på fjernledelse og hybrid arbeidshverdag.

1.1 Problemstilling

Vi har med dette som utgangspunkt formulert følgende problemstilling:

Hva må ledere være oppmerksomme på for å kunne utøve god fjernledelse i bank- og finansnæringen, og med utgangspunkt i dette håndtere en hybrid arbeidshverdag på best måte?

For å kunne svare på problemstillingen har vi formulert følgende forskningsspørsmål som vi vil forsøke å belyse i analysen:

Forskningsspørsmål

Ledelse

1. Hva er forskjellen mellom ledelse og fjernledelse, og hva må ligge til grunn for å utøve god fjernledelse?

Hybrid arbeidshverdag

2. Hva skal til for at en hybrid arbeidshverdag skal bli en suksess, og hvilke utfordringer må man være oppmerksomme på?

Vi har tatt utgangspunkt i følgende definisjon av ledelse: “*Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål*” (Yukl, 2013, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Når vi her snakker om god ledelse, snakker vi om ledelse som fører til høy grad av innsats og måloppnåelse. Vi har valgt å definere fjernledelse som ledelse med geografisk avstand. Det kan være medarbeiderne på hjemmekontor, eller medarbeidere som er underlagt en seksjon som har base en annen plass i landet enn hvor lederen har tilhørighet. Hovedtrekket ved vår definisjon av fjernledelse er altså at det ikke er noen fysisk interaksjon mellom leder og de ansatte.

2.0 Teori

2.1 Ledelse

Ledelse har eksistert så lenge vi mennesker har samhandlet med hverandre. Det finnes veldig mye litteratur om emnet og mange ulike definisjoner på hva ledelse er. Det er derfor viktig å avgrense litteraturen i henhold til hvilket aspekt ved ledelse man ønsker å studere. Studiet om ledelse kan deles inn i fem ulike kategorier (Jacobsen & Thorsvik, 2019):

1. Studier av hva som kjennetegner personlighetstrekk til gode ledere.
2. Studier av hvilke lederstiler som er best egnet i ulike situasjoner.
3. Studier som ser på hvilken relasjon mellom ledere og medarbeidere som gir best resultat.
4. Studier av institusjonell eller verdibasert ledelse som ser på hvordan ledere kan vise retning.
5. Studier om lederroller som er på hva ledere gjør og hvilke oppgaver de har.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019)

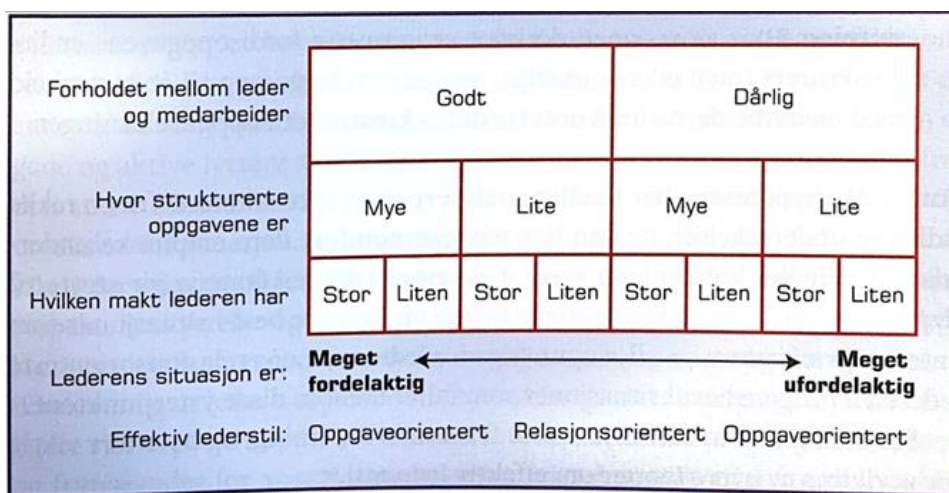
Vi har i vår studie valgt å fokusere på relasjoner mellom ledere og medarbeidere, og hvilken lederstil som passer best i en hybrid arbeidshverdag.

2.1.1 Lederstil

For å se nærmere på hva ledelse er vil vi gå i dybden på ulike lederstiler som ledere kan ha ovenfor ulike medlemmer i en gruppe. Lederstil handler om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Vi skal gå nærmere inn på de lederstilene vi mener er relevante i lys av problemstillingen vår.

2.1.2 Situasjonsbetinget ledelse

For å påvirke effektivitet blant de ansatte må en leder ha innflytelse. En av de mest kjente ledelsesteoriene er utviklet av Fiedler (1967, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019). Han hevder at innflytelse handler om sosiale relasjoner, og ikke om personlige egenskaper. Atferden en leder utøver må være tilpasset situasjonen. En leder kan være usedvanlig kunnskapsrik, argumenterende eller truende uten at det gir innflytelse, fordi atferden ikke er tilpasset lederens relasjon til de som skal ledes (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Modellen som Fiedler har utviklet ser på tre sentrale trekk ved situasjoner som er av betydning for lederens rolle og mulighet til å påvirke:

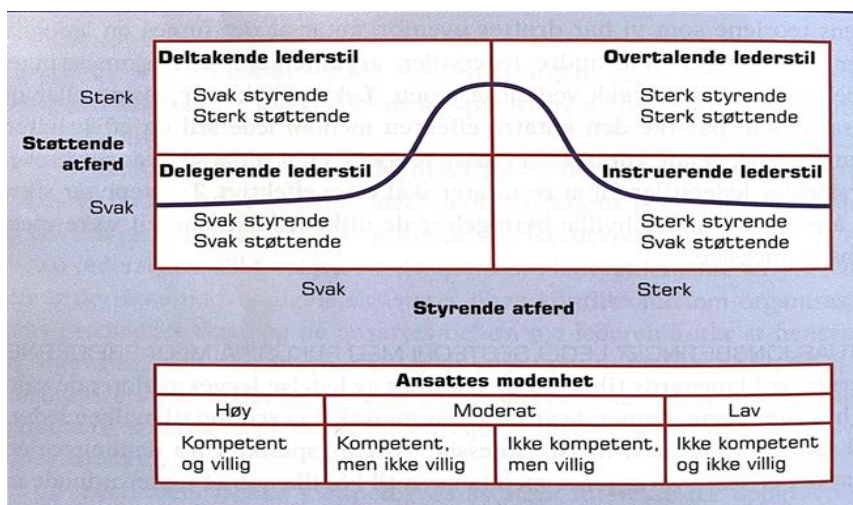


Figur 1: Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesteori. Fra *Hvordan organisasjoner fungerer* (s. 421) av Jacobsen og Thorsvik, 2019, Fagbokforlaget. Copyright 2019 ved Vigmostad & Bjørke AS.

Forholdet mellom leder og medarbeider er av størst betydning. Den defineres kort sagt av hvor stor grad av aksept lederen har blant medarbeiderne, og hvor god atmosfæren mellom leder og de underordnede er. *Oppgavestrukturen* ser på i hvilken grad målene er godt kjent og formulert for alle medarbeiderne. Dette handler om hvorvidt målene er målbare, eller om det er mulighet til å objektivt bedømme om resultatoppnåelsen er god eller dårlig. Har en leder stor grad av formell makt og kan påvirke belønning og sanksjoner antar man at det er gunstig for lederen. Ut ifra denne modellen så har Fiedler en hypotese om hvilken lederstil som er best egnet i ulike situasjoner. En *oppgaveorientert leder* vil fungere best i en situasjon som er veldig fordelaktig eller veldig ufordelaktig for lederen. En *relasjonsorientert leder* vil fungere best i en situasjoner som er delvis fordelaktig eller delvis ufordelaktig for lederen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Fiedlers teori har fått mye støtte fra annen forskning, og har vært sentral i

utviklingen av nyere teorier om effektiv lederstil (Miner, 2005, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019).

En annen modell for *situasjonsbestemt ledelse* er Hersey og Blanchards (1988, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019) sin teori. Den legger søkelys på medarbeideren, og hvor kompetente og hvor stor vilje de har til å løse oppgavene. Ut ifra det så tilpasser leder sin lederstil. Hersey og Blanchard (1988, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019) mener at en leder kan tilpasse sin lederstil ved å enten være *støttende* eller *styrende*. Dette er nokså likt det som er skrevet om relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil. Ved å kombinere disse to teoriene kan det utledes fire lederstiler ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019). Disse kalles delegerende lederstil, deltagende lederstil, overtalende lederstil og instruerende lederstil. Hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig må ses opp mot de ansattes kompetansenivå og vilje til å løse oppgavene. Her er det ikke en lederstil som er overlegen de andre lederstilene, så leder må tilpasse seg de ansatte. Hvilken lederstil lederen bør innta ser vi av den blå linjen i figuren under:



Figur 2: Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori. Fra *Hvordan organisasjoner fungerer* (s. 418) av Jacobsen og Thorsvik, 2019, Fagbokforlaget. Copyright 2019 ved Vigmostad & Bjørke AS.

Yuki og Mahsud (2010) bruker begrepet *adaptiv ledelse* eller *fleksibel ledelse*, og handler i korte trekk om hvor tilpasningsdyktig en leder er i omgivelser eller situasjoner som endrer seg. De mener at en leder som lener seg på godt innarbeidede vaner og ikke er åpen for negativ tilbakemelding eller nye ideer, ikke har godt grunnlag for å lykkes i situasjoner med endring. Stewart (1982, sitert i Yuki & Mahsud, 2010) har påvist at ledere som har jobbet

lenge i én stilling, og spesielt hvis stillingen ikke krevde mye fleksibilitet fra personen, vil ha større vansker å tilpasse seg en endring.

2.1.3 Leder-medarbeider-utveksling (LMX)

En innflytelsesrik og nyere teori er leder-medarbeider-utveksling (leader-member-exchange, også kalt LMX) (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Denne teorien ser på relasjonen mellom leder og medarbeider, og taler for at en gruppe medarbeidere er forskjellig og at lederen må skape gode relasjoner til alle medarbeidere ut ifra deres ståsted. Lederen må gå i dialog med sine medarbeidere og ha en rolleavklaring hvor en diskuterer oppgavene, ansvarsområder og hvordan de skal opptre ovenfor hverandre. Jo klarere rollefordelingen er, desto bedre vil relasjonen mellom leder og medarbeider fungere. I samtaler og den kontinuerlige oppfølgingen må det legges vekt på medarbeiderens kompetanse, ønske om utvikling, ferdigheter, ansvarsfordeling, utviklingsmuligheter og belønning hvis rollefordelingen fungerer bra. Kommunikasjon blir veldig viktig dersom relasjonen mellom leder og medarbeider skal bli så god som mulig, i tillegg vil en klar rollefordeling som begge parter er omforent om være med å bygge bedre relasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Man bør imidlertid være oppmerksom ved praktisering av denne teorien kan skape en differensiering mellom medarbeiderne. Hvis enkelte medarbeidere favoriseres av lederen og dermed oppfattes som viktigere for organisasjonen, kan det skape et A-lag som ikke alle opplever at de er en del av. Å ha en god relasjon med leder kan føre til mer produktive ansatte som yter det lille ekstra, men hvis man favoriserer noen kan det skape misunnelse og dårligere relasjoner mellom ansatte, som igjen bidrar til lavere prestasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.1.4 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse legger vekt på autoritetsbaserte utvekslingsrelasjoner og beredskapsbasert belønning og straff (Bass, 1990). Forholdet mellom leder og medarbeider sees på som en sosial transaksjon, og medarbeideren gjør en jobb i bytte mot belønning. En av utfordringen med transaksjonsledelse kan være det å få med seg de ansatte til å skape oppslutning blant organisasjonens mål og retning. Transaksjonsledelse består av aktivt bruk av belønning for å oppnå ønsket atferd, og avviksledelse som innebærer at leder kun griper inn dersom jobben ikke gjøres som avtalt eller hvis aktiviteten ikke går som planlagt. En slik relasjon vil være relativt svak og vil ofte bare opprettholdes så lenge én eller begge partene tjener på det (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I en studie gjennomført av Derrick J. Neufeld, Zeying Wan og Yuling Fang (2008) undersøkte de ulike hypoteser. En av de var hvorvidt transaksjonsledelse hadde positiv innvirkning på oppfattet lederprestasjon, men mindre enn transformasjonsledelse. Dette viste seg å stemme ifølge deres studie. Hypotesene ble testet gjennom en kvantitativ studie i Canada av personer som hadde blitt uteksaminert fra MBA-studier mellom 2002 og 2004.

2.1.5 Transformasjonsledelse

Vi har valgt å beskrive transformasjonsledelse som:

(...) lederen sammen med medarbeideren klarer å omforme (transformere) selve idéen om hva virksomheten er og skal være, og at den klarer å snu snevre egeninteresser i jobben til et kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 467).

Transformasjonsledelsesteori antyder at ledere kan transformere underordnede på tre essensielle måter: ved å øke deres bevissthet om oppgavens betydning, ved å fokusere dem på team- eller organisasjonsmål og ved å aktivere deres behov for selvrealisering (Bass, 1985, sitert i Li, 2013). De nødvendige komponentene i autentisk transformerende lederatferd er preget av de "fire I-ene": *idealisert innflytelse*, som kan være at leder går frem som et godt eksempel. *Inspirerende motivasjon*, hvor leder evner å skape en overbevisende fremtidsvisjon. *Intellektuell stimulering*, handler for eksempel om å fremme kritisk eller innovativ problemløsning. Den siste «I»-en er *individualisert vurdering*, f.eks. igjennom coaching og veiledning (Avolio et al., 1991). De to første dimensjonene, idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon, ble opprinnelig tenkt av Bass (1985, sitert i Li, 2013) som en enkel dimensjon ("karisma"), og denne behandlingen har senere blitt validert empirisk (Howell & Frost 1989; Bycio et al. 1995; Awamleh & Gardner, 1999). Ledere som lykkes med å engasjere seg i transformerende lederatferd, kan få resultater fra sine underordnede som overgår forventningene.

Arnold (2010) utdyper at en leder som utfører transformasjonsledelse kjennetegnes av at leder selv går foran som et godt eksempel og er en god rollemodell til sine ansatte. Det kan føre til at medarbeiderne etterstreber og strekker seg etter sin leders prestasjon fordi de har en følelse av tilknytning, som igjen kan bidra til å styrke motivasjonen til de ansatte (Arnold et al., 2010).

Bass (1985, sitert i Li, 2013) hevder at effektive ledere benytter seg av en kombinasjon mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og at det er situasjonen som avgjør hva som blir vektlagt. Skal noe ferdigstilles i løpet av en kort tidsfrist er det hensiktsmessig å være tydelig med betingelser og belønning. Transformasjonsledelse har et lengre tidsperspektiv og vil komme mer til sin rett når organisasjonen skal jobbe mot å nå sine visjoner eller noe skal forbedres hvor hele eller deler av en organisasjon må mobilisere over lengre tid. (Bass, 1985; Li, 2013).

2.1.6 Endringsledelse

Endringsledelse kan defineres som *en samlebetegnelse for ledelse av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner* (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 382). En endring har i denne sammenhengen funnet sted når *organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt* (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 373). Endringer kan blant annet omhandle endringer av oppgave/teknologi, mål og strategi, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, organisasjonens demografi gjennom rekruttering og endringer i prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jacobsen og Thorsvik (2019) skiller mellom det man kaller *radikal* og *inkrementell* endring. En radikal endring innebærer at organisasjonen bryter med tidligere praksis, mens en inkrementell endring skjer når organisasjonen bygger på det den allerede har. Her kan vi trekke paralleller til hva Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver som *reaktiv* og *proaktiv* endring. Med reaktiv endring menes at organisasjonen må endre seg innenfor eksisterende rammer, mens proaktiv endring er basert på forventninger om noe i fremtiden som kan få betydning for virksomheten.

Ifølge Connor (1992, sitert i Kaufmann og Kaufmann, 2009) kan noen av årsakene til motstand mot endring være følgende: Mangel av tillit til ledere, man tror forandringen er unødvendig, de tror ikke at endringen lar seg gjennomføre, frykt for økonomisk tap, man tror kostnadene blir for store, de frykter for personlig nederlag, frykt for å miste status, de opplever endring som en trussel mot verdier og idealer eller at man avviser innblanding. Jacobsen og Thorsvik (2019) nevner også noen faktorer de mener kan bidra til slik motstand. Vi ønsker spesielt å trekke frem frykt for det ukjente, krav om nyinvesteringer, at sosiale bånd brytes og at symbolsk orden endres som særlig viktige i sammenheng med denne oppgaven.

En uforutsett endring gjør at man går i fra en sikker tilstand, og over til en situasjon preget av usikkerhet. Denne konfrontasjonen med det ukjente kan ofte oppleves som “skummelt” siden man ikke vet hva som venter. Dette kaller vi for *frykt for det ukjente* i denne sammenheng. *Krav om nyinvesteringer* retter seg mot det faktum at man i mange endringsprosesser blir nødt til å opparbeide seg ny kunnskap og kompetanse, samtidig som det er mulig at deler av den allerede opparbeidede kompetansen blir overflødig. Endringer kan føre til at *sosiale bånd brytes*. Spesielt i tiden etter Covid-19 har dette vært et faktum, og kan være en av de sterkeste årsakene til at en endring møtes med motstand. Når for eksempel den fysiske arbeidsplassen endres kan vi kalle dette for at den *symbolske orden endres*. Jacobsen og Thorsvik (2019) lister opp følgende forutsetninger for en vellykket endring:

1. Det er skapt en følelse av at noe må gjøres - endringen oppleves som nødvendig.
2. Organisasjonen har kapasitet til å gjennomføre endring – det må finnes både ledige ressurser og erfaring med endringsprosesser i organisasjonen.
3. Tiltak som iverksettes for å gjennomføre endringen, er forskningsbaserte. Det vil si at de har vist seg å virke positivt i andre endringsprosesser.
4. Det er utformet en klar visjon for hva man vil oppnå ved endringene, og strategi for hvordan endringsprosessen skal gjennomføres, og dette må kommuniseres tydelig ut i hele organisasjonen.
5. Prosessen kjennetegnes av prosedural rettferdighet – alle som berøres av endringen må oppleve at de blir hørt og har mulighet til å påvirke det som skjer.
6. Man endrer strukturelle trekk som hemmer omstilling som er nødvendig for å realisere visjonen som styrer endringsprosessen.
7. Endringsprosessen åpner for eksperimentering og utforskning slik at ulike tiltak testes ut noen steder før man bestemmer om dette er veien hele organisasjonen skal gå.
8. Fremdriften i prosessen følges tett, og det presiseres kortsiktige mål som man med stor sannsynlighet kan nå, og det lages kriterier for å identifisere forbedringer knyttet til visjonen.
9. Forbedringer konsolideres ved at endringer som fungerer, befestes i nye strukturer og prosesser.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 391-392)

2.3 Fjernledelse

2.3.1 Definisjon av fjernledelse

Fjernledelse kan defineres på en rekke måter, og det kan dermed være krevende å definere det på en måte som omfavner alle aspekter ved det. Fjernledelse kan også brukes om andre dimensjoner av avstand som f.eks. sosial eller organisatorisk avstand. Vi har i vår studie lagt vekt på geografisk avstand, som i Ron Boschma (2005) sin artikkel defineres som en målbar fysisk avstand mellom deltakere.

Fjernledelse kan defineres som geografisk avstand mellom der den ansatte gjør sine daglige arbeidsoppgaver, og hvor lederen er stasjonert. Bjørnholt og Heen (2007) har flere definisjoner for fjernledelse. En av de er at fjernledelse oppstår når ledelsen, av én eller flere personer, har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted. En annen definisjon de trekker frem er ledelse av grupper eller team som består av to eller flere geografiske spredte medlemmer som utfører arbeid i en organisasjon (Bjørnholt og Heen, 2007). Det inverse av fjernledelse kan da tolkes ved at leder og de underordnede befinner seg på samme geografiske plass. Bergum (2009) skriver at kjennetegnene ved å lede noen på avstand er et større behov for planlegging, forventningsstyring, utvikling av tillit, regelmessig og effektiv kommunikasjon, samt gjennomgang av resultater. Vi har valgt å benytte oss av Bjørnholt og Heens definisjon av fjernledelse da vi mener den er passende for vår oppgave:

“Fjernledelse oppstår når ledelsen, av én eller flere personer, som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted” – (Bjørnholt & Heen, 2007, s. 14)

2.3.2 En fjernleders rolle

Henri Fayol (1949, sitert i Bergum, 2009) mener at en leders oppgaver hovedsakelig kan deles opp i følgende områder; organisering, planlegging, ordregivning, koordinering og kontroll. For at en leder skal kunne prestere godt ved fjernledelse må de prioritere planlegging, og lederen må ha et klart bilde av hvordan de skal organisere de underordnede for at organisasjonen eller avdelingen skal fungere best mulig. En fjernleder kan klargjøre hvilke forventninger de har, og ved å gjøre dette på en god måte kan det bli enklere for de underordnede å gjennomføre sine arbeidsoppgaver for organisasjonen. Lederstilen til fjernledere vil variere ut ifra hvilke ansvarsområder fjernlederen har, og hvilken posisjon lederen har i organisasjonen. Toppledere har mer selvdrøve underordnede sammenlignet med ledere på lavere nivå, og det vil også være forskjeller mellom ledere i ulike roller, for

eksempel med hensyn til omfanget av reiser (Bergum, 2009). Kompetansen til de underordnede har også en innvirkning på hvordan en fjernleder leder sine underordnede. I situasjoner hvor det er begrenset med kompetanse hos de underordnede må leder øke sin støtte eller kontroll, eller gjennomføre justeringer for at de ansatte skal kunne gjennomføre jobben sin (Bergum, 2009). Faktorer som høy kompetanse hos de ansatte og at lederen har bygget en relasjon over tid til sine ansatte gjør det lettere å drive med ledelse over avstand.

En annen viktig rolle for en fjernleder er noe Bjørnholt og Heen (2007) tar for seg, hva leder gjør når lederen er til stede hos de underordnede som fjernledes. Leders atferd kan gi inntrykk av hvilken type leder de står overfor. Fokuset på ledelse, arbeidsoppgaver og aktiviteter kan påvirke hvordan underordnede oppfatter deg som leder. Siden en fjernleder ikke nødvendigvis ser sine ansatte så ofte, er tiltakene leder gjør når de er sammen med sine underordnede viktig for hvordan bilde de danner seg av sin leder. Bergum (2009) kaller dette for symbolsk ledelse. Fjernleders handlinger når de besøker fjernarbeiderne danner et grunnlag for hvordan oppfatning de underordnede har av lederen sin.

Klayton (1994, sitert fra Bergum, 2009) argumenterer for at det er fem endringer ledere gjør når de blir bedt om å fjernlede sine ansatte:

- Øker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy.
- Produserer mer formalisert arbeidsplaner, strukturering av arbeidshverdagen.
- Gir mer regelmessig tilbakemeldinger til ansatte og kollegaer.
- Skaper jobbrelasjoner basert mer på tillitt enn tidligere.
- Tilbyr informasjon om møter i god tid, færre haste/spontane møter.

Bergum (2009) har forsøkt å samle noen nøkkelsetninger for fjernledelse for at det skal være en suksess.

- Ledelse er kritisk. God ledelse er å etablere gode forhold og relasjoner. Hvis du vil at folk skal følge deg, må du bygge og pleie relasjonene.
- Regelmessige og organiserte møter er viktig. Disiplin og planlegging er viktig i starten, med forventningsstyring, roller og rutiner. Fysiske møter er viktig for å motivere, forsterke og tydeliggjøre budskap.
- Benytt digitale verktøy på en effektiv måte. Ledere må bli mer strukturert når de kommuniserer med digitale verktøy og de bør ikke misbruke e-post som medium.

- Vær oppmerksom på kulturelle forskjeller og tilstedeværelse er viktig, for eksempel ved besøk til avsidesliggende lokasjoner. Innflytelse på lokasjoner som er langt unna kan være en utfordring.
- Til tross for et raskt utviklende teknologisk samfunn, er det fundamentale ved å være en god leder fortsatt i behold. Ledelse krever fortsatt å bygge forhold og relasjoner, etablere tillit og å samle folket.

Duckworth (2002, sitert i Bergum, 2009, s. 32-33) spesifiserer noen av punktene over med følgende sitat:

“The manager at a distance needs to ensure the team goes beyond solely focusing on the work itself to personalize telework relationships. It is easy to become too task-focused, resulting in telework becoming depersonalized and lacking a human element.”

Det Duckworth sier er at en leder ikke bare må sette søkelys på et gitt mål og måleparametere, det må også være et fokus på å bygge relasjoner med folkene du fjernleder. Det er lett å bli for fokusert på oppgaven foran deg, noe som kan resultere i at fjernarbeidet mangler et menneskelig element. Det å bygge bekjentskap mellom leder og ansatte, på avstand, er veldig viktig.

2.3.3 utfordringer til fjernledelse

Avstanden til sine underordnede er naturlig nok en av fjernlederens største utfordringer. Napier og Ferris (1993) forsøker å forklare at geografisk avstand kan føre til en reduksjon i kvaliteten av samhandlingen mellom leder og sine underordnede, som igjen kan påvirke deres relasjon. Ledere som har vanskelig for å bygge relasjoner på grunn av den geografiske avstanden, risikerer at dette påvirker prestasjonene til underordnede. Bergum (2009) har studert relasjonen mellom leder og underordnede ved fjernledelse, og studiet er basert på Statens Vegvesen som organisasjon og dens omorganisering som utgangspunkt. Bergum (2009) har kommet frem til at 39% av de underordnede føler at de ikke kjenner sin leder veldig godt.

En annen utfordring som ofte forbindes med fjernledelse er at *de individuelle prestasjonene ikke blir like mye vektlagt som de kollektive prestasjonene*. Det er vanskeligere å fange opp hva et individ bidrar med, men leder får et tydelig inntrykk av hva avdelingen eller kollektivet klarer å produsere. Yagil (1998) mener at fjernledelse har større påvirkningskraft

på den kollektive effektiviteten og ikke nødvendigvis den individuelle effektiviteten. En årsak til dette forklares med at fjernledere fokuserer mer på gruppens resultater og mindre på individets ytelser.

Bergum (2009) trekker frem *kommunikasjon og kontroll* som en av de største utfordringene til en fjernleder. Det å kunne se og kommunisere med underordnede ofte nok.

Noe Bergum (2009) fant i sin studie er at 11% av de underordnede føler at leder ikke tar vare på dem, 16% føler seg ikke sett, og bare 4% tror at lederen deres ikke tar seg tiden til sine underordnede når de underordnede ber om å prate sammen. 15% av de underordnede føler at det er vanskelig å komme i kontakt med sin leder, noe som vil si at 85% føler det er lett å komme i kontakt leder. Noe annet Bergum (2009) også har funnet ut er at 54% av de underordnede mener de har for sjeldent dialog/kommunikasjon med sin leder.

Kontroll er en av utfordringene til en fjernleder siden lederen ikke kan har et godt nok bilde av den daglige jobben som blir gjort av de underordnede. Det kan løses ved tillit og oppfølging gjennom mål og resultatstyring mener Bergum (2009). I doktoravhandlingen spurte han respondentene sine en rekke spørsmål: opplever underordnede at de får tillit fra leder, ledere ble bedt om å evaluere arbeidet de underordnede har gjort, gir ledere frihet til at de underordnede får utføre arbeidet på sin egen måte, detaljstyrer leder arbeidet?

Bergum (2009) har funnet ut at de underordnede får tillitt fra sin leder og de er ikke kontrollert i detalj på hva de gjør i hverdagen. Majoriteten av de underordnede ønsket en leder som ikke blander seg inn i de daglige aktivitetene. Mindre enn 5% av respondentene føler de ikke har leders tillit, at de ikke har frihet i jobben og er offer for detaljstyring, noe som betyr at mer enn 95% av respondentene føler de har leders tillit.

Bergum (2009) har også tatt stilling til hvordan en leder ser på utfordringer og forskjeller ved fjernledelse. Seks av ti ledere mente at fjernledelse var mer vanskelig enn tradisjonell ledelse. De fire av ti som mente fjernledelse ikke var vanskeligere enn tradisjonell ledelse fulgte opp med at det er forskjell på fjernledelse og tradisjonell ledelse, men ikke vanskeligere. Forskjeller Bergum (2009) trekker frem er knyttet til kommunikasjon, tilbakemelding, planlegging, reise og økt brukt av digitale verktøy.

Resultatet av studiet peker på de mest fremtredende forklaringene på forskjellene mellom fjernledelse og tradisjonell ledelse. Fra mest til minst fremtredende forklaringer:

- *Planlegging*: krever mer planlegging fra leder, mer struktur.

- *Mer bevisstgjøring* rundt valg av kommunikasjonsmedium, organisering av møter og møteplasser. Man bør være klar og tydelig i kommunikasjonen, og kontrollere for misforståelser. Det er derfor viktig å lytte og stille kontrollspørsmål. Siden man møter hverandre sjeldent, må man være forsiktig med hva man sier fordi de underordnede vil kunne huske det i lang tid.
- *Møtes mer uregelmessig*: Færre uformelle møter og mindre “kaffeprat/small-talk”.
- *Krever mer selvstendige underordnede*: Spesielt når de sitter alene, så krever det enda mer tillitt fra leder til underordnede. Lederen må også være tydelig overfor de underordnede at de har deres tillit og vise at de har deres tillit, og at de må utvikle de til å jobbe mer selvstendig.
- *Leder ser ikke de underordnede*: Leder må benytte seg mer av digitale verktøy fremfor ansikt til ansikt kommunikasjon, som betyr at det blir mer uregelmessig kontakt og mer asynkron kommunikasjon.
- *Mer tidkrevende å bli kjent*.
- *Tilbakemeldinger blir vanskeligere og mer viktig*: Mer struktur i tilbakemeldingene kreves, det er vanskeligere å gi tilbakemelding når du ikke ser de daglig.
- *Mer reise for ledere*.
- *Lederjobben er mer kompleks*: Økte krav til ledere.
- *Forskjeller på kommunikasjon fra hovedlokasjon til fjernlokasjonen*: Når leder er på hovedlokasjonen har man alltid tid til å ta en prat, og ofte kan en prat utsettes uten større problemer. Når leder er på fjernlokasjonen, må avgjørelser og samtaler tas der og da fordi det kan være lenge til neste gang partene møtes.

Som vi kan se i forklaringene over foreslår studiet til Bergum at det er noen forskjeller mellom fjernledelse og tradisjonell ledelse. Hvor fremtredende forskjellene er vil nok variere fra organisasjon til organisasjon, men også fra leder til leder og hvilke underordnede man leder.

Per Nordahl (2021) har i en artikkel tatt for seg hvordan en leder effektivt kan dele opp hva som gjøres når folk er samlet på kontoret og når de jobber fra hjemmekontor. Ifølge Nordahl (2021) bør tiden på kontoret brukes på samarbeidsoppgaver som best løses ansikt til ansikt. Han nevner også at det er viktig å legge til rette for aktiviteter og arrangementer som bringer mennesker sammen uformelt og sosialt. Det kan være felles treninger, feiringer eller kompartansehevende tiltak. Det er med på å bygge og utvikle relasjoner som vil forbedre

evnen til å samarbeide. Noe annet viktig Nordahl (2021) fremhever er at det må legges til rette for at nyansatte knytter bånd til de andre ansatte og organisasjonen. Det vil skape trygghet og gi et bedre grunnlag til å forstå bedriftskulturen. Det er viktig at lederen selv er delaktig i det sosiale og gjør seg tilgjengelig for uformelle samtaler med underordnede i sosiale arrangementer. Nordahl (2021) fortsetter med å beskrive hva leder bør prioritere når man er på hjemmekontor. Leder må sørge for at alle har tilgang til de verktøyene og ressursene de trenger for å kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver.

På hjemmekontor er det viktig å opprettholde ansattes engasjement og vilje til å dele. Nordahl (2021) beskriver at det viktig for leder å danne seg et bilde av hvor selvdrevne og motiverte hver enkelt ansatt er. Noen trenger mer oppfølging enn andre og det er leders oppgave å ha oversikt over hvem som trenger hva. En leder på hjemmekontor bør være synlig og få ansatte til å føle seg sett og verdsatt. Lederen må samtidig prøve å være tilgjengelig når folk trenger hjelp, og støtte dem avhengig av behov (Nordahl, 2021).

2.3.4 Proaktiv leder ved fjernledelse

Det kan være vanskelig å være en proaktiv leder når du ikke møter dine ansatte fysisk jevnlig. Arbeidstilsynet (2022) har tatt for seg problemstillingen ved at enkelte arbeidsgivere benytter seg av utstrakt bruk av hjemmekontor for sine ansatte. De har samtidig kommet med noen anbefalinger for arbeidsgiver i et slikt tilfelle. Leder bør ha jevnlig kontakt med arbeidstakerne for å finne ut hva de trenger i arbeidshverdagen. Det er derfor også viktig å finne og avtale hvilke digitale løsninger man skal bruke, eksempelvis Teams eller FaceTime. Det anbefales også at man legger til rette for uformelle digitale møteplasser, slik at man kan “ta en kaffe sammen” digitalt. Det legges vekt på at arbeidsverktøy må være mest mulig ergonomisk tilpasset, og det oppfordres til at de ansatte tar pauser og varierer arbeidsstillingen sin.

Det kan være store forskjeller på individer som sitter på hjemmekontor. Noen presterer som aldri før og stortrives, mens andre sliter og savner det sosiale arbeidsmiljøet de er blitt så vant til. De som sliter har kanskje fått utfordringer med å komme inn i “rytmen” og få den faste rutinen de før hadde, med reise til og fra jobben som et eksempel. Disse individene trenger trolig mer enn tidligere å bli ledet på en systematisk måte. Situasjonen vi står i nå, har gjort det enda tydeligere at man må tilpasse lederskap til den enkelte (DigitalNorway, 2020). En artikkel fra DigitalNorway (2020) foreslår ulike tilpasninger man kan gjøre. En leder bør være bevisst på sin egen lederstil og hvilke styrker og utfordringer denne har, og man bør

tenke på hvordan man skal tilpasse seg en situasjon. De foreslår også at en leder skaper system og struktur, og fremstår som forutsigbar. På denne måten skaper man trygghet, som igjen fører til økt tillit mellom leder og medarbeider. En leder bør ta ansvar for egen læring i bruk av digitale verktøy og gå foran som et godt eksempel, og samtidig ta høyde for at alle vil bruke ulik tid på å lære seg nye løsninger (DigitalNorway, 2020).

Selv om man har sine ansatte på fysisk avstand, så er det fortsatt mulig å tilrettelegge for at arbeidet blir gjort og at man kommer frem sammen til et forhåndsbestemt resultat. Det er ikke nødvendigvis når og hvordan arbeidet gjøres som er viktig, men hva som blir gjort. Det er fullt mulig å sette klare mål og være tydelig overfor dine ansatte, selv om du ikke kan kommunisere med de fysisk. Leder må benytte seg av de kommunikasjonsverktøyene som er tilgjengelig, la det være Teams eller telefonsamtale. En leder bør unngå å mikro styre sine ansatte. Gi ansatte og teamet frihet til å jobbe på egne premisser og finne sine egne veier til målet. Det å gi slipp og stole på at de ansatte gjør jobben sin er essensielt i dagens arbeidsliv. En leder må ha tillit til gjennomføringen av arbeidsoppgaver. I stedet for å styre de ansatte, bør leder være en driver og tilrettelegger og snakke med sine ansatte for å finne ut hva de trenger. Da vil det være enklere å fange opp det som er vanskelig, og forsøke å bistå slik at det kan bli lettere for de ansatte. Man bør altså være tett på det som gjøres, og hjelpe til med å finne gode løsninger for individet og avdelingen.

2.5 Kultur

Et viktig aspekt når man tenker på organisasjonskultur er å se på tanker, opplevelser og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sammenheng. Det legges vekt på at kultur er et sett med meninger som flere mennesker har i fellesskap. Kultur omfavner felles verdier og symboler som tilhører gruppen. Kultur er en felles oppfatning av verdier som gir retningslinjer til hvordan alle i en organisasjon bør opptre (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Vi velger å definere organisasjonskultur som Egdar Schein (1985, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124):

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.”

Schein knytter begrepet kultur til en gruppe som deler et sett med grunnleggende antagelser. Definisjonen knyttes også opp til læring; det er måten organisasjonen tar til seg kunnskap og læring, og utvikler seg videre basert på de erfaringene den gjør seg. Kulturen opprettholdes bare så lenge den føles riktig fordi kulturen hele tiden ses opp mot virkeligheten. Den kulturen som gjelder vil læres bort til nye medlemmer som kommer inn i organisasjonen, og blir derfor den “riktige” måten å tenke på og en veiviser for hvordan organisasjonen skal løse problemer og utfordringer. Samtidig er Schein tydelig på at det i organisasjoner ikke er uvanlig at det finnes flere kulturer og subkulturer. Problemet oppstår hvis det blir konflikt imellom disse kulturene og hvis en subkultur står i konflikt med organisasjonens “hovedkultur” (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Kultur kan ses på som et virkemiddel organisasjoner kan bruke for å nå sine mål. Det er vanlig å lage verdiplattformer som virker retningsgivende for ansattes atferd og som på den måten har en styrende funksjon. Det er derfor viktig at kulturen kommer ut i hele organisasjonen slik at det skaper samhørighet og en fellesskapsfølelse (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010).

2.5.1 Hvordan vedlikeholde organisasjonskulturen når ansatte jobber på hjemmekontor?

Jennifer Howard-Grenville (2020) har i en artikkel skrevet om hvordan en organisasjon kan ta vare på kulturen når alle jobber fra hjemmekontor. Hun beskriver kultur som en holistisk og mystisk kraft som veileder til handlinger og interaksjon på arbeidsplassen.

Organisasjonene bruker ofte mye tid på å iverksette verdier som de ansatte skal følge og gjenkjenne seg igjen i. Hun påstår at kulturen vil i beste fall fungere som en rettesnor i et ukjent terreng, og kulturen er noe som tas for gitt. Når de ansatte kommer tilbake på arbeidsplassen etter å ha vært adskilt fra hverandre vil det kunne føre til en ny kultur.

Howard-Grenville (2020) foreslår noen strategier for å sikre at organisasjonskulturen består i en periode hvor de ansatte ikke møtes fysisk. En leder må ha fokus på kultur og snakke om kultur. Leder må påpeke hvilke deler av kulturen som er synlig, og hvorfor det er viktig. Man må tørre å si ifra hvis man ser eller hører noe som ikke er i tråd med kulturen. Videre foreslås det at de ansatte i organisasjonen bør ha mulighet til å definere kulturen og normene, slik at det ikke bare kommer fra lederne. Howard-Grenville (2020) oppsummer med at dersom ledere har et klart bilde av hva organisasjonskulturen er, og de ansatte har verktøy som gjør de i stand til å ta beslutninger og gjøre jobben sin, vil det hjelpe de ansatte til å jobbe i tråd med organisasjonens kultur uavhengig om en sitter på hjemmekontor eller på kontoret.

Kultur handler til syvende og sist om handlingene vi gjør, det vi synliggjør ovenfor andre og meningen bak handlingene. Det vil være vanskeligere, men ikke umulig å vedlikeholde fra et hjemmekontor. Peter Buell Hirsch (2021) har skrevet en artikkel hvor han stiller spørsmålsteget rundt viktigheten av organisasjonskultur. En av undersøkelsene artikkelen baserer seg på er en amerikansk undersøkelse av personer innenfor mange ulike yrkesgrupper. Den antyder at bare 10 % av de ansatte ønsker å gå tilbake til å arbeide fulltid fra kontoret, mens 80 % av de administrerende direktørene ønsket at de ansatte skulle gjøre det (Keegan, 2021, sitert i Hirsch, 2021). Ikke overraskende viste undersøkelsene at det var litt forskjellig syn på hva de ulike bedriftslederne mente, men uavhengig av det spørsmålet var det bred enighet i at hjemmekontor har hatt en påvirkning på bedriftskulturen både positivt og negativt.

Hirsch (2021) trekker frem i artikkelen at det er flere studier som viser at mange bedrifter har opplevd en økning i tillit, en utflating av hierarkier og at beslutningstakingen har gått mer smidig. Det kommer også frem at de ansatte hadde stor empati og viste medfølelse med hverandre og uttrykte bekymring for sine likeverdige kollegaer som bruke utallige timer på digitale møter. Det faktum at det var så mange millioner som jobbet hjemmefra, skapte en intimitet fordi de ansatte kom inn i hverandres hjem via de digitale møtene. De digitale møtene ga medarbeiderne en tillatelse til å spørre hverandre om barn, møbler, kunstverk og planter som dukket opp på skjermen. Dette skjedde helt naturlig og medarbeiderne ble kjent på en annen måte, enn hva man blir ved igjennom tilfeldige møter ved kaffemaskin eller den såkalte "water cooler- effekten".

Et annet funn som Hirsch (2021) peker på er at digitale møter førte til at et større antall medarbeidere ble hørt. Det er sannsynlig at organisasjoner i tiden fremover vil ha flere hybride møter med deltakere som er med digitalt, mens andre sitter samlet i et fysisk møte. Da er det viktig at man tar med seg de erfaringene som er gjort under pandemien med heldigitale møter, og de hybride møtene ledes på en like god måte som de heldigitale møtene. Slik at alle som er med digitalt og fysisk trekkes inn i møte som fullverdige deltakere. Før pandemien har typiske idemyldringsmøter med flipp-overs og gulelapper blitt gjennomført fysisk med mange deltakere. Mange selskaper fant ut at det å gjennomføre slike kreative prosesser i små grupper digitalt med en ansvarlig person førte til en raskere prosess og at kvaliteten på innovasjon ble bedre (Hirsch, 2021).

Hirsch (2021) oppsummerer det hele med at det vil være mange utfordringer med å legge til rette for en hybrid arbeidsplass slik at den oppleves mangfoldig, rettferdig og effektiv. Så det vil være avgjørende at organisasjonen ikke mister sin bedriftskultur. Å opprettholde en god bedriftskultur handler om å legge til rette for en god samhandling mellom medarbeidere.

2.5.2. Kulturelle belastninger ved hjemmekontor

Kjetil A. Vedøy (2020) har skrevet en artikkel hvor han blant annet tar for seg de kulturelle belastningene med hjemmekontor. Der skriver han at kultur ikke holdes vedlike av seg selv. Kultur vil formes og utvikles når teamet er i kontakt med hverandre. For å kunne ivareta kulturen må ledere og ansatte møtes, jobbe sammen og løse ulike problemstillinger sammen. Når medarbeidere sitter isolert hjemme så hemmes kulturutviklingen i teamet, og kulturen kan viskes ut over tid og det oppstår en ny subkultur som lederne ikke har kontroll over. Det er viktig å være bevisst på at den uformelle kulturen i en organisasjon gir en føring på hvordan arbeidet blir forstått og utført på hjemmekontoret. Den formelle kulturen gir svar på hvordan de ansatte burde gå frem. Dersom lederne lar de ansatte definere organisasjonens verdier og holdninger kan få en utfordring når ansatte kommer tilbake på kontoret og lederen ser at avstanden mellom ønsket kultur og faktisk kultur er stor (Vedøy, 2020). Det er igjennom samhandling med kollegaer de ansatte får tilgang på den kunnskapen, verdiene og virkelighetsoppfatningene som organisasjon her ervervet seg over tid. Det deles igjennom at ansatte møtes, samhandler og diskuterer ulike problemstillinger.

En annen del av kulturaspektet er skikker, tradisjoner og symboler som forteller oss at vi er en del av fellesskapet. Uten dette vil følelsen av fellesskapet svekkes. Det er viktig å ikke undervurdere betydningen av å møtes til felles lunsj, en middag eller en kick-off.

I hverdagen står ofte ansatte ovenfor mange ulike valg. En sterk og tydelig kultur som definerer hvem vi er og hvor vi skal vil være med på påvirke de valgene de ansatte tar og fungerer derfor som en styringsmekanisme. Kulturen er med på å lede de ansatte når leder ikke er til stede. Det er derfor viktig at leder bygger kultur i fellesarenaer slik at det bidrar til å lede de ansatte også når de jobber hjemme (Vedøy, 2020).

2.5.3 Betydningen av organisasjonskultur i en usikker periode

Jayaraman og Mishra (2022) har gjennomført en kvalitativ studie hvor data ble samlet inn igjennom dybdeintervju med 23 informanter som jobber innenfor forskning og utvikling i India. De undersøkte om organisasjonskulturen har en ekstra innflytelse på atferd i og utenfor

organisasjonen i en usikker periode. Det er relativt få informanter i denne studien og alle jobber innenfor samme sektor så funnene kan ikke generaliseres. Det kan likevel gi en implikasjon på en teori. Funnene fra studien viser at kultur er et viktig verktøy organisasjoner kan bruke til å få organisasjoner til å blomstre i vanskelige tider som for eksempel under pandemien. Et annet funn er at kultur kan bidra til at de ansatte yter mer enn det som forventes av deres stilling. Det kan hjelpe de ansatte med å tilpasse seg selv om strategien endres eller organisasjon endrer fokus. Studien fremhever i tillegg viktigheten av lederskap i en periode med usikkerhet, og at kultur ser ut til å hjelpe organisasjonen i en vanskelig periode.

2.5.4 Sosialt samhold

I et kurs om fjernledelse av DigitalNorway (u. å., a) beskrives ulike tiltak for å ivareta sosialt samhold i en hybrid arbeidshverdag. Å avtale sosiale digitale aktiviteter vil være viktig når noe av spontaniteten forsvinner. Man kan for eksempel avtale virtuelle kaffemøter og ta lunsjen sammen digitalt. Et annet forslag er å starte møtene et kvarter før tiden, slik at man setter av tid til uformell interaksjon.

2.6 Kommunikasjon i organisasjoner

Kommunikasjon er på mange måter bindeleddet i en organisasjon fordi det kobler organisasjonen sammen på mange ulike måter og er av betydning for hvordan organisasjonen oppfattes eksternt. Kommunikasjon skaper samhold, danner grunnlag for beslutning og skaper en arena for læring. Spesielt i en kompetansebedrift er behovet for informasjon helt avgjørende for å kunne fatte riktige beslutninger. Dette fordi det kreves at man følger med i endringene som skjer i markedet og i omgivelsene til organisasjonen, og at den informasjonen kommuniseres ut slik at mottaker av informasjonen klarer å nyttiggjøre seg av den. I moderne organisasjoner hvor man sitter spredt geografisk og ansatte har mulighet til å sitte på hjemmekontor, er behovet for god kommunikasjon og koordinering enda mer avgjørende (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

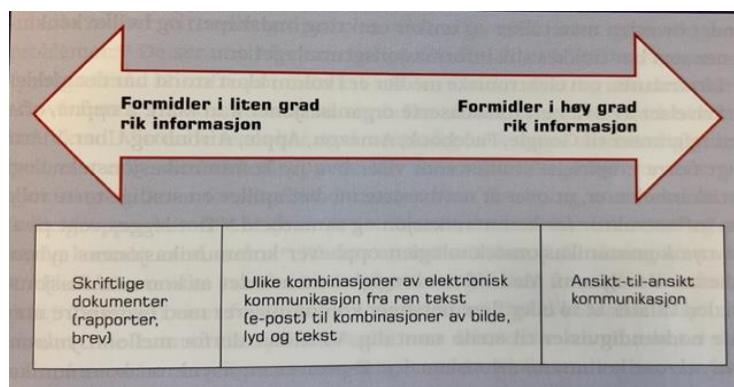
For å få fordelt oppgaver er det viktig med kommunikasjon mellom partene. Jo mer komplekse oppgavene er, jo større er behovet for koordinering og da blir behovet for kommunikasjon større. Skal en organisasjon utvikle en kultur er det behov for god kommunikasjon. Verdier og normer som organisasjonen ønsker skal prege organisasjonskulturen må formuleres og formidles til medlemmene, og det må være rom for å diskutere hva dette betyr innad i de ulike teamene (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I en organisasjon fattes det beslutninger hver dag. Det kan være små beslutninger som tas på medarbeidernivå fortløpende og det kan være store beslutningsprosesser som involverer mange deltakere på flere nivåer i organisasjonen som tar lengre tid. Uavhengig av det trenger man informasjon for å fatte en beslutning, og kvaliteten på beslutningen vil avhenge av hvor godt informasjonsgrunnlaget er. Ledelsen kan utvikle prosedyrer og sjekklister som gjør det enklere å skaffe informasjon slik at beslutningen tas på best på mulig grunnlag (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Selve kommunikasjonsprosessen er viktig for effektiv kommunikasjon, slik at begge parter oppfatter budskapet likt. For å oppnå en felles enighet er det viktig at den som gir informasjon evner å sette seg inn i mottakerens ståsted og situasjon. Avsenderen av informasjonen må anvende et språk mottakeren forstår og en kommunikasjonskanal som mottakeren er kjent med. I tillegg er det viktig at informasjonen har en form og innhold som legges merke til og at det tilpasses slik at det ikke forsvinner i annen informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I forskning på kommunikasjonskanaler er det lagt mye vekt på dens evne til å formidle rik informasjon. Det er pekt på at rik informasjon gis når kanalen kan overføre mange signaler samtidig og gi rask tilbakemelding. Det må være mulig å benytte et muntlig språk i kanalen, og det må også være tilrettelagt for være personlig og tilpasse meldingene til hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Med dette som grunnlag ser man at det er visse svakheter med skriftlig informasjon. Det kan være vanskelig å formidle rik informasjon skriftlig; det er begrenset hvor mye som kan overføres i en melding, og det tar ofte lang tid før sender får tilbakemelding av mottaker. Når vi da ser på muntlig kommunikasjon så ser vi at den lettere kan overføre rik informasjon. Du kan overføre mange signaler samtidig, du får rask tilbakemelding, du kan være muntlig og du kan tilpasse meldingen du gir. Forskning på kommunikasjon i organisasjoner viser at de fleste foretrekker muntlig kommunikasjon ansikt til ansikt. Det er mest effektivt og spesielt hvis personene som skal kommunisere har dårlig tid. Videre viser forskningen at desto mer usikkerhet det er rundt budskapet desto rikere informasjonskanal bør benyttes (Jacobsen & Thorsvik, 2019).



Figur 3: Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon. Fra *Hvordan organisasjoner fungerer* (s. 275) av Jacobsen og Thorsvik, 2019, Fagbokforlaget. Copyright 2019 ved Vigmostad & Bjørke AS.

I forskningsprosjektet til Neufeld et al. (2008) som vi nevnte lenger opp, har de sett på sammenhengen mellom fjernledelse, kommunikasjon og lederprestasjoner. De undersøkte ulike hypoteser. En av hypotesene var at fysisk avstand påvirker kommunikasjonen negativt. Kommunikasjonen vil da som regel foregå asynkront via e-post, telefon og på andre digitale flater. Ledere må da i større grad stole på sin eksplisitte kommunikasjon og det kan være mindre effektivt enn sosial tilstedeværelse, fordi det kan bli utfordringer med språk, mangel på samhandling og forsinkelser. Ledere som er fysisk til stede kan påvirke de ansatte på flere måter, de kan forklare og stå ved pulten og peke. Undersøkelsen deres viser overraskende nok at avstand nødvendigvis ikke er en barriere for kommunikasjon, men de stiller spørsmålstegn ved at det kan skyldes at respondentene hadde jobbet i organisasjonen lenge, hadde relativt lang erfaring med sin leder og hadde ofte asynkrone og synkrone treffpunkt i løpet av en arbeidsuke. Men resultatene viser at ledere ikke skal anta at fjernledelse og avstand automatisk påvirker kommunikasjon negativt.

2.7 Hybrid arbeidshverdag

Vår oppgave er en studie av én organisasjon innen bank- og finansnæringen. Vi mener utgangspunktet for å definere hybrid arbeidshverdag bør være definisjonen arbeidsplassen vår har bestemt. Organisasjonens definisjon ser slik ut:

“Med en hybrid og fleksibel arbeidsform, kombinerer vi det beste fra to verdener: Fysisk og digital samhandling. Kontoret vil fortsatt være en viktig arena for samhandling, kultur- og kompetansebygging. Samtidig har erfaringer fra pandemien vist oss at det både kan være mulig og positivt å arbeide utenfor kontoret.”

(Internt dokument, 2021)

Videre spesifiseres det at alle kan velge å jobbe på kontoret hver dag, men at det i utgangspunktet åpnes opp for å jobbe to dager i uken utenfor kontoret. Dette avhenger selvsagt av hvorvidt arbeidsoppgavene kan utføres hjemmefra, og at leder har vurdert det som forsvarlig. Det er med andre ord en arbeidsform som *kombinerer* fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen med arbeid utenfor arbeidsplassen. Det skrives også at:

“Organisasjonen skal ta samfunnsansvar og bidra der vi kan. Vi har derfor blant annet forpliktet oss til å ta hensyn til klima og miljø i alle våre aktiviteter, og konsernledelsen vedtok i 2020 et overordnet mål om å halvere antall reiser i forhold til nivået før pandemien. For å fremme digital samhandling og redusere antall jobbreiser, er det derfor besluttet at det skal tilrettelegges for digital deltakelse på alle møter, inkludert ledermøter.”

(Internt dokument, 2021)

Det understrekes at det skal legges stor vekt på hvorvidt et fysisk møte kan erstattes av et digitalt møte. Retningslinjene sier også at det er viktig å møtes på kontoret for å kjenne på tilhørighet, for å bygge lag med sterkt fellesskap og for å skape gode forhold for kompetanseoverføring. For at de ansatte skal mestre en hybrid arbeidshverdag er det iverksatt opplæringstiltak for å øke kompetansen om digitale samhandlingsverktøy, møter og møteromsteknologi, selvledelse, fjernledelse og sikkerhet. Det skrives videre at det planlegges opplæring i flere tema fremover.

Grzegorzcyk et al. (2021) mener at en hybrid løsning for arbeid bør ha følgende rammer for fleksibilitet rundt lokasjon og arbeidstid: Det må spesifiseres hvor mye av den totale arbeidstiden som kan brukes utenfor kontoret, samt hvor arbeidet kan skje fysisk (nasjonalt/internasjonalt). Fleksitid må også spesifiseres, altså hvor mye av arbeidstiden som må skje innenfor typiske "office hours". Videre må man ha et rammeverk for å følge opp hvor mye den enkelte jobber utenfor kontoret, og faste rammer for når man må være på kontoret. Det må tas HMS-hensyn for å sikre at hjemmekontoret oppfyller visse krav, og bestemmelser for balansen mellom arbeid og privatliv bør utformes for å sikre at denne grensen respekteres.

Selve konseptet hybrid arbeidshverdag i sin nåværende form kan sies å stamme fra begrepet *Telecommuting* som ble presentert i boken *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*

(1973, sitert i Gan, 2015) skrevet av tidligere NASA-ingeniør Jack Nilles, hvor han foreslo konseptet som et alternativ til transport til og fra jobb (Gan, 2015). Nilles hadde i forkant ytret ideen om at ansatte ikke nødvendigvis måtte være fysisk til stede for å være effektive, men kunne jobbe via såkalte "satellittkontorer". Dette ville føre til at arbeidsgiverne fikk ned kostnadene sine, og økosystemet som helhet ville dra fordel av en reduksjon i trafikk til og fra arbeid (Berthaume, 2020). Telecommuting som begrep har senere blitt definert som å jobbe hjemme eller på en annen alternativ lokasjon ved å bruke informasjonsteknologi for å kommunisere med ledere, kollegaer og kunder (Barauch, 2001; Gainey, Kelly & Hill 1999, sitert i Cooper, C. D. & Kurland, N. B., 2002). Crandall og Grao (2005, sitert i Cooper, C. D. & Kurland, N. B., 2002) argumenterer for at denne måten å arbeide på ikke nødvendigvis betyr at man kun jobber hjemmefra, men at det kan variere mellom noen timer i uken til å utelukkende jobbe utenfor kontoret.

Gratton (2020) har sett nærmere på hvordan man kan sikre at hybrid arbeid også er produktivt arbeid. Hun presenterer fire prinsipper som kan bidra til dette: Det første prinsippet er å *designe kontoret for samarbeid*. Hun påpeker at når man møtes mindre er det viktig at vi "støter på" hverandre oftere når vi er på kontoret. Dette kan man gjøre ved å åpne opp kontorlandskapet og prøve å la alle se hverandre hele tiden, slik at man føler at man er del av noe større. Akustikken i kontoret kan også utbedres slik at stemmer blir hørt og at det ikke bare blir mye støy. Andre forslag var å holde møter utenfor lukkede møterom og røking på hvor de ansatte sitter når de er på kontoret. Det neste prinsippet handlet om å *gjøre hjemmekontor til en energikilde*. Gratton (2020) mener at hjemmekontoret blir en energikilde fordi tiden man tidligere brukte på transport til og fra jobb nå kan brukes til aktiviteter som gir deg mer energi, både fysisk og psykisk. Så snakker hun om å *bruke asynkron tid til å øke fokus*. Med dette sikter hun til at man kan få bedre fokus hvis man får tilpasse arbeidstiden sin til sin egen naturlige rytme. Noen fokuserer for eksempel best hvis de jobber 90 minutter effektivt og så tar en pause, mens andre kanskje kan holde på lenger eller ønsker å dele opp dagen på andre måter. Hovedpoenget her er at å eie sin egen tid kan være en kilde til energi og derfor produktivitet.

Det siste prinsippet er å *la synkronisert tid være grunnlaget for koordinering*. Med synkronisert tid mener hun situasjoner hvor mennesker er på samme sted til samme tid. Eksemplet hun bruker er en plattform selskapet Ericsson testet ut. De inviterte alle sine ansatte fra verden rundt til et virtuelt 72-timers møte hvor de skulle snakke om hvilke konsekvenser hybrid arbeidshverdag kunne få for organisasjonskulturen (Gratton, 2021).

Plattformen ble igjen delt opp i mindre møterom for å sikre at alle ble hørt. Resultatet var at ledelsen fikk et mer nyansert bilde av hvordan de skulle designe den hybride fremtiden, og at den beste måten å adressere usikkerhet og urettferdighet var å sikre at alle fikk muligheten til å bli hørt. Tidligere hadde prosessen for å utvikle en hybrid arbeidshverdag vært drevet på en ad hoc-basis av ledere. Dette kunne føre til at noen følte prosessen var urettferdig, som igjen førte til lavere produktivitet. Å utnytte de teknologiske løsningene for å etablere en plattform som nevnt over som sikrer at alle får sagt sitt kan derfor bidra til å øke produktiviteten (Gratton, 2020).

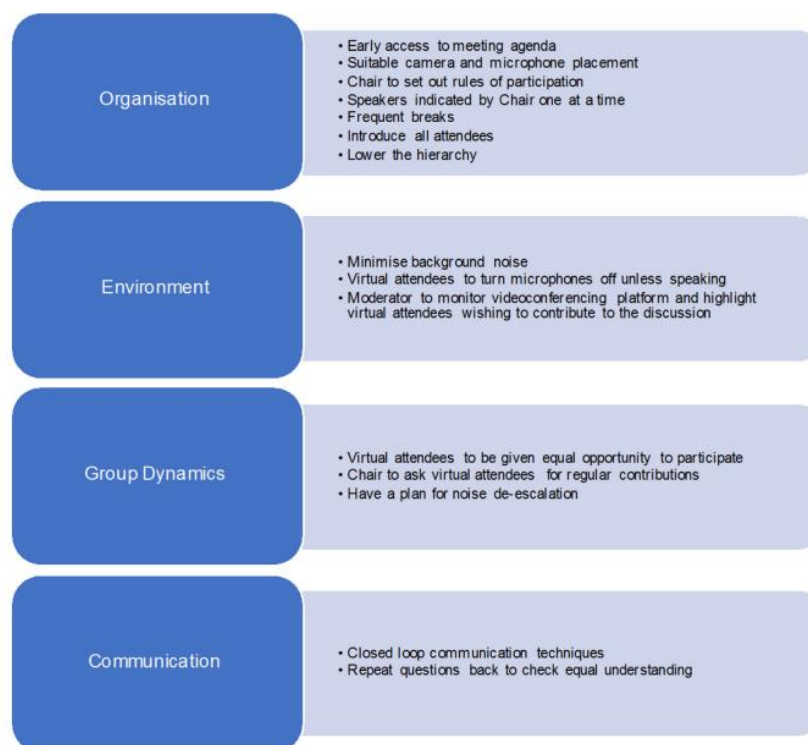
En utfordring i en hybrid hverdag kan være å holde produktive møter, og da spesielt kreative workshops. Ellis et al. (2021) har identifisert fordeler og ulemper med hybride møter. Potensielle fordeler er at det er billigere, mer bærekraftig, fører til mindre reising, gjør det lettere å samarbeide og er fleksibelt. Ulemper er at det er mer utfordrende for møteleder/moderator, at digitale deltakere risikerer å bli ekskludert, at ikke-verbal kommunikasjon risikerer å gå tapt, at det krever god internettforbindelse, at de kan ta lengre tid og at det er større sjans for at deltakerne blir distraherete.

Reed og Allen (2022) foreslår en strategi for slike møter. Det kan blant annet være å be deltakerne forberede seg på forhånd. Hvis man oppfordrer deltakerne til å gjøre litt brainstorming for seg selv, før møtet, kan dette føre til at møtet blir mer produktivt siden man da starter i midten av prosessen og ikke helt fra start. Paulus og Kenworthy (2019, sitert i Reed & Allen, 2022) mener at en slik strategi kan skape mer kreative og innovative ideer enn i møter som ikke startet med slike forberedelser. I samme bok (Reed & Allen, 2022) kommer forfatterne med forslag til strategier for å håndtere kanskje den største utfordringen med slike møter; den delen av deltakerne som er med digitalt blir sittende som passive mens bare de som er fysisk til stede bidrar. Det første forslaget er å gjøre det beste ut av møteinnkallinger. Tydeliggjør hva formålet med møtet er, hvilke verktøy som kommer til å brukes, gjør oppmerksom på at møtet blir et hybrid møte og legg ved veiledninger til eventuelle nye verktøy som skal brukes i møtet. Det kan også oppfordres til at kamera bør være på under møtet.

Det andre forslaget er å bruke skriftlig chat aktivt. Det kan være en utfordring å snakke i slike forsamlinger, så man bør oppfordre til å bruke skriftlig chat aktivt. Chat er også nyttig for å komme med kommentarer uten å avbryte flyten til den som snakker, eller som et supplement til noe som ble sagt for litt siden. Et tredje poeng de trekker fram er å la de som ikke er fysisk

til stede snakke først. Dette kan bidra til at de føler seg mer inkludert enn de ellers hadde gjort. Innledningsvis i møtet bør såkalte “icebreakers” bruke for å myke opp et ellers stivt format. For å sikre deltagelse fra alle kan møteleder informere om at “cold-calling” (å be deltagerne om å bidra ved å adressere de direkte uten at de har rullet opp hånden) kommer til å bli brukt, med gode intensjoner. Møteleder, som er fysisk til stede, bør også se og høre på vegne av de som er med digitalt. Kroppsspråk eller andre ting som de digitale deltakerne fort kan gå glipp av bør beskrives av møteleder for å inkludere alle. Det siste punktet de foreslår er at møteleder forlater rommet sist. La det digitale møtet stå åpent frem til samtlige deltakere, både fysisk og digitale har forlatt rommet. Det kan oppstå diskusjoner etter at møtet er over, og det er viktig at alle kan være en del av denne delen.

Ellis et al. (2021) nevner mye av det samme som Reed og Allen (2022), men har delt opp faktorene som kan bidra til økt inkludering og produktivitet inn organisasjonsfaktorer, miljøfaktorer, gruppedynamiske faktorer og kommunikasjonsfaktorer:



Figur 4: Strategier for å gjennomføre vellykkede hybride møter. Fra *Application of human factors at hybrid meetings: facilitating productivity and inclusivity* av Ellis et al., 2021, British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery, s. 5.

(<https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2021.12.055>). Copyright 2022 ved The British Association of Oral and Maxillofacial Surgeons.

2.7.1 Motivasjon i en hybrid arbeidshverdag

Det er avgjørende at de ansatte er motivert til å yte også på hjemmekontor. Motivasjon kan defineres som *en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 229-230).

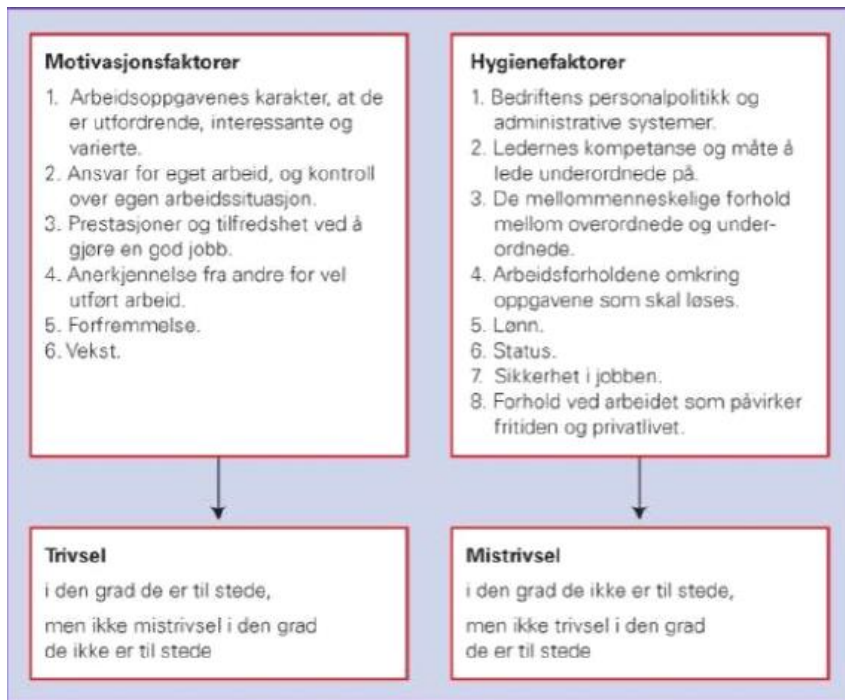


Figur 5: Motivasjonsformelen. Fra *Hvordan organisasjoner fungerer* (s. 231) av Jacobsen og Thorsvik, 2019, Fagbokforlaget. Copyright 2019 ved Vigmostad & Bjørke AS.

I motivasjonsformelen (Jacobsen & Thorsvik, 2019) ser vi at valens, altså den verdien som kan knyttes til en belønning, multipliseres med instrumentalitet, en forventning om at det man gjør vil føre til en belønning. Jo høyere én eller begge av disse faktorene er, jo høyere motivasjon vil man ha i en gitt situasjon.

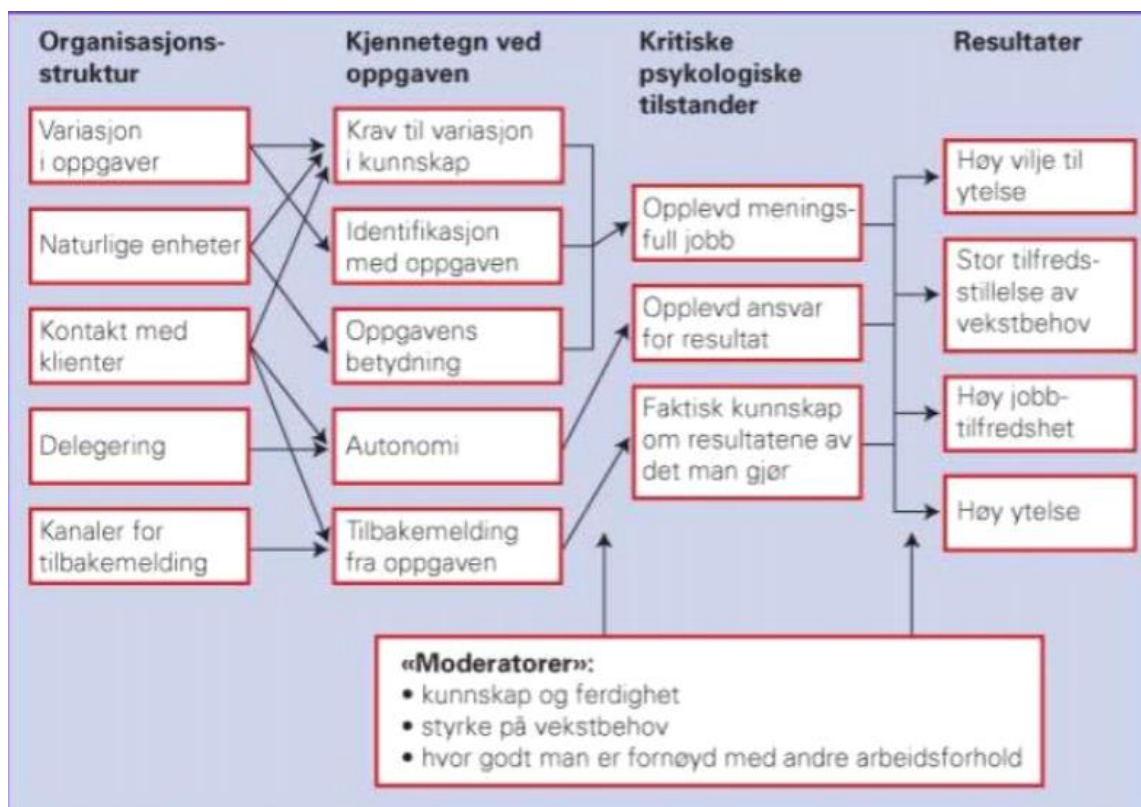
Vi kan i hovedsak skille mellom tre typer motivasjon; indre, ytre og prososial motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Indre motivasjon bygger på de grunnleggende behovene for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse (Deci & Ryan, 1985, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er altså den motivasjonen vi får ved å utføre arbeidsoppgavene i seg selv. Vi kaller det ytre motivasjon når vi motiveres av utsikter for å få en belønning for det vi gjør. Tiltak som kan fremme ytre motivasjon, vil i hovedsak være lønns- og karrieresystemer. Prososial motivasjon, eller altruistisk motivasjon, er når vi beskriver driven etter å gjøre noe godt for andre (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Spesielt indre motivasjon vil være viktig i en hybrid arbeidshverdag, siden man er avhengig av tillitt og disiplin for at dette skal fungere. Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer beskriver trekk ved arbeidssituasjonen som vil påvirke indre motivasjon:



Figur 6: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Fra *Hvordan organisasjoner fungerer* (s. 245) av Jacobsen og Thorsvik, 2019, Fagbokforlaget. Copyright 2019 ved Vigmostad & Bjørke AS.

Hackman og Oldham (1980, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019) bygger videre på denne modellen og har utformet modellen under som viser hva som fører til god ytelse. For eksempel vil en organisasjonsstruktur som legger til rette for delegering føre til at den ansatte får autonomi, og hvis kunnskap og ferdigheter er tilstrekkelig vil man føle et stort ansvar for eget resultat som igjen kan føre til høy ytelse.



Figur 7: Hackman og Oldhams motivasjonsmodell. Fra *Hvordan organisasjoner fungerer* (s. 247) av Jacobsen og Thorsvik, 2019, Fagbokforlaget. Copyright 2019 ved Vigmostad & Bjørke AS.

2.7.2 Studier/undersøkelser

I kjølvannet av Covid-19 har den hybride måten å jobbe på blitt satt mer i fokus, og det er utført en rekke studier av fenomenet. Vi ønsker å se om våre funn harmonerer med den generelle konsensus fra disse studiene.

I en artikkel skrevet av Peter Buell Hirsch (2021) trekker han frem en studie som undersøkte 30 000 amerikanske arbeidere. Resultatet fra studien viser en produksjonsøkning på 5 % skyldes stort sett redusert pendlingstid (Curran, 2021, sitert i Hirsch, 2021).

En kvantitativ studie med 7500 respondenter fra 15 europeiske land gjort av Boston Consulting Group i 2020 viser at 1 av 3 av som jobber innenfor typiske "white-collar"-yrker forventer å ha muligheten til å jobbe utenfor arbeidsplassen sin også etter pandemien (Microsoft, 2021). De trekker frem et annet viktig moment man må være observante på i en hybrid modell: Typiske "watercooler"-øyeblikk forsvinner. Mer enn en tredjedel av lederne i undersøkelsen svarte at dette gjorde det vanskeligere å relatere til kolleger på et personlig

nivå. Det vil derfor være viktig å gjenskape slike øyeblikk i form av virtuelle møter og aktiviteter.

En amerikansk studie utført av Kahoot (2021) av 1626 ledere og medarbeidere innenfor ulike yrkesgrupper viser 77 % av alle respondentene foretrekker enten en hybrid løsning eller å jobbe utenfor kontoret på heltid. Bare 22 % ønsket å jobbe på lokasjon hele tiden. Samme studie viser at ledere med personalansvar mener at ansatte som jobber fra kontoret blant annet er mer tilknyttet til sine kollegaer, mer inkludert i viktige diskusjoner, får mer muligheter til kompetanseheving, er mer engasjert i arbeidet sitt og blir ansett som mer verdifulle. 83 % av lederne mente at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er avgjørende for at den ansatte skal kunne være suksessfull i selskapet. Bare 72 % av de ansatte mente det samme. Andre funn i studien var at *teknologi som driver emosjonell tilknytning* uavhengig av lokasjon vil være avgjørende for at den hybride løsningen skal fungere. Videre sa 72 % av de ansatte at det er viktig at man kan *sosialisere og ha det gøy med sine kollegaer* i løpet av arbeidsdagen. Det ble også trukket frem at *selskaper som har best-in-class teknologi* vil ha mer produktive ansatte i den hybride løsningen enn selskapet med utilfredsstillende teknologiske løsninger.

Microsoft sin årlige Work Trend Index (2021) som baserer seg på en spørreundersøkelse med 31092 respondenter i fra 31 ulike land og ulike yrkesgrupper viste at 73 % ønsker at en hybrid løsning skal fortsette også etter pandemien, men samtidig ønsker 67 % mer fysisk kontakt med teamene sine. 66 % av alle lederne i undersøkelsen svarte at selskapet deres vurderer å re-designe kontoret til en mer hybrid måte å jobbe på. Samme undersøkelse trekker frem at arbeidsgivere må investere både i fysisk rom og teknologi for å minimere gapet mellom den fysiske og den digitale verden.

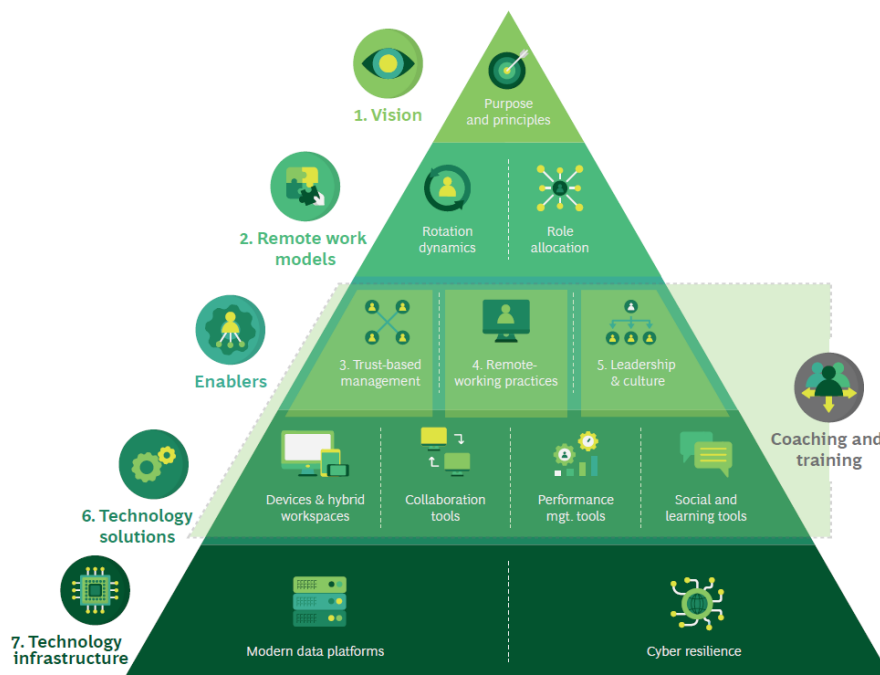
I en amerikansk undersøkelse av ledere og medarbeidere innenfor finans og teknologibransjen utført av PwC (2021) svarte 73 % av respondentene at selskapet de jobbet med planla å gå for en løsning som enten var hybrid, utelukkende fjernarbeid eller en kombinasjon av disse. Bare 19 % planla å utelukkende jobbe fysisk på kontoret.

Undersøkelsen viste også at 72 % av alle som kunne jobbe i en hybrid løsning, dette gjaldt 78 % av alle respondentene, foretrakk å jobbe i en hybrid løsning med to dager eller mer utenfor kontoret.

En internasjonal undersøkelse utført av Economist Impact på oppdrag fra Google Workspace (2021) kom det frem at 75 % av respondentene forventet at hybrid/fleksibel arbeidsdag kom til å bli standard praksis i deres organisasjon innen tre år. Samme undersøkelse viste derimot

at majoriteten av respondentene følte seg mer distansert fra organisasjonen og kollegaer, at de hadde mer begrensede nettverksmuligheter som igjen hemmet karriereutvikling og at mindre sosial interaksjon med kollegaer ga negativt utslag på deres mentale helse, hhv. 57 %, 62 % og 54 % av respondentene. Konklusjonen til undersøkelsen er at disse problemområdene må adresseres for at hybrid arbeidshverdag skal være bærekraftig fremover.

Med data fra sin undersøkelse som grunnlag utformet BCG (Ferreira et al., 2020) pyramiden under for å vise faktorer som er avgjørende for at en hybrid arbeidshverdag skal fungere. Oppsummert sier denne at det er syv suksesskriterier med underkategorier for en hybrid arbeidshverdag, og hvis bare ett av disse leddene ikke er til stede så vil hele pyramiden kollapse:



Figur 8: Suksessfaktorer i en hybrid arbeidshverdag. Hentet fra *The remote-working platform of the future has seven dimensions*, 2020, av Ferreira, J., Claver, C., Pereira, P., og Thomaz, S. (<https://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2020/10/BCG-Remote-Working-and-the-Platform-of-the-Future-Oct-2020.pdf>). Copyright 2020 ved Boston Consulting Group

Sostero et al. (2020, sitert i Grzegorzcyk et al., 2021) har laget en indeks som de kaller for "Teleworkability", som angir hvorvidt en arbeidsoppgave er egnet til å utføres utenfor arbeidsplassen. Den tar høyde for arbeidsoppgavens natur, arbeidsmetodene og arbeidsverktøyene man bruker. De utførte en studie i EU for å se på forholdet mellom

teleworkability og hvor mange som faktisk jobbet utenfor kontoret før og etter pandemien inntraff. Det er interessant å se at en svært liten andel av respondentene faktisk jobbet utenfor kontoret, selv om en mye større andel av arbeidsoppgavene kan utføres andre steder enn fysisk på kontoret. Under pandemien ser vi derimot at også personer innenfor yrkesgrupper som ikke er egnet til fjernarbeid måtte jobbe på hjemmekontor. Dette kan antyde at den optimale andelen som tar i bruk hybrid arbeidshverdag kanskje ligger et sted imellom hva som var tilfellet før og etter pandemien inntraff.

Barrero et al. (2021) utførte en undersøkelse av over 30 000 personer i USA og gjorde funn som viste at 59,5 % av arbeidere på hjemmekontor selv mente at de var mer produktive på hjemmekontor. 26,7 % mente produktiviteten var uendret, mens bare 13,9 % av respondentene i undersøkelsen deres svarte at de var mindre produktive enn før. De spurte samtidig om hvordan respondentene oppfattet egen effektivitet på hjemmekontor. Der svarte de fleste, 45 %, at denne var uendret. På spørsmål om hva som var foretrukket fordeling mellom antall dager på hjemmekontor og antall dager på kontoret var det mest oppslutning på to til fire dager. De kunne i samme undersøkelse slå fast at det var et gap mellom antall dager arbeidsgiver planla at man kunne jobbe hjemmefra etter pandemien og antall dager arbeiderne selv ønsker å jobbe hjemmefra, henholdsvis 2,25 mot 2,75 dager. De kunne imidlertid vise at dette gapet hadde blitt mindre og mindre under pandemien.

Xiao et al. (2021) utførte en studie av amerikanske kontorarbeidere som hadde jobbet på hjemmekontor under pandemien. Denne studien tok for seg hvordan den psykiske og fysiske helsen til ansatte ble påvirket. Konklusjonen deres var at faktorer som blant annet mindre fysisk aktivitet, mer usunn mat og mindre kommunikasjon med kolleger bidro til at fysisk og psykisk helse ble verre. I tillegg kunne de rapportere om større arbeidsmengde og lengre arbeidstider. Kontinuerlige online-møter gjorde det vanskelig å få et avbrekk for å pleie egen helse. Andre funn i studien var at det var viktig å ha et dedikert rom i hjemmet man utførte arbeidet på, som var ergonomisk og tilpasset arbeidet. I tillegg vil dette bidra til å fjerne distraksjoner som kan påvirke psykisk helse og produktivitet.

2.7.3 Skillet mellom jobb og fritid i en hybrid arbeidshverdag

Forfatterne Fried og Hansson (2020) tar for seg utfordringene ved å skille jobb og fritid, og hvordan man kan håndtere dette. Her nevner de at skillet mellom jobb og fritid blir mye klarere når man jobber fra kontoret, siden man da får klare grenser og rutiner. Hvis man derimot jobber hjemmefra og ikke har noe sted å være til en bestemt tid, kan dette skillet blir

mye mer utydelig. For å tydeliggjøre skillet og strukturere dagen mer trekker de frem noen forslag: En kan lage et skille mellom klær man bruker på fritiden og arbeidsantrekk, slik at man "kler seg for å dra på jobb". En kan dele opp dagen i "chunks", f.eks. at man bruker morgenen til å lese e-poster, nyheter og andre lav-intensitetsoppgaver, før man legger mer seriøse og høyintensitetsoppgaver til etter lunsj. Dette skaper mer struktur enn hvis disse flyter inn i hverandre. En kan lage seg et dedikert kontor i hjemmet sitt hvor arbeidet skjer, og lage seg en regel om at en ikke får sjekke e-poster eller jobber utenfor dette fysiske rommet.

Det siste punktet trekkes også frem av Allen et al. (2020), der de i en kvalitativ studie fant ut at mange av informantene hadde laget seg et dedikert kontor. Dette i seg selv skapte et fysisk skille, samtidig som det gjorde at man fysisk måtte bevege seg "hjemmefra" og til jobb. I tillegg fant de ut at flere hadde brukt apper eller lignende for å gi de beskjed om at arbeidsdagen var over. I tillegg svarte flere at de forsøkte å emulere rutiner fra arbeidsplassen, og noen skiftet også klær for å skape et skille.

Et kurs av DigitalNorway (u. å., b) tar de også for seg noen råd som kan benyttes for å tydeliggjøre skillet mellom jobb og fritid. De bemerker at det kan være vanskelig å legge fra seg jobben når man sitter hjemme, og at resultatet kan bli utbrenthet og mistriivsel. For å unngå dette mener de planlegging av arbeidsdagen og rutiner er avgjørende. I tillegg foreslår de å legge inn skiller på enhetene man bruker; ulike brukerkontoer for jobb og privat, styring av varsler og unngå å bruke samme enhet som du bruker på jobb til å kommunisere med jobb-venner på fritiden (DigitalNorway, u. å., b).

Dr. Nicola J. Millard (2020) har gjort en undersøkelse av ansatte i britiske BT, et telekom selskap, som historisk sett har hatt mange ansatte på hjemmekontor. Med bakgrunn i deres erfaring har hun satt opp en guide for hvordan man skal kunne jobbe suksessfullt hjemmefra. De fem hovedpunktene hun nevner er:

- Lag deg et arbeidsområde som passer deg og omgivelsene dine.
- Lag den en rutine, sett deg mål og vit når du skal logge av.
- Hold deg sunn og ikke få dårlig samvittighet for at du tar pauser.
- Hold kontakten med kolleger, ha virtuelle kaffepauser og gjenskap "watercooler"-øyeblikk.
- Gjør arbeidet mindre distansert ved å bruke teknologi aktivt.

(Millard, 2020)

Overgangen mellom jobb og fritid kan sies å være det Ashfort et al. (2000, sitert i Smit et al., 2016) kaller for micro-role transitions. De definerer dette som *den psykologiske og/eller fysiske bevegelsen imellom roller*. Videre spesifiserer de at denne overgangen i deres studie gjelder episoder hvor et individ er engasjert i én rolle, for eksempel jobb, og opplever tanker som gjelder en annen rolle, for eksempel familie.

Baumeister et al. (2007, sitert i Smit et al., 2016) sin self-regulatory strength model foreslår at anstrengelser knyttet til selvkontroll drar fra en endelig mengde ressurser for å regulere responser, og at kapasiteten til å utøve selvkontroll forringes etter hvert som man bruker av disse ressursene. Eksempler på dette kan være å overstyre impulser eller styre følelser og prestasjoner. Baumeister et al. (1998, sitert i Zhang et al., 2017) mener derfor at en handling med selvkontroll kan svekke prestasjonene på senere urelaterte handlinger som også krever selvkontroll. Smit et al. (2016) observerte i en studie at den kognitive overgangen fra jobb til familie var negativt relatert til jobbytelse, og at denne effekten var mediert av svekket selvkontroll.

Winkel og Clayton (2010, sitert i Smit et al., 2016) argumenterer for at personer som er i jobbsituasjoner, f.eks. hybrid arbeidshverdag, hvor denne type overgang mellom roller skjer oftere, akkumulerer seg mer erfaring over tid i å skifte mellom roller. Dette vil over tid gjøre at man utvikler mer effektive taktikker for å håndtere dette uten at det koster like mye ressurser (Monsell, 2003, sitert i Smit et al., 2016). Kossek et al. (2012, sitert i Allen et al., 2020) mener at det er mulig å trene opp ansatte til å håndtere grensene mellom jobb og fritid bedre. Allen et al. (2020) påpeker at de fleste har laget seg strategier for dette, men at det vil være viktig med mer arbeid for å utforme retningslinjer for hva som er de mest effektive strategiene.

Grzegorzcyk et al. (2021) trekker frem at individer som jobber mye på hjemmekontor generelt sett har en bedre balanse mellom jobb og fritid grunnet høyere produktivitet og mindre tid brukt på å reise til og fra jobb, men at de samtidig viser tendenser til å ha lengre arbeidstider og større arbeidsmengde som følge av dette. Van der Lippe og Lippenyi (2018, sitert i Grzegorzcyk et al., 2021) mener at den negative effekten av å jobbe hjemmefra kan bli redusert hvis organisasjonskulturen er støttende og familievennlig og hvis den hybride måten å jobbe på er normalisert i organisasjonen.

Kreiner et al. (2009, sitert i Allen et al., 2020) har identifisert fire kategorier for grensesetting; behavioristiske taktikker som handler om å få hjelp fra andre personer til å sette grenser, tidsmessige taktikker som handler om å kontrollere arbeidstiden og sette av tid til arbeid og fritid, fysiske taktikker hvor man skaper fysiske grenser for å lage grenser, og til slutt kommunikasjonstaktikker som handler om å stille forventinger til andre og konfrontere de som bryter grensene.

3.0 Metode

Det er to ulike metoder som kan benyttes til å forske på en problemstilling, kvalitativ og kvantitativ metode. Forskjellen på disse metodene er at en kvantitativ metode samler inn og analyserer tall, mens en kvalitativ metode samler inn data i form av tekster, lyd og data (Johannesen et al., 2020, sitert fra Eget arbeid, 2021). I dette kapittelet skal vi gi en beskrivelse av prosessen for vårt arbeid og forsøke å belyse hvordan vi har gått frem. Med bakgrunn i vår problemstilling og forskningsspørsmål har vi tatt noen valg rundt metode for innsamling av data, hvordan vi hentet data og hvordan vi har benyttet dataen i vårt arbeid. Våre valg vil i dette kapitlet forklares og være støttet av teori. Vi har benyttet kvalitativ metode for å besvare vår problemstilling til beste evne, gjennom strukturerte dybdeintervju uten faste svar.

3.1 Forskningsstrategi og design

Med utgangspunkt i vår problemstilling: “Hva må ledere være oppmerksomme på for å kunne utøve god fjernledelse i bank- og finansnæringen, og med utgangspunkt i dette håndtere en hybrid arbeidshverdag på best måte?”

Samt våre forskningsspørsmål:

1. Hva er forskjellen mellom ledelse og fjernledelse, og hva må ligge til grunn for å utøve god fjernledelse?
2. Hva skal til for at en hybrid arbeidshverdag skal bli en suksess, og hvilke utfordringer må man være oppmerksomme på?

Har vi valgt en kvalitativ metode med datainnsamling gjennom strukturerte dybdeintervju. Bruk av denne metoden mener vi gir best mulig forutsetning for å kunne besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål, samt hente inn nødvendig data. Valget stod imellom

kvalitativ eller kvantitativ metode. Kvantitativ metode samler ofte inn talldata fra mange informanter i form av for eksempel spørreskjema der svarene kan kategoriseres og analyseres. Ved denne metoden kan man generalisere etter en klar tendens, men vi ønsket å gå litt dypere enn en generaliserbar tendens for å besvare vår problemstilling. Siden dette er et komplekst tema som krever dybdestudier mener vi at kvantitativ metode ikke er passende for å besvare vår problemstilling. Johannessen et al. (2020) skriver i sin bok at kvalitativ metode sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved det fenomenet som studeres.

Ved å benytte kvalitativ metode legger det videre føring for vår forskningsstrategi og design. Det vil være essensielt at vår forskningsstrategi og design er tilpasset vår problemstilling. Ved kvalitative forskningsstrategier finnes det svært mange tilnærminger da faget er ganske stort. Vi har valgt å benytte oss av casedesign, da det er en tilnærming som er fin for å studere et fenomen på en systematisk måte (Mehmetoglu, 2016). Casedesign tar for seg studiet av en eller flere enheter, og fungerer bra som forskningsdesign når man skal forsøke å få innsikt i dybden på et komplisert eller omfattende fenomen. Denscombe (2014) beskriver casestudier som et dypdykk inn i hendelser eller organisasjoner for å undersøke fenomener som kanskje ikke ellers hadde kommet til overflaten. I casestudier ligger interessen i det som foregår i miljøet, men også i forklaringer på hvorfor disse hendelsene oppstår (Johannessen et al., 2020).

Vårt design er en blanding av deskriptiv eller beskrivende design og eksplorerende design. Deskriptiv/beskrivende design har som formål å gi et svar på hvordan, hvorfor eller hvilke. Vi hadde ved starten av oppgaven forsøkt å definere en problemstilling og noen forskningsspørsmål, dette er et kjennetegn for deskriptiv/beskrivende design. Eksplorerende design er en utforskende studie som benyttes for å gi oss forståelse og innsikt om en uklar problemstilling. Ved eksplorerende design utforsker man et fenomen og har som formål å få en dypere forståelse eller innsikt i fenomenet. Noe som ofte kjennetegner eksplorerende design er at man lærer underveis i gjennomføringen av oppgaven og vil måtte gjøre justeringer underveis (Mehmetoglu, 2016).

Ved casestudier differensieres det mellom myke og harde data. Harde data beskrives ofte ved bruk av tall som for eksempel alder og fartstid i en organisasjon. Myke data kan for eksempel være notater fra intervju. Det er myke data vi har benyttet i vårt arbeid i form av transkribering fra dybdeintervju.

Vi ønsket å finne ut hvor reflektert ledere var rundt sin egen rolle, og samtidig se på hva som må til for å kunne utøve god fjernledelse i en hybrid arbeidshverdag. Gjennom dybdeintervjuene ønsket vi å tilegne oss kunnskap rundt temaet og kontinuerlig få ny innsikt rundt problemstillingen. Det var også interessant å høre hvilke erfaringer og tanker informantene våre hadde rundt temaet (Eget arbeid, 2021).

3.1.1 Datainnsamling og utvalg

Med utgangspunkt i vår problemstilling ønsket vi å utføre en kvalitativ undersøkelse, der alternativene for datainnsamling er intervju, gruppesamtale og observasjon. I bakgrunn av problemstillingen vår, trengte vi å gå i dybden. Verken gruppesamtaler eller observasjon vil gi oss dataene vi var ute etter, og vi valgte derfor å utføre dybdeintervju med flere enkeltindivider. Dybdeintervju egner seg godt i undersøkelser hvor menneskers erfaringer og oppfatninger er datagrunnlaget som skal samles inn. I vårt tilfelle var det spesielt interessant å høre om hvilke erfaringer og personlige oppfatninger ledere og medarbeidere har med en hybrid arbeidshverdag og fjernledelse (Eget arbeid, 2021).

Vi har gjort et utvalg på 14 personer i egen organisasjon. Problemstillingen vår setter fokus mot leders erfaring, men vi ønsket også å se hvordan det har vært fra en underordnes ståsted. Det var derfor nødvendig å velge intervjuobjekter som har vært ledere lenge nok til å ha god erfaring på området og kanskje mer konkret, at de har vært ledere gjennom Covid-19 pandemien da fjernledelse ble et svært aktuelt tema for de fleste ledere i organisasjonen. Noen av våre informanter hadde erfaring med fjernledelse før pandemien, men alle har fått erfaring med det under pandemien (Eget arbeid, 2021).

Et annet viktig aspekt er å få frem erfaringene fra underordnede som har vært på andre lokasjoner enn sin leder over en periode, hvordan har de opplevd leders håndtering av fjernledelse og en hybrid arbeidshverdag, samt hva synes de har fungert bra og dårlig. Vi ønsket å få frem et nyansert bilde av hvordan ledelse oppleves fra begges ståsted (Eget arbeid, 2021).

Vi kan si at vi har gjennomført en kriteriebasert utvelgelse (Johannessen et al., 2020) siden informantene må innfri bestemte kriterier. De må blant annet ha (1) ha vært involvert i fjernledelse og hybrid arbeidshverdag og (2) jobbe innenfor bank- og finansnæringen. Rekruttering vil skje ved direkte kontakt, men siden vi jobber i et stort konsern har vi også brukt snøballmetoden (Johannessen et al., 2020) som en del av rekrutteringen. Snøballmetoden går ut på at vi fikk tilgang til flere informanter ved å få

anbefalinger fra våre første intervjuobjekter om hvem de tror ville kunne bistå og komme med nyttige tilbakemeldinger til vår oppgave (Eget arbeid, 2021).

Et intervju kan hovedsakelig ta tre former: strukturert med forhåndsbestemte spørsmål og faste svaralternativer, ustrukturert uten forhåndsbestemte spørsmål eller en kombinasjon av disse. Vi gjennomførte strukturerte intervju med åpne svaralternativer. Dette ga oss muligheten til å ha en viss grad av styring i intervjuet slik at vi fikk data om det vi ønsket å vite mer om, men samtidig ikke begrense informanten for mye. På den måten fikk vi et sammenligningsgrunnlag mellom alle informantene, som samtidig åpnet opp for å få inn relevant data som går utenfor rammene vi hadde sett for oss i utgangspunktet (Eget arbeid, 2021). For å få best mulig data fra informanten var det viktig for oss å skape en trygg og god atmosfære. For at intervjuobjektet skal kunne stille forberedt til samtalen sendte vi ut en intervjuguide på forhånd som gir en tematisert oversikt over samtaleemnene vi skulle innom og hvilke typer spørsmål vi kom til å stille. Intervjuguiden og spørsmålene ble utformet slik at den oppmuntrer informanten til å komme med mest mulig utdypende informasjon. Vår intensjon med å få sendt intervjuguiden i forkant var for å gi informanten mulighet til å tenke over spørsmålene på forhånd og sannsynligvis kunne bidra med mer nyttig data enn hvis vedkommende ikke hadde stilt forberedt. Samtidig gjør det at informanten føler seg mer trygg og avslappet før intervjuet (Eget arbeid, 2021).

Vi har fulgt forslaget til Johannesen et al. (2020) til utforming av selve intervjuet. Vi valgte dybdeintervju med enkeltpersoner og ikke gruppesamtaler fordi det kan være høyere terskel for å være ærlig hvis man er i et større selskap. Man kan muligens ikke få med seg viktige data fra hver enkelt informant hvis man er i en gruppe. Ved å ha dybdeintervju med enkeltpersoner fikk de vår fulle oppmerksomhet og vi evnet å plukke opp detaljer vi kanskje hadde misst i en gruppe med flere. Vi startet med en enkel og ustrukturert åpning for å bygge tillit og “varme opp” informanten. Allerede her kom det nyttig data vi kanskje ikke var forberedt på eller kunne forutse (Eget arbeid, 2021).

For å komme i gang med selve kjernen av intervjuet bruker vi overgangsspørsmål og tar mer styring av intervjuet. I denne delen forsøkte vi å følge intervjuguiden vår tett, altså stille våre nøkkelspørsmål (Johannesen et al., 2020). For å få best mulig data måtte vi være bevisst på hvordan spørsmålene ble utformet/stilt. For å unngå ja/nei svar kunne vi f.eks. oppmuntre til refleksjon ved å stille oppfølgingsspørsmål og be om mer nyanserte og detaljerte svar. Måten spørsmålene formuleres på måtte til enhver tid basere seg på hva vi ønsker å finne ut. I tillegg

var kroppsspråk viktig og vi måtte hele tiden vise at vi responderte på det som ble sagt, f.eks. i form av å vise sympati eller interesse (Eget arbeid, 2021). Kompliserte og sensitive spørsmål ble lagt til midten av intervjuet. Vi gjorde dette bevisst for da hadde informanten snakket seg varm og vi har bygd tillit. Samtidig unngikk vi å avslutte intervjuet etter sensitive eller kompliserte spørsmål, slik at informanten ikke satt igjen med en negativ følelse etter endt intervju. Etter eventuelle sensitive spørsmål var det hensiktsmessig å styre intervjuet over mot avslutningen med mer nøytrale spørsmål. Overgangen mot avslutningen var naturlig, og vi forberedte informanten om at vi nærmet oss slutten av intervjuet. Her hadde vi muligheten til å ta tak i løse tråder og stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Eventuelle kommentarer både vi og informanten måtte ha ble naturlig å ta opp her før intervjuet ble avsluttet (Eget arbeid, 2021).

Grunnet Covid-19 pandemien ble vi nødt å gjennomføre digitale videointervju over Teams. Sammenlignet med ansikt-til-ansikt-intervjuer skulle dette i utgangspunktet ikke være en ulempe, men vi måtte være oppmerksomme på at vi eventuelt måtte bruke andre virkemidler for å bygge tillit før intervjuet (Johannessen et al., 2020). Siden informantene våre jobber innenfor samme organisasjon som oss var det naturlig at vi allerede har et tillitsforhold til mange av disse. Samtidig kunne også det faktum at informanten sitter i “trygge” omgivelser ha en positiv innvirkning på datainnsamlingen vår (Eget arbeid, 2021).

3.1.2 Intervjuprosess og transkribering

Intervjuprosessen vår startet i desember 2021 og de første intervjuene ble gjennomført i starten av måneden. De aller fleste møtene ble avtalt å gjennomføres på Teams grunnet Covid-19 pandemien og de fleste var på hjemmekontor. Etter avtalt tidspunkt fikk alle informanter tilsendt en e-post med informasjon om hva intervjuet ble å handle om og hva vi forsket på. Denne e-posten ligger som vedlegg i oppgaven. Dokumenteringen av intervjuene skjedde ved å ta opp videosamtalen gjennom en funksjon Teams har innebygget i programvaren og vi skrev litt notater underveis der vi så det nødvendig. Det ble på forhånd innhentet samtykke fra alle informanter til å kunne ta opptak av intervjuet. Videoopptakene ble lagret i henhold til reglene fra NSD (Johannessen et al., 2020). Der det lot seg gjøre gjennomførte vi ansikt-til-ansikt-intervju hvor vi brukte båndopptaker og notater som dokumentasjonsform. Etterarbeidet og behandlingen av dataene ble gjort på lik måte som ved videointervjuene. Intervjuene ble gjort av to personer for det meste, 3 av 14 ble gjort av bare en person. Vi så raskt at det var fordelaktig å være flere hvis det var informanter med mye

erfaring innenfor emnet. Det at to stykker kunne følge med og stille oppfølgingsspørsmål der det passet var hjelpsomt.

Etter alle intervjuene var gjennomført måtte vi transkribere intervjuet ordrett. Siden vi gjennomførte strukturerte intervju med åpne svar satt vi igjen med store mengder data. I denne delen av prosessen måtte vi ta stilling til hva som skal regnes som data. I vårt tilfelle var datagrunnlaget transkriberte video- og lydopptak, samt noen egne notater fra intervjuene. Det ble avgjørende at vi utførte god datareduksjon slik at vi ikke endte opp med å behandle data som ikke er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Vi har gitt informantene muligheten til å se over transkriberingen for å kvalitetssikre innholdet og at de står for det de har sagt. Intervjuguiden ligger som vedlegg i oppgaven.

3.1.3 Hvem er informantene

Under har vi satt opp en oversikt over alle informantene vi har intervjuet med en kort beskrivelse av stilling, erfaring og intervju. Utvalget er gjort innenfor flere fagområder i banken for å få større variasjon, men stillingsområdene er anonymisert. Ingen av informantene hadde erfaring med hybrid arbeidshverdag før pandemien, siden konseptet ikke var innført i organisasjonen på det tidspunktet. Noen av lederne hadde erfaring med fjernledelse også før pandemien.

Hvem	Stilling	Ansatt i bedrift	Erfaring med fjernledelse og hybrid arbeidshverdag	Tid på intervju
Informant 1	Medarbeider	6 år	Ingen erfaring med fjernledelse eller hybrid arbeidshverdag før pandemien. Er involvert i begge i dag.	60 min
Informant 2	Medarbeider	8 år	Ingen erfaring med fjernledelse eller hybrid arbeidshverdag før pandemien. Er involvert i begge i dag.	43 min
Informant 3	Medarbeider	7 år	Ingen erfaring med fjernledelse eller hybrid arbeidshverdag før	39 min

			pandemien. Er involvert i begge deler i dag.	
Informant 4	Seksjonsleder	30 år	Noe erfaring med fjernledelse før pandemien, men ikke med hybrid arbeidshverdag. Er involvert i begge deler i dag.	55 min
Informant 5	Avdelingsleder	15 år	Ingen erfaring med fjernledelse eller hybrid arbeidshverdag før pandemien. Er involvert i begge deler i dag.	56 min
Informant 6	Seksjonsleder	20 år	Noe erfaring med fjernledelse før pandemien, men ikke med hybrid arbeidshverdag. Er involvert i begge deler i dag.	50 min
Informant 7	Avdelingsleder	8 år	Ingen erfaring med fjernledelse eller hybrid arbeidshverdag før pandemien. Er involvert i begge deler i dag.	70 min
Informant 8	Seksjonsleder	9 år	God erfaring med fjernledelse før pandemien, men ikke med hybrid arbeidshverdag. Er involvert i begge deler i dag.	75 min
Informant 9	Seksjonsleder HR	20 år	God erfaring med fjernledelse før pandemien, men ikke med hybrid arbeidshverdag. Er involvert i begge deler i dag.	65 min
Informant 10	Avdelingsleder	42 år	Noe erfaring med fjernledelse før pandemien, men ikke med hybrid arbeidshverdag. Er involvert i begge deler i dag.	46 min

Informant 11	Seksjonsleder	15 år	God erfaring med fjernledelse før pandemien, men ikke med hybrid arbeidshverdag. Er involvert i begge deler i dag.	57 min
Informant 12	Seksjonsleder	16 år	God erfaring med fjernledelse før pandemien, men ikke med hybrid arbeidshverdag. Er involvert i begge deler i dag.	45 min
Informant 13	Banksjef	14 år	Noe erfaring med fjernledelse før pandemien, men ikke med hybrid arbeidshverdag. Er involvert i begge deler i dag.	71 min
Informant 14	Medarbeider	8 år	Ingen erfaring med fjernledelse eller hybrid arbeidshverdag før pandemien. Er involvert i begge deler i dag.	54 min

Figur 9: Oversikt over informanter.

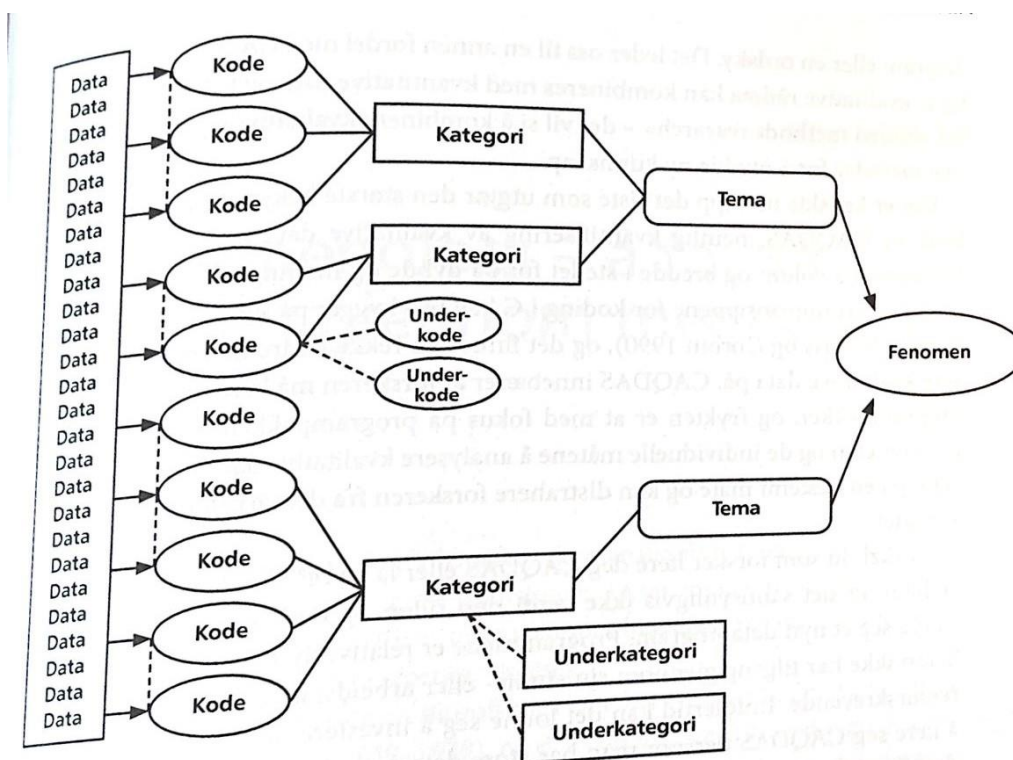
“Medarbeider” er ansatte i banken som ikke selv har lederansvar. Ingen av disse hadde erfaring med å bli fjernledet før pandemien, men har fått god erfaring både med fjernledelse og hybrid arbeidshverdag i etterkant. Vi har valgt å skille mellom “Avdelingsleder”, “Banksjef” og “Seksjonsleder” for å vise hvilket nivå de har i hierarkiet. I denne sammenheng er “Seksjonsleder” ett nivå over “Avdelingsleder” og “Banksjef”.

3.2 Dataanalyse

Siden vi har en kvalitativ studie, vil analysen hovedsakelig gå ut på å analysere tekst og opptak vi har samlet under dybdeintervjuene. Før selve analysen kunnen starte måtte vi filtrere vekk det som er irrelevant for vårt arbeid. Når dette var gjort måtte vi kategorisere data og undersøke om vi har noe overlappende data (Eget arbeid, 2021). Vi som skriver oppgaven har bakgrunnskunnskap i organisasjonen. Dermed blir det naturlig at vi har en forståelse som kan bidra til at det blir lettere for oss å filtrere og se ulike mønstre i datamaterialet vi samler inn. Disse momentene er med på å utvikle det som kalles teoretisk sensitivitet. Det betyr at vi som forskere forstår og identifiserer hva som er av større og

mindre betydning og samtidig gi datamaterialet mening (Johannessen et al., 2020, sitert fra Eget arbeid, 2021).

Måten man analyserer data på kalles for koding. Vi benyttet oss av programmet NVivo for å hjelpe oss å kategorisere og sette system på dybdeintervjuene og hva respondentene svarer på de ulike spørsmålene. NVivo bygger på en tverrsnittbasert datareduksjon og analyse. Programvaren gjør ikke jobben for oss, men den ble benyttet til å kode, analysere og fremstille kvalitativt forskningsmateriale. Tverrsnittbasert inndeling av data vil si at vi har satt merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig for oss å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet. Dette kalles kategorisk inndeling (Johannessen et al., 2020). Vi benyttet oss aktivt av intervjuguiden for å danne kategorier som belyser eller nevner vår problemstilling eller forskningsspørsmål. Vi dannet også flere underkategorier slik at mer spesifikke data kunne deles opp ytterligere.



Figur 10: Koding og kategorisering av kvalitativt datamateriale. Fra *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (s. 167) av Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2020, Abstrakt forlag. Copyright 2020 ved Abstrakt forlag

I oppgaven har vi analysert de ulike dybdeintervjuene vi har gjennomført og sammenligner de med hverandre. Vi lagde ulike merknader som viser ulike begrep på forskjellige hendelser og fenomener. Underveis kunne vi sammenligne merknadene med annen teori, og se om det

er noen mønster som dannes som kan skape en felles kategori å sette merknadene i. Denne prosessen kalles kategoriprosessen eller kategoriutvikling (Eget arbeid, 2021).

Avslutningsvis jobbet vi med å danne hypoteser. Denne hypotese genereringsprosessen er iterativ, hvor vi som forskere jobber oss frem og tilbake fra empiri og teori (Johannessen et al., 2020). Her forsøkte vi å analytisk beskrive og gjøre rede for sammenhengene i dataene. Vi har forsøkt å koble intervjuene mot det vi har funnet av eksisterende teori for å se sammenhenger. Dette kalles en konstant sammenliknende fremgangsmåte, der man sammenlikner data med det fremvoksende rammeverket vi danner. Denne delen skal bidra til å utvikle teorien som stemmer overens med datamaterialet (Johannessen et al., 2020). Ved denne hypotese prosessen kunne vi forsøke å danne oss en hypotese og sjekke om hvorvidt den stemmer for de casene vi har studert. Hvis vi ser at hypotesen avviker fra dataene, kan vi forandre hypotesen (Johannessen et al., 2020). Hvis flere av våre caser hadde sammenfallende data støtter dette opp mot våre hypoteser. Hvis vi kom frem til at hypotesen ikke stemmer overens med dataene kunne vi forbedre hypotesen og utvide teorien ved behov.

Når vi har forsøkt å finne relevant teori har vi forsøkt å finne flere teorier innenfor samme emne eller tema. Teori som diskuterer liknende funn, men også motstridene litteratur. Vi gjorde dette i et forsøk på å få en bedre forståelse for det vi har studert. Ved vår problemstilling og forskningsspørsmål ser vi klare tendenser innenfor teorien at det er mye sammenfallende resultater som vi har funnet i våre data. Dette bidrar til en bedre intern validitet, gyldighet og også konseptuelt nivå.

3.2.1 Spørsmål knyttet til reliabilitet og validitet

Reliabilitet er det samme som pålitelighet og det er et grunnleggende og viktig spørsmål i all forskning. Enkelte spørsmål er veldig enkle å svare på slik som alder, sivilstatus, hvor mange barn man har og hvor man bor osv. Dette er spørsmål som er enkle å svare på og man får ikke et reliabilitetsproblem på denne typen spørsmål (Eget arbeid, 2021). Siden vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse er denne problematikken mindre. Vi har gjennomført dybdeintervju, der vi har stilt strukturerte spørsmål med åpne svaralternativer. Vi hadde derfor muligheten til å styrke påliteligheten ved å forklare konteksten under intervjuene (Johannessen et al., 2020). Svarene vi mottok vil være subjektive og det er samtalen som styrer datainnsamlingen (Eget arbeid, 2021). Det er viktig å være kritisk til validitet. Validitet er det samme som gyldighet og er viktig i all forskning. For å sikre validitet vil vi fokusere på

begrepsvaliditet. Det dreier seg om relasjonen mellom generelle fenomener, og de konkrete dataene (Johannessen et al., 2020, sitert fra Eget arbeid, 2021)

Vi har måttet være sikre på at vi operasjonaliserer begrepene godt slik at respondentene har høy grad av forståelse av det vi spør om. Vi har utformet spørsmålene slik at de i liten grad kan misforstås. I tillegg åpnet vi opp for å forklare og utdype spørsmålene under selve intervjuene om vi oppdaget at respondenten ble usikker på hva det ble spurt om.

Problemstillingen ble sendt ut til respondentene i god tid før intervjuet, og problemstillingen ble en rød tråd gjennom spørsmålene våre. I tillegg må vi se og vurdere intern og ekstern validitet. Reflekterer våre funn virkeligheten? Er den fremgangsmåten riktig i forhold til det vi ønsker å forske på? (Eget arbeid, 2021).

Vi har forsket på egen organisasjon, og må derfor være kritiske til om funnene vi gjør i egen organisasjon. Vi må systematisere og analysere våre resultater for å se om vi kan overføre kunnskapen til andre bank- og finansinstitusjoner. Har våre funn ekstern validitet?

(Johannessen et al., 2020, sitert fra Eget arbeid, 2021)

3.2.2 Refleksjon over egen rolle som forsker

Det at vi har studert og skrevet om den organisasjonen vi alle tre jobber i kan by på noen utfordringer så vel som fordeler. Så det har vært viktig at vi var bevisst på de fallgruvene vi kan gå i (Eget arbeid, 2021). En av fordelene er at vi kjenner organisasjonen godt og vet hvordan organisasjonen er oppbygd. Det gjorde det mye enklere for oss når vi skulle starte datainnsamlingen, fordi vi kunne komme i kontakt med et bredt utvalg av informanter som jobber i ulike divisjoner i organisasjonen. I tillegg kunne vi velge ut de første intervjuobjektene vi vet har gjort seg noen erfaringer tilknyttet problemstillingen vår og hva vi ønsket å finne ut mer om.

En annen fordel er at vi kjente språket og sjargongen i organisasjonen, og slik ble det under intervjuene enklere å stille oppfølgingsspørsmål fordi vi har god kunnskap om organisasjonen. Det kan også tenkes at intervjuobjektene i mindre grad prøvde å "pynte" på sannheten fordi vi har god lokalkunnskap om organisasjonen, og at vi derfor mottar ærlige og oppriktige svar (Eget arbeid, 2021). Ulempen kunne være at de ville være "redde" for å si sannheten på enkelte spørsmål fordi de kunne være engstelig for å kunne bli identifisert av sin leder for eksempel. Det var viktig at vi skapte en trygg ramme for informantene slik at de var sikre på at informasjonen de oppgir ikke kunne bli koblet tilbake til dem på noe vis (Eget arbeid, 2021).

Når man forsker på egen organisasjon kan det være en risiko for at egne forutinntatte oppfatninger og meninger vil påvirke tolkningen av data. Det kan føre til at vi tolker og analyserer dataene slik at de bekrefter våre teorier (Wennes & Nyeng, 2006, sitert fra Eget arbeid, 2021). Det var derfor viktig at vi var oppmerksomme på dette og gikk inn med et åpent og objektivt sinn, og at vi prøvde å finne supplerende og komplementerende teorier, istedenfor å få bekreftet våre antagelser. Det var fordelaktig at vi var tre på gruppen, slik at vi kunne utfordre hverandre og unngå å intervju de vi hadde en nær relasjon til selv (Eget arbeid, 2021).

3.2.3 Etiske problemstillinger

Etikk kan defineres som læren om hva som er rett og hva som er galt. I samfunnsforskning kan det oppstå etiske spørsmål og dilemma siden forskeren studerer hva mennesker gjør og sier. Det er vedtatt forskningsetiske retningslinjer av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (Eget arbeid, 2021). Disse retningslinjene kan sammenfattes i tre ulike hensyn:

- *Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi.* De respondentene vi forsker på har rett til å bestemme over sin egen deltagelse, og skal være informert om at deltagelsen er frivillig og at de når som helst kan trekke seg.
- *Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv.* Respondentene har rett til å bestemme over hvilken informasjon de ønsker å dele og hvem de ønsker å dele med. Forskeren skal informere om taushetsplikten og er ansvarlig for at den informasjonen som deles ikke benyttes på en slik måte at deltakerne i undersøkelsen kan identifiseres.
- *Forskerens ansvar for å unngå skade.* Vi som forskere må være oppmerksomme hvis vi går inn på sårbare og vanskelige temaer som kan være vanskelig å bearbeide for respondentene. Dette er spesielt viktig under medisinsk forskning, men det kan å være relevant under samfunnsvitenskapelig forskning.

(Johannessen et al., 2020, sitert fra Eget arbeid, 2021)

Disse retningslinjene er noe vi var veldig oppmerksomme på siden vi forsket på egen organisasjon. Vi har forsket på ledere på ulike nivåer i organisasjonen og medarbeidere uten personalansvar. Noen av respondentene vi intervjuet kjente vi fra før og vi måtte være ekstra oppmerksomme på å informere om at deltagelsen er frivillig og at de når som helst kunne

trekke seg, slik at de ikke følte på at de må delta i undersøkelsen som en “vennetjeneste” for oss. Vi gjennomførte intervjuene sammen to og to slik at dersom en av oss kjente en av respondentene godt unngikk vi at vedkommende deltok på det spesifikke intervjuet (Eget arbeid, 2021).

Videre måtte vi informere om taushetsplikten og skape en god ramme rundt intervjuene slik at de vi forsket på kunne være trygge på at de ikke ble gjengitt på en måte som kan identifisere de som personer i etterkant. Når det gjelder vårt ansvar for å unngå skade er dette noe vi var svært bevisst på under intervjuene. I utgangspunktet var vi ikke innom følsomme og sårbare tema som kan skade respondentene, men hvis det skulle oppstå var vi forberedt på å sørge for at respondentene får faglig adekvat hjelp i etterkant (Eget arbeid, 2021).

Vi må følge loven om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven). Denne loven sier at en person har rett til privatliv og har rett til å bestemme over egne personopplysninger (Eget arbeid, 2021). Den som samler inn opplysninger skal:

- Ha en god og lovlig grunn til å samle inn opplysningene.
- Tillatelse fra personen til å samle inn opplysningene.
- Ta hensyn til de registrerte personene.
- Sørge for sikker behandling/lagring av informasjon og opplysninger.

(Eget arbeid, 2021)

Hvis personene som deltar i undersøkelsen kan identifiseres er det samlet inn personopplysninger. Det kan være direkte eller indirekte opplysninger som gjør at en person kan identifiseres. De fleste universiteter og høyskoler har slike prosjekter som meldes til Norsk senter for forskningsdata (Johannessen et al., 2020, sitert fra Eget arbeid, 2021). Dette er noe vi har gjort og fått godkjent av NSD. Vi har i forkant av intervjuene sendt ut et informasjonsskriv med informasjon om hva det innebærer å være med på intervjuet og vårt prosjekt. Skrivet inneholder blant annet formål, hvem som er ansvarlig, hvorfor de er forespurt å være med på intervjuet, hva det innebærer, at det er frivillig å delta, informantens personvern, hvordan vi lagrer og behandler opplysningene vi får under intervjuet, hva som skjer med informasjonen etter at oppgaven er levert inn, deres rettigheter som deltaker på prosjektet og at vi kun kan gjennomføre dette med deres samtykke.

4.0 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet skal vi presentere våre funn som ble innhentet gjennom 14 dybdeintervjuer og vi skal forsøke å drøfte disse opp mot teori vi har studert for de ulike emnene vi har tatt for oss i teoridelen av denne oppgaven. Drøftingen danner videre grunnlag for oppgavens konklusjon i kapittel 5. Vi deler opp kapittelet i ulike hoveddeler der hybrid arbeidshverdag og fjernledelse er hoveddelene, med underkapitler som er relevant for forskningsspørsmålene og informantenes kunnskap og erfaring med de ulike emnene.

4.1 Forskningsspørsmål 1: Hva er forskjellen mellom ledelse og fjernledelse, og hva må ligge til grunn for å utøve god fjernledelse?

For å studere forskjellene mellom ledelse og fjernledelse, ble alle informantene stilt en rekke spørsmål rundt temaet. Vi gjorde dette i et forsøk på å få informantene til å ta stilling til hvorvidt det er to forskjellige ting eller hvorvidt fjernledelse er en del av det å drive ledelse, og om vi kunne finne hvilke momenter som må ligge til grunn for å utøve god fjernledelse. Vi tar for oss teori rundt ledelse og fjernledelse for å forsøke å belyse dette videre basert på den empirien vi har samlet inn gjennom dybdeintervjuer.

4.1.1 Definisjon av fjernledelse

For å være trygg på at respondentene hadde en noenlunde lik forståelse av hva fjernledelse er ba vi dem forsøke å definere begrepet fjernledelse. Vi har tatt ut noen sitat fra ulike respondenter der de beskriver deres forståelse av fjernledelse.

“Å drive ledelse uten at man er nært den enkelte, ledelse der man ikke befinner seg i samme rom eller lokale. Å bedrive ledelse med andre verktøy enn kroppen sin og tilstedeværelsen fysisk.” - Informant 5, avdelingsleder

Flere begreper og tolkninger ble gjentatt av flere informanter. Vi har benyttet oss av Mentimeter for å visualisere hvilke nøkkelord som er gjentakende fra respondentene for definisjon av fjernledelse. Jo større begrepet er i figuren, desto oftere ble det nevnt:



Figur 11: Nøkkelord fra definisjon av fjernledelse

Som vi kan se er “fysisk avstand”, “ikke fysisk til stede” og “tilgjengelig digitalt” de mest fremtredende begrepene som kommer frem når vi har spurt respondentene hva de legger i begrepet fjernledelse. Noe som er viktig å merke seg her er at hver respondent fletter inn ledelse foran de nøkkelordene. For eksempel “ledelse med fysisk avstand” eller “ledelse der man ikke er fysisk til stede”. Det vi kan trekke ut fra dette er at de fleste har en formening om at det involverer ikke fysisk og distansert ledelse og at digitale plattformer og verktøy erstatter det tidligere fysiske aspektet ved ledelse. Fra vår teori om definisjon av fjernledelse har vi valgt å bruke følgende definisjon av fjernledelse “*Fjernledelse oppstår når ledelsen, av en eller flere personer, som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted*”

Bjørnholt og Heens (2007, s. 14). Det vi kan se her er at respondentene er inne på noe når de forsøker å definere fjernledelse uten å ha blitt forklart begrepet i forkant, de er kjent med hva fjernledelse i store trekk innebærer.

4.1.2 Hvilke erfaringer har respondentene

Vi var interessert i å vite hvilke tanker og erfaringer respondentene våre hadde med fjernledelse og i hvilken grad de var involvert med fjernledelse i dag. Flere av respondentene hadde ingen erfaring med fjernledelse før pandemien kom til Norge våren 2020, mens andre jobbet med fjernledelse før den tid. Vi har hentet ut noen sitater fra intervjuene som setter litt lys på hvilken erfaring forskjellige respondenter har hatt med fjernledelse. Vi starter med å se på positive erfaringer.

“... Refleksjoner jeg har gjort er (...) hvorfor har vi ikke gitt ansatte denne muligheten tidligere? Noen ganger så må det skje en krise for at man skal kunne endre det grunnleggende som en gang har vært normen. - Informant 5, avdelingsleder

For flere av respondentene synes de at fjernledelse fungerer svært godt. For de som er selvdrevet og som har den kompetansen som kreves for å gjennomføre arbeidsoppgavene i det daglige, erfarer at de ikke har behovet for en konstant oppfølging fra sin leder. Fra leders ståsted så virker det til å ha gått bra for det meste, de stiller spørsmål ved hvorfor det ikke har blitt åpnet for dette tidligere. En viktig presisering her er jo at de sitatene vi har valgt fra medarbeidere er de som er svært selvstendige.

“Jeg har ikke behov for å snakke med lederen min hvert femte minutt. Jeg er selvstendig. Jeg klarer å initiativ selv. Så har jeg en-til-en med lederen min en gang i måneden, hvor vi går gjennom hvordan måneden har vært sammen (...) så det er veldig god oppfølging da.” - Informant 14, medarbeider

Hvis vi trekker inn Hersey og Blanchard sin situasjonsbetingede ledelsesteori (1988, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019) kan det virke som at Informant 14 sin leder benytter seg av en *deltakende lederstil*, hvor leder er svakt styrende, men sterk støttende. De har nok fått med seg at Informant 14 er høyt kompetent og villig til å løse arbeidsoppgavene de har uten at lederen trenger å styre arbeidshverdagen betydelig. Informant 14 trekker også frem at de har en tydelig forventningsavklaring til hverandre for hva som ble stilt til dem måneden før og hvordan de ligger an til det målet som ble satt. Dette er noe Andersen (1995) trekker frem som en suksessfaktor for at en leder skal kunne utøve fjernledelse på en god måte. Ved å stille klare forventninger til hverandre blir det enklere for de underordnede å gjennomføre sine arbeidsoppgaver sier Andersen (1995). Videre ser vi på negative erfaringer fra informantene våre.

“Om det er en konflikt eller en krevende personalsak. Så tenker jeg det er mer krevende og ta digitalt hvor du gjerne kunne tenke deg å møte personen og snakke litt mer ansikt til ansikt. Det vil jeg opplevd krevende.” - Informant 4, seksjonsleder

Ut fra hva de ulike respondentene har sagt til oss gjennom intervjuene så har ledere og medarbeidere klart seg bra med å ha lederen sin på avstand. De må ikke ha den fysiske interaksjonen så veldig ofte, men av og til kan det være greit å få til et fysisk møtepunkt for å kunne avklare mulige problemer som er vanskelig å oppdage gjennom digitale verktøy. Duckworth (2002, sitert i Bergum, 2009) nevner at det er viktig å ikke bare fokusere på

jobben, men også fokusere på relasjonene med de du fjernleder. Ved gode relasjoner vil det være enklere for leder å oppdage om noen sliter og/eller enklere for begge parter å ta opp vanskelige emner.

“Jeg kan godt se for meg at det er verre for andre som ikke har den relasjonen til sin leder, at det er krevende å kunne ta opp telefonen og si det som det er.”- Informant 1, medarbeider

Informant 1 peker på at det kan være verre for de som ikke har en etablert relasjon til sin leder, for eksempel nyansatte. Bergum (2009) nevner at i situasjoner der det er begrenset med kompetanse hos de underordnede må leder øke sin støtte eller kontroll. Dette går også igjen i Hersey og Blanchards teori (1988, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019) om situasjonsbetinget ledelsesteori. Det kan være behov for å være litt styrende, men veldig støttende da en underordnet er ny på avdelingen som kanskje ikke har nødvendig kompetanse, men som er villig til å forsøke seg på arbeidsoppgaven. Man kan også trekke inn transformasjonsledelse og individualisert vurdering (coaching og veiledning) (Avolio et al., 1991).

4.1.3 Fjernledelse, en del av det å være leder?

Underveis i noen av intervjuene kom det frem at noen respondenter ikke ønsket å nødvendigvis differensiere mellom ledelse og fjernledelse. Fjernledelse er en del av å lede mente de. Å fjernlede noen er en del av det å være leder, det er verktøy som er tilgjengelig nå som gjør at det er mulig å lede noen like bra med digitale verktøy som om man er fysisk nært noen sier de, gitt at de er strukturerte nok. Dette er noe Bergum (2009) også fant i sin doktoravhandling, hvor 4 av 10 ledere mente at det ikke var vanskeligere å drive med tradisjonell ledelse, men annerledes. Her er noen av sitatene fra enkelte respondenter der de tar for seg dette:

“Ja, nei, jeg tror vi skal være forsiktig med å si at det er stort skille mellom fjernledelse og vanlig ledelse. Ledelse handler om å ha kontakt med de folka du er leder for, på en hyppig nok måte. Det er litt annerledes nå enn før, men god ledelse er gjenkjennbart også i den hybride hverdagen er min påstand. (...) Du må skape noen rom innimellom hvor du kommer fysisk sammen (...)”- Informant 11, seksjonsleder

Som vi kan se så trekker Informant 11 frem at de er varsomme med å si at det er et så stort skille på ledelse og fjernledelse. Dette er noe også Bergum (2009) fant, at noen ledere mente at dette ikke var vanskeligere, men forskjellig. Ledelse i store trekk er å ha hyppige

møtepunkter med de du leder, om det er gjennom digitale verktøy eller fysiske møter er ikke så imperativt. Det som er imperativt er at de møtene skjer ofte nok, slik at man har en finger på pulsen i organisasjonen og får et innblikk i hvordan det går med arbeidet og hvor de ansatte ligger an til deres og organisasjonens mål samt pleie relasjoner. Bergum (2009) har funnet ut at 4 av 10 underordnede mener at de ikke kjenner sin leder veldig godt. Dermed blir relasjonsbyggingen mellom leder og underordnet svært viktig og må prioriteres. Informant 11 trekker også frem at fysiske møter med bare sosiale aktiviteter, og ikke nødvendigvis bare arbeidsrelaterte aktiviteter, også er viktig for å skape relasjoner og kjennskap til folkene du leder. Duckworth (2002, sitert i Bergum, 2009) nevner det samme:

“The manager at a distance needs to ensure the team goes beyond solely focusing on the work itself to personalize telework relationships. It is easy to become too task-focused, resulting in telework becoming depersonalized and lacking a human element”.

I vår teoridel tok vi frem hva de største forskjellene var mellom tradisjonell ledelse og fjernledelse som Bergum (2009) har gjort rede for i sitt arbeid. Der trekkes det frem at planlegging, mer struktur og mer bevisstgjøring i form av kommunikasjon til sine underordnede er viktig. Siden man møtes sjeldent er det svært viktig å være klar og tydelig i kommunikasjonen, at man kontrollerer for misforståelser. Det er også viktig at man tar seg tid til å lytte til de underordnede.

“(…) I et slikt dynamisk arbeidsmarked, så vil det være behov for at ledere har den kompetansen som kreves for å utøve det på en god måte og det vil være svært viktig. Samtidig føler jeg personlig at fjernledelse er litt hauset opp, det kan være fordi jeg har jobbet mye det selv før, men jeg føler ikke det er veldig stor forskjell på å lede noen som sitter 15 mil unna meg og om noen sitter i samme kontor. Vi har verktøy for å kunne gjøre det på en god måte.” - Informant 8, seksjonsleder

I intervjuet med Informant 8 trekker vedkommende frem at det å jobbe med kompetanse innen ledelse er svært viktig, og at det også vil være svært viktig fremover. Bergum (2009) fant at lederjobben er mer kompleks og at det stilles økte krav til ledere. Informant 8 følger opp med å si at det ikke er et stort skille mellom det å lede noen i umiddelbar nærhet sammenlignet med noen som er 15 mil unna. Informanten trekker frem at det er verktøy tilgjengelig som gjør det mulig å kommunisere og lede sine ansatte på en god måte. Dette er noe Neufeld et al. (2008) også har funnet ut i sitt forskningsprosjekt om hvorvidt fysisk

avstand påvirker kommunikasjon negativt, noe de konkluderte med at det ikke gjorde. Kommunikasjonen fungerer like godt uavhengig av fysisk avstand. Det en leder imidlertid bør være bevisst på er hvor rik informasjon som skal formidles er, og med utgangspunkt i det, vurdere hvilken kommunikasjonskanal som er mest hensiktsmessig (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

4.1.4 Hva må ligge til grunn for å utøve god fjernledelse?

Vi har i analysen vår over forsøkt å belyse aspekter ved fjernledelse og skal i dette kapittelet ta for oss hva som må ligge til grunn for å kunne utøve god fjernledelse fra leders perspektiv basert på teori og empiri vi har studert.

Vi har gjennom doktoravhandlingen til Bergum (2009) sett at 6 av 10 ledere mener at det er vanskeligere å utøve fjernledelse sammenlignet med tradisjonell ledelse. Dette er åpenbart noe som kan være krevende for ledere å håndtere i det daglige. Det vi ser ut ifra det respondentene har svart, når vi har spurt de om fjernledelse, er at de er klar over flere av tingene som er imperativt for å kunne utøve god fjernledelse.

“Det er enklere å drive fjernledelse hvis du kjenner folka dine og vi stoler på hverandre.” - Informant 6, seksjonsleder

Informant 6 trekker frem at det å utøve fjernledelse er lettere om du kjenner folkene du leder, og at dere har bygd opp en relasjon mellom dere.

“(…) Det med ansvar, det å delegere ansvar. Det at medarbeiderne faktisk har tatt det ansvaret de har fått, det synes jeg at fungert veldig bra. De har vist seg ansvaret verdig.” - Informant 10, avdelingsleder

Informant 10 nevner det å delegere ansvar. Hvis man ikke er fysisk til stede kan det være krevende å gjennomføre enkelte ting, og det vil da være behov for å gi ansvaret til noen på avdelingen som kan lette arbeidsmengden til leder. Andre informanter nevner det å tørre å gi slipp og stole på de underordnede.

Fra vår teori har vi sett på fjernleders roller. Det er mange, men vi skal forsøke å ta for oss de mest essensielle. God ledelse er å etablere gode forhold og relasjoner til de du har ansvaret for. Hvis du vil at din avdeling skal bidra til organisasjonen i stort må du ha de underordnede på ditt lag, og derfor må du bygge og pleie relasjonene (Bergum, 2009). Gi slipp til de, slik at de har din tillit til å gjennomføre det de må på sin måte og til beste evne. DigitalNorway

(2020) tar også for seg dette, at det er viktig å gi ansatte og teamet frihet til å jobbe på egne premisser og finne sine egne veier til målet. Som informant 6 nevnte, det er enklere å drive fjernledelse om du kjenner folkene du leder.

Leder må ta i bruk digitale verktøy på en effektiv måte. Reed og Allen (2022) tar for eksempel for seg hvordan man kan gjennomføre digitale møter på en god måte. Digitale verktøy handler ikke bare om møter, men også om kommunikasjonsverktøy mellom leder og underordnede. Der må man få regelmessige treffpunkt for å avklare hvordan det går med hver enkelt, og også kommunisere til de eventuelle viktige beskjeder og delegere ansvar ved behov. Informant 10 nevner at delegering av ansvar har fungert kjempefint selv om det er større avstander mellom partene. Det er også viktig at disse digitale treffpunktene skjer ofte nok. I doktoravhandlingen til Bergum (2009) fant han at 54% av de underordnede mener at de har for sjelden dialog eller kommunikasjon med sin leder. Dette nevner også Arbeidstilsynet (2022). Snakk med de underordnede jevnlig og spør hva de trenger i hverdagen. Det er viktig for en fjernleder å være oppmerksom på dette for å kunne sikre god fjernledelse.

4.2 Forskningsspørsmål 2: Hva skal til for at en hybrid arbeidshverdag skal bli en suksess, og hvilke utfordringer må man være oppmerksomme på?

Hybrid arbeidshverdag har ganske nylig blitt iverksatt i organisasjonen vi jobber for, og vi ønsket å høre hva informantene assosierer med begrepet. Vi spurte derfor først hva de legger i begrepet en hybrid arbeidshverdag. Deretter spurte vi om hvilke erfaringer de har, før vi ba de komme med eksempler på situasjoner hvor hybrid arbeidshverdag hadde fungert både bra og dårlig. Det er også interessant å se om arbeidsmetodikken til informantene har endret seg som følge av denne nye måten å jobbe på, noe som i så fall også kan påvirke prestasjoner/ytelse. Hvis man skal vurdere hvor vellykket hybrid arbeidshverdag som helhet kan være, vil det også være viktig å se på hvilke konsekvenser det har for produktivitet og effektiviteten. Vi spurte informantene om akkurat dette, altså om de har sett endringer i arbeidsmetodikk og produktivitet.

Siden hybrid arbeidshverdag er en forholdsvis ny måte å jobbe på, ikke bare i organisasjonen vi jobber for, men også i større skala. Spurte vi informantene hva de mener må ligge til grunn for at det skulle være mulig å benytte seg av en hybrid arbeidshverdag. Dette kaller vi videre i oppgaven for *suksesskriterier*. På motsatt side ønsket vi også å høre om hva slags utfordringer ved arbeidsmetoden informantene hadde identifisert. Slik innsikt tror vi kommer

til å bli viktig når hybrid arbeidshverdag skal utvikles videre og fungere over tid. Ved spørsmål om hva informantene la i begrepet opplevde vi at det var en ganske lik oppfatning av dette:

“Jeg tenker på hybrid arbeidsdag som en variasjon på om du er fysisk sammen (...) altså ett arbeidssted å løse oppgaver der og om du ikke sitter fysisk sammen, men sitter spredt og har samhandling gjennom digitale verktøy.” - Informant 11, seksjonsleder

Det er altså en oppfatning hos alle informantene at en hybrid arbeidshverdag er en kombinasjon av fysisk tilstedeværelse på kontoret og det å sitte hjemme, altså *fysisk og digital samhandling*, dette stemmer godt med retningslinjene som organisasjonen har satt for hybrid arbeidshverdag.

Ingen av informantene hadde andre vinklinger på dette, og det var med andre ord stor enighet i hva en hybrid arbeidshverdag faktisk er. Dette kan tyde på at organisasjonen i stort har vært flink å definere overfor respondentene hva hybrid arbeidshverdag faktisk betyr for dem i praksis. Dette kan vi knytte opp mot Jacobsen og Thorsvik (2019) sine forutsetninger for en vellykket endring, punkt fire, hvor det er utformet en klar visjon for hva man vil oppnå med endringene, strategi for hvordan dette skal gjennomføres og kommunisere dette tydelig til hele organisasjonen.

4.2.1 Hvilken erfaring har informantene med hybrid arbeidshverdag?

Vi spurte informantene om hvilke erfaringer de har gjort seg med hybrid arbeidshverdag for å vite litt mer om hvilket helhetsinntrykk de har av den nye arbeidshverdagen, hva som har fungert og hva som ikke har fungert.

“God erfaring (...) Jeg tror vi kanskje tjente noe på det med at vi kom fortere på plass med en del løsninger og muligheter vi ellers ikke ville ha sett (...) Det er godt tilrettelagt, men det betyr jo at den enkelte må ha evne og vilje til å ta i bruk nye løsninger” - Informant 4, seksjonsleder

Generelt stiller informantene seg positive til hybrid arbeidshverdag, noe som også var tilfellet i studiene vi har sett på PwC (2021), Microsoft (2021) og Google (2021). Dette tyder på at mange arbeidsoppgaver i bank- og finansnæringen er godt tilrettelagt for en slik løsning, og at det før pandemien har vært et uutnyttet mulighetsrom på samme måte som tallene til Sostero et al. (2020) viste. Undersøkelsen til Barrero et al. (2021) viste også at det er et ønske

hos de ansatte om flere antall dager i uken på hjemmekontor enn hva arbeidsgiver ønsker, men at dette skillet blir mindre og mindre.

“Jeg var veldig skeptisk til å begynne med å sende folk hjem, om de kom til å gjøre noe i det hele tatt. Men den erfaringen jeg sitter med er faktisk at de som sitter hjemme gjør mer når de er hjemme enn når de er på kontoret.” - Informant 10, avdelingsleder

Noen av informantene sier at de først var skeptisk til konseptet, typisk det Jacobsen og Thorsvik (2019) kaller for *frykt for det ukjente*. Det er ingen som har uttrykt at de ønsket å gjøre direkte motstand mot endringen. Det som er spesielt med denne endringen er at de ansatte på sett og vis måtte være med i en “tvungen” pilot av arbeid fra hjemmekontor. Dette er nokså unikt, og hvis vi ser på punktene som Jacobsen og Thorsvik (2019) lister opp som forutsetninger for at en endring skal være vellykket kan vi nesten si at vi befinner oss på punkt 9 allerede, altså at endringer som fungerer befestes i nye strukturer og prosesser. Dette blir også kalt for *konsolideringsfasen* (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

At informantene sitter igjen med en slik positiv oppfatning betyr i utgangspunktet at organisasjonen har gjennomført en vellykket endring. Som nevnt har prosessen vært veldig unik i og med at endringen allerede har vært utprøvd av alle på forhånd i form av hjemmekontor på grunn av pandemien. Det blir derfor noe vanskelig å se prosessen opp mot hva Jacobsen og Thorsvik (2019) mener er forutsetningene for en vellykket endring.

4.2.2 Suksesskriterier og utfordringer i en hybrid arbeidshverdag

Fra svarene vi fikk i forrige punkt, fant vi ut at generell konsensus rundt hybrid arbeidshverdag er at man var litt skeptisk til en slik arbeidshverdag til å begynne med, men at det har fungert bedre og bedre etter hvert som man har blitt mer kompetent med denne måten å jobbe på. Informantene er åpne for at dette er veien videre, men siden dette fortsatt er en ny arbeidshverdag i organisasjonen har vi ikke nok grunnlag til å si hvordan dette vil fungere på sikt. Vi spurte derfor informantene om hva de, med bakgrunn i erfaringene de allerede har gjort seg, mener er suksessfaktorer for at hybrid arbeidshverdag skal fungere, både på kort og lang sikt, og hvilke utfordringer de ser. Det vil videre være interessant å se om faktorene som trekkes frem samsvarer med andre nyere studier som er gjort rundt emnet, eller om vi oppdager noe som skiller seg ut.

Vi spurte også informantene om eksempler på hva som har fungert bra og dårlig med denne måten å jobbe på, og kunne på den måten trekke ut suksessfaktorer og utfordringer i en

hybrid arbeidshverdag. Når vi da skal diskutere hva som må ligge til grunn for at en hybrid arbeidshverdag skal fungere er det avgjørende og se på suksessfaktorene og utfordringene. Fordi hvis en leder ikke tilrettelegger og jobber med utfordringene i konseptet blir det trolig ingen suksess uavhengig av fordelene som følger med en hybrid arbeidshverdag. At informantene ser mange fordeler kan sies å være en suksessfaktor i seg selv; det er avgjørende at de ansatte ser nytten av konseptet for at de skal være villige å ta det i bruk. Mange informanter mener at man i sum jobber mer *effektivt* i en fleksibel arbeidshverdag, for eksempel fordi man på dager med hjemmekontor slipper reisetid til og fra jobb og får sitte uforstyrret å jobbe. Det kan også føre til mindre stress i hverdagen. Flere av informantene påpeker også at det er en fordel å sitte hjemme når man skal utføre mer krevende arbeid fordi man slipper distraksjoner. Mens andre informanter mente at de ble mindre effektiv på hjemmekontor. Så det var ikke konsensus rundt det svaret.

En annen fordel som trekkes frem er at man *kommer tettere på de som sitter langt unna*. Når alle jobber hybrid og digitale møter har blitt den nye normen ser resultatet ut til å ha blitt at terskelen for å ta kontakt er lavere enn tidligere da man kun hadde fysiske møter. At *deling av digitalt innhold* fungerer bra er også noe flere nevner som en fordel. Skal man f.eks. holde en presentasjon hvor du hovedsakelig driver med enveiskommunikasjon kan digital møter føre til at deltakerne får med seg mer av det som blir presentert siden de har stoffet foran seg. En annen positiv konsekvens som nevnes er mindre sykefravær fordi terskelen for å ringe inn syk er høyere når man kan jobbe hjemmefra.

Tabellen under viser en oversikt over faktorene som ble ofte nevnt i våre intervjuer:

Suksessfaktorer	Utfordringer
Tillitt og selvstendige ansatte	Lavere effektivitet
Tekniske løsninger og tilrettelegging	Hybride møter og kreative workshops fungerer dårlig
Tydelig struktur på den hybride løsningen	Mister uformell interaksjon
Tydelig skille mellom jobb og fritid	God oppfølging av ansatte
Kompetanse om hybrid arbeidshverdag	Dårligere psykisk helse
God teams-kultur	Man mister den fysiske biten

Arbeidsoppgavene må tillate det	Relasjonsbygging er vanskeligere
God kommunikasjon	Å ivareta kultur og samhold kan være en utfordring

Figur 12: Suksessfaktorer og utfordringer ved hybridarbeidshverdag

Informantene hadde til tider vansker med å skille mellom fjernledelse og hybrid arbeidshverdag. Dette vil imidlertid være litt overlappende i denne sammenhengen, for hybrid arbeidshverdag er avhengig av god fjernledelse for å være en suksess. Suksesskriteriene og utfordringene som vi har samlet beskriver derfor både hva som må ligge til grunn for at fjernledelse skal fungere, men også en hybrid arbeidshverdag.

På forhånd hadde vi selv gjort oss erfaring med hybrid arbeidshverdag, og mye av teorien vi samlet inn viste at *skillet mellom jobb og fritid* og *å ivareta kultur og samhold* er identifisert som en spesielt stor utfordring i forbindelse med hybride løsninger. Vi hadde derfor lagt inn egne spørsmål om dette i intervjuet for å undersøke dette enda nærmere. Etter at vi har analysert de ulike suksesskriteriene og utfordringene under kommer vi til å vie ekstra oppmerksomhet til akkurat disse to faktorene.

4.2.2.1 Suksesskriterier

Selvstendige ansatte og tillitt

Selvstendige ansatte og tillitt fra leder ble trukket frem av mange informanter som et viktig aspekt som må være til stede for at hybrid arbeidshverdag skal fungere på sikt. Når man ikke lenger sitter fysisk sammen til enhver tid er det avgjørende at man kan stole på at jobben fortsatt blir utført.

Her er noen av innspillene vi fikk:

“Tillit er et viktig begrep. Gjensidig tillit på at man kan gjøre jobben sin uavhengig av hvor man jobber fra. Man må stole på hverandre, leder må kunne gi slipp. Selv om medarbeider ikke sitter foran meg, må jeg tro at du likevel jobber” - Informant 5, avdelingsleder

Her beskrives tillit som noe som må være gjensidig. Lederen må stole på at de ansatte gjør jobben sin og de ansatte må stole på at lederen ikke henger over nakken deres og tør å gi slipp.

“(…) selvledelse og disiplin og indre motivasjon for det en holder på med og engasjement. Det er viktig for å kunne jobbe hybrid (…) over til ledelse så er det klart at å det å være engasjert i folk og det å ha tillit til folka.” - Informant 9, seksjonsleder

Trekker vi paralleller til Hackman og Oldham sin modell (1980, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019) er autonomi en viktig driver for indre motivasjon, og en hybrid arbeidsdag har gitt de fleste muligheten til å bli mer autonome i måten de jobber på.

Tillit er et begrep som går igjen, og for at hybrid arbeidshverdag skal fungere mener informantene at det er avgjørende at man kan stole på hverandre. Hvis vi ser på pyramiden som ble skissert i BCG-studien (Ferreira et al., 2020) ble tillitsbasert ledelse trukket frem som en suksessfaktor som måtte være til stede for at hybrid arbeidshverdag skulle fungere. Også Bergum (2009) nevner at tillit og mer selvstendige underordnede er noe som kreves ved fjernledelse, som også er høyst aktuelt i forbindelse med at en hybrid arbeidshverdag skal fungere. Også Klayton (1994, sitert fra Bergum, 2009) argumenterer for dette. Om man ikke har tillit fra sin leder, eller at man har tillit til sine ansatte, så vil en leder aldri kunne slå seg til ro med at de ansatte gjør den jobben de har fått i oppgave å gjennomføre. Fra et medarbeider-ståsted så vil de aldri kunne få arbeidsro hvis de føler at leder mikrostyrer hva de gjør eller hvordan de gjør jobben sin. En slik styreform vil føles ubehagelig for den enkelte medarbeider og vil også bruke unødvendig tid og energi fra leder. I stedet kan leder benytte sin tid på administrative oppgaver. I vår teoridel om utfordringer ved fjernledelse er kontroll nevnt som en utfordring til en fjernleder siden lederen ikke kan ha et overordnet bilde av den daglige jobber som blir gjort av individet. Bergum (2009) sier at dette kan løses ved tillit og oppfølging gjennom mål og resultatstyring.

Noe som kan bidra til at ledere gir slipp til sine ansatte er psykologisk trygghet mellom partene. Respondentene nevner at psykologisk trygghet må ligge i bunn for at arbeidsforholdet skal fungere best mulig. Viktigheten av å møtes fysisk fra tid til annen er uvurderlig ifølge leder og medarbeider. Det kan ikke erstattes. Dette blir svært tydelig når mer og mer av kommunikasjonen blir digital mellom kollegaer og ledere.

Tekniske løsninger og tilrettelagt arbeidsplass

De fleste informantene påpekte at arbeidsplassen utenfor kontoret må være tilrettelagt for å utføre arbeidet, og man må ha de nødvendige tekniske løsningene på plass:

“For det første må man jo ha systemer, opplegg som gjør at du har det samme hjemme som du har på jobb slik at du kan jobbe smart og effektivt med løsningene” -

Informant 4, seksjonsleder

Her kan vi igjen trekke paralleller til Figur 8 (Ferreira et al., 2020) hvor teknologiske løsninger nevnes som en faktor. Dette er en trend som også kommer frem i Microsoft (2021) sin undersøkelse. Organisasjonen vi jobber for har i løpet av 2021 gitt økonomisk støtte til kjøp av stol og skjerm for alle ansatte som skal jobbe på hjemmekontor.

“(…) det er noen fysiske begrensninger her som gjør at for noen så egner det seg ikke selv om det på en måte skulle få pc-en med seg hjem (…) det er arbeidssituasjonen. Du har den tekniske biten, du må ha på plass utstyr. Det må være tilrettelagt for du faktisk skal sitte hjemme og jobbe.” - Informant 12, seksjonsleder

Informantene våre var ganske samstemte om at det mest grunnleggende som må være på plass er godt nok utstyr for å kunne gjennomføre jobben sin på en god måte, og utover det ha tilgang til nødvendige systemer for å kunne kommunisere med andre og gjennomføre arbeidsoppgavene tilstrekkelig. Videre fremheves også god møtekultur blant respondentene. De sier at om ikke alle er innstilt på å ha god møtekultur vil det være mer krevende å ha de møtene som er nødvendig. Bra lyd og bilde fremmes som svært viktig for å kunne gjennomføre digitale møter på en god måte.

Tydlig struktur og retningslinjer

Bergum (2009) mener at disiplin, planlegging, forventningsstyring og klare roller og rutiner er veldig viktig for at en hybrid arbeidshverdag skal fungere. Dette er også noe informantene er bevisste på og etterspør:

“(…) og da tenker jeg at det er greit at det er ganske tydelige retningslinjer på hvordan det er tilrettelagt i den organisasjonen. Er det helt fritt, eller har de 2 dager sånn som oss slik at det ikke kan misforståes” - Informant 4, seksjonsleder

Disse funnene er i tråd med rammeverket til Grzegorzyc et al. (2021) som mener må være på plass for at en hybrid arbeidshverdag skal fungere. Informantene ønsker klare retningslinjer for hvordan konseptet skal fungere og hvordan de skal forholde seg til dette. Flere av studiene (Microsoft, 2021; Ferreira et al., 2020) vi har sett på har konkludert med det samme.

Organisasjonen vi jobber for har utformet retningslinjer for hvordan arbeidshverdagen skal fungere, dette ble lansert før vi gjennomførte intervjuene våre. Det er derfor interessant at det

fortsatt etterspørres klare og tydelige retningslinjer. Informant 8 foreslår at retningslinjene må oppfordre til dialog, noe som både Jacobsen og Thorsvik (2019) og Gratton (2021) mener er viktig i en endringsprosess for å unngå at ansatte føler seg urettferdig behandlet og blir demotiverte:

“Jeg tenker at man må identifisere det absolutte minimumet av retningslinjer (...) retningslinjene må lages på en måte som oppfordrer til dialog” - Informant 8, seksjonsleder

Kompetanse om hybrid arbeidshverdag

Informantene mener at et rammeverk som setter premissene for hvordan man skal utføre jobben sin i den nye hverdagen er viktig, men det trekkes også frem at kompetanse om hvordan man faktisk skal jobbe ut ifra disse premissene er vel så viktig. Kompetanse om hvordan man skal håndtere utfordringer knyttet til jobb-fritid-balanse er noe Kossek et al. (2012) poengterer, og dette er bare ett eksempel på områder man tidligere ikke har hatt erfaring om.

“At du lærer deg litt mer fjernledelse, dele tips og triks bruke de appene og de muligheten du har og sette av litt tid til slike ting er en god investering” – Informant 4, seksjonsleder

Som informant 6 sier er det viktig at man også har kompetanse rundt verktøyene og de digitale løsningene man bruker.

“Viktig at vi har gode verktøy. Vi må tilrettelegge for læring i forhold til hvordan bruke teams, hvordan bruke alle mulige virkemidler som du kan for å få til en enkel workshop i et teams-møte så lar det seg gjøre (...) Ellers så tenker jeg at handler at en må ha verktøyene og man må god nok opplæring i hvordan bruke de.” – Informant 6, seksjonsleder

Flere informanter påpeker sammenhengen mellom kompetanse om digitale verktøy og effektivitet. Dette stemmer med Hackman og Oldham sin motivasjonsteori (1980, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019) som trekker frem kompetanse som en moderator som påvirker ytelse positivt:

“Jeg skjønner ikke hvorfor de ikke har gjort våre medarbeidere supergode på teams. Du vil ha økt effektiviteten ekstremt mye med på å ha det her via team (...) og når vi

blir alltid blir målt på at vi blir mer effektive, forstår jeg ikke hvorfor ikke vi har gjort våre medarbeidere til å bli verdensmestere på å bruke teams.” - Informant 13, banksjef

Informanten opplever at organisasjonen ikke har gjort nok for å gi de ansatte god nok kompetanse i å bruke Teams. I modellen BCG (Ferreira et al., 2020) utformet i sin undersøkelse, er coaching og trening i å bruke samhandlingsverktøy lagt vekt på. Også informant 4 påpeker at verktøyene er på plass, men at det er et behov for opplæring:

“Vi må tilrettelegge for læring i forhold til hvordan bruke teams, hvordan bruke alle mulige virkemidler som du kan for å få til en enkel workshop i et teams-møte så lar det seg gjøre.” - Informant 4, seksjonsleder

Heller ikke informant 6 mener at organisasjonen har gjort nok for å heve kompetansen, og mener at mye av ansvaret hviler på den enkelte.

Det står jo ikke på mulighetene for å lære seg ting. Men kapasiteten og det at du skal finne ekstremt mye ting selv for det er postet i ekstremt mange grupper på Workplace hvordan du kan bli bedre.” - Informant 6, seksjonsleder

I retningslinjene til organisasjonen (Internt dokument, 2021) er kompetansehevende tiltak lagt vekt på.

Arbeidsoppgavene må tillate det

Det er veldig viktig at arbeidsoppgavene faktisk lar seg gjennomføre også på hjemmekontor for at en hybrid løsning skal fungere. Selv om man måtte ha et veldig bra rammeverk og god kompetanse om hybrid arbeidshverdag vil det hele falle sammen hvis arbeidsoppgavene ikke egner seg til denne måten å jobbe på:

“Som utgangspunkt kan stort sett det meste utføres like godt digitalt, men naturligvis har man unntak. (...) Jeg tror veldig mye kan løses digitalt, men åpenbart mye av de relasjonstunge jobbene, key account managers, selgere, som merker at det er mye mer krevende. Relasjonsbygging er ikke like enkelt på hjemmekontor.” - Informant 8, seksjonsleder

Dette vil med andre ord avhenge av hvor høyt den enkelte arbeidsoppgave scorer på “Teleworkability”-skalaen (Grzegorzcyk et al., 2021). I organisasjonen vil de aller fleste

arbeidsoppgavene la seg utføre også digitalt, men informant 8 peker på at relasjonstunge oppgaver ikke gjør seg like bra digitalt. En arbeidsoppgave kan også i teorien være egnet til å løse digitalt, men at man fra et risikoperspektiv ikke kan flytte oppgavene ut av kontoret:

“Når vi snakker innenfor bank, så kan det være noe begrenset i forhold til risikoperspektivet hvor du vil ha en type tjenester utført, fordi at du tar jo egentlig organisasjonens verdier inn i hver eneste stue utover, og du vet ikke hvem som er ellers i dette rommet eller hvordan ting blir delt, så det er det er det man må tenke på.” - Informant 11, seksjonsleder

Noen oppgaver i organisasjonen må løses på lokasjon og dette er avgjort fra et risikoperspektiv. I andre situasjoner kan vurderingen av dette være avhengig av den enkeltes bosituasjon:

“Å bo i kollektiv, det er en dårlig egna hjemmesituasjon når du skal sitte og snakke med kunder.” - Informant 10, avdelingsleder

I eksempelet nevnt over kunne arbeidsoppgaven ha egnet seg for hjemmekontor hvis man hadde vært i en situasjon hvor man kunne ha et dedikert kontor for å utføre arbeidet, men i et kollektiv der det bor mange som muligens kan overhøre eller fange opp informasjon de ikke skal ha, vil hjemmekontor være uegnet.

4.2.2.2 utfordringer

Lavere effektivitet

Effektivitet er en faktor som nevnes flere ganger av informantene. Her er det litt uenighet rundt hvorvidt hybrid arbeidsdag fører til lavere eller høyere effektivitet. Som nevnt tidligere er høyere effektiv faktisk trukket frem som en fordel ved fleksibel arbeidshverdag, men det vil selvsagt være stor forskjell fra person til person og hvilken situasjon man befinner seg i. Effektivitet handler om å utnytte arbeidstiden best mulig, og dette går hånd i hånd med motivasjon.

“Det er fortsatt enkelte medarbeidere som ikke klarer å håndtere det her vil benytte seg av det. Det vil bli mindre effektiv hverdag for flere medarbeidere” - Informant 13, banksjef

På dette området kan vi trekke inn mye teori. Fiedler (1967, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019) mener at en leder må ha *innflytelse* for å påvirke effektiviteten til de ansatte, og at

denne atferden må være tilpasset situasjonen. En leder som ikke tilpasser lederstilen sin til at ansatte ikke er fysisk til stede, vil ikke ha samme grad av innflytelse til å påvirke effektiviteten. Yagil (1998) mener at en leder lettere kan påvirke den kollektive effektiviteten enn den individuelle effektiviteten i en slik situasjon.

I en organisasjon som ikke klarer å ivareta organisasjonskulturen i en hybrid arbeidshverdag så kan dette ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) direkte påvirke effektiviteten til de ansatte. Våre funn indikerer at de som uttrykker skepsis til hjemmekontor også mener at man er mindre effektiv hjemme. Vår hypotese er at siden disse jobber med oppgaver som er veldig resultatorienterte og har høyt prestasjonsfokus så kan det innebære at man blir “overvåket” mer. Når man da ikke har mulighet til å følge med på hverandre kan man sitte igjen med inntrykket av at de andre er mindre effektive. På den andre siden kan det også være viktig for motivasjonen i slike yrker å ha mennesker rundt seg for å holde fokus. Informant 3 som jobber i en slik posisjon beskriver sin erfaring slik:

“Men over lengre tid så følte jeg at det kunne slå motsatt vei igjen, at man ble mindre effektiv på hjemmekontor – tok litt for lett på ting (...) Tror mange tar seg selv i å ta hjemmekontor for å få en liten pause, at de føler ingen ser på dem og dermed kan ta seg litt til rette og gjøre mer av det de ønsker(...) men tror for mange er en hjemmekontor-dag en mindre effektiv dag.” – Informant 3, medarbeider

Denne oppfatningen stemmer ikke nødvendigvis med forskningen vi har funnet. Vi har ikke funnet data som viser lavere effektivitet, men Barrero et al. (2021) presenterte data som viste at effektivitet var uendret for de fleste respondentene. Flere undersøkelser viser imidlertid at produktiviteten har økt (Hirsch, 2021) grunnet redusert pendlingstid. Man jobber altså mer og produserer sann sett mer, men man er ikke nødvendigvis mer effektiv. Som nevnt over vil det selvsagt avhenge av type stilling og hvem du er som person, og det er noe man bør være oppmerksom på.

Hybride møter og kreative workshops fungerer dårlig

Dette er kanskje den utfordrende faktoren som blir nevnt oftest og som informantene føler sterkest om. De ser utvilsomt fordeler med å ha hybride møter også, men at dette er en uegnet plattform for mer krevende samtaler:

“Situasjoner og møter der vi må snakke om litt mer betente saker, så føler jeg at digitale møter ikke fungerer godt. (...) Personlig så er jeg som oftest ganske aktiv i

møter, men på Teams-møter så sier jeg nesten ingenting. Følelsen av at man kanskje snakker i munnen på hverandre liker jeg ikke (...) Teams-møter fungerer for opplysninger, men ikke diskusjoner og møter som krever innspill mener jeg.” – Informant 1, medarbeider

Flere informanter påpeker at hybride møter ofte oppleves som to-delt, hvor de som er fysisk til stede deltar aktivt i møtet mens de som sitter digitalt blir passive og snakker lite. Dette kan også føre til at de som er med fysisk glemmer de som er med digitalt. Disse funnene samsvarer med hva Ellis et al. (2021) beskriver som en ulempe med hybride møter.

“Ja, hvis man har møter hvor det er blanding mellom tilstedeværelse på kontoret og noen på Teams hjemme. Det er liksom min verste oppskrift på et møte. Hvis jeg har tretten medarbeidere på Teams og fire stykker som sitter på kontoret, da strever jeg med å få det engasjementet og den flyten jeg ønsker i et møte” - Informant 5, avdelingsleder

At mange opplever utfordringer i å finne flyten i slike møter kan nok forklares med at det i praksis er to møter som foregår samtidig. Men som Reed og Allen (2022) påpeker trenger ikke nødvendigvis dette å være tilfellet. Det fremstår som at kompetansen rundt hvordan man skal holde hybride møter i organisasjonen ikke er tilstrekkelig enda; man er gode på å holde fysiske møter, og man har fått god kompetanse i å holde hel-digitale møter. Det er når det blir en blanding av disse at man mister grepet litt. Uttalelsen under er et annet eksempel på at det skilles mellom digitalt og fysisk, og indikerer at den hybride tilnærmingen fortsatt ikke er godt nok innarbeidet i organisasjonen:

“Så er det alltid med å kjøre presentasjoner og det å gjøre workshop med teamutvikling eller en ledergruppe som skal ha en god start med type program går ut i grupperom og går tilbake igjen. Det har vi lært oss å gjennomføre digitalt, men mange sånne typer sessions fungerer nok best fysisk” – Informant 9, seksjonsleder

Det erkjennes at det er mulig å gjennomføre slike møter digitalt, og flere av informantene nevner også at Teams som verktøy har funksjoner som gjør det lettere å erstatte fysiske verktøy.

Flere informanter trekker frem *aktiv deltakelse* som en utfordring i hybride møter. Ikke-verbal kommunikasjon kan fungere dårlig i dette formatet, og man risikerer at innspill som

kunne ha vært nyttig, går tapt. Ellis et al. (2021) og Reed og Allen (2022) erkjenner også at dette er en utfordring, men foreslår strategier for å få dette til å fungere.

Mye av svarene vi fikk motstrider med funn som Hirsch (2021) gjorde som viste at kreative prosesser og kvaliteten på innovasjon faktisk kunne bli bedre i hybride møter. Det er allikevel sannsynlig at årsaken til dette er manglende erfaring og kompetanse om hvordan man skal få dette til å fungere. Dette trekkes frem som et punkt hvor vi har mye å lære i tiden som kommer.

“Der har vi som organisasjon mye å lære enda. Det å kjøre hybride møter.. Jeg har opplevd den gamle versjonen hvor 15 stykker sitter på (anonymisert lokasjon) og jeg sitter en annen plass på lync, vi må ikke komme tilbake dit hvor den som sitter utenfor (ikke fysisk til stede) blir glemt, fordi det ble jeg.” Informant 9, seksjonsleder

Mange nevner det at organisasjonen bør ha pliktig fysisk oppmøte i hvert avdelingsmøte, men det er ikke i tråd med prinsippet bak en hybrid arbeidshverdag. Her mener vi at organisasjonen og lederne må lære seg å gjennomføre gode hybride møter slik at alle føler seg sett og hørt. Dette var Hirsch (2021) innom i sin artikkel. Ledere må bli flinkere til å lede hybride møter, og huske på de møtedeltakerne som er med digitalt. De må å få muligheten til å si hva de mener og bli involvert i diskusjonen. Hirsch (2021) oppsummerer med å si at det er mange utfordringer med å legge til rette for en hybrid arbeidsplass, og at det å opprettholde en god organisasjonskultur handler nettopp om å skape god samhandling mellom medarbeidere. Så det taler for at organisasjonen må jobbe med å få den hybride arbeidshverdagen til å fungere. Det er imidlertid noen som opplever at dette har blitt bedre etter at man har fått mer kompetanse i å bruke ulike digitale verktøy:

“(…) til å begynne med synes jeg det var vanskelig å få til gode kreative seanser hvor en skulle tenke høyt og tenke ut noe nytt og diskutere litt og være litt på ideflaten. Så har lært oss å bruke en del verktøy etter vært som har gjort det bedre” - Informant 9, seksjonsleder

Mister uformell interaksjon

Informantene er enige om at den uformelle interaksjonen er viktig på en arbeidsplass, spesielt i forbindelse med samhold, organisasjonskultur og tilhørighet. Dette blir dratt frem som en hemmende faktor som må adresseres for at hybrid arbeidshverdag skal være bærekraftig på sikt. En informant påpeker:

“Så er det jo på en måte sunt å komme seg på jobb og møte folk, få impulser og få den uformelle praten ved kaffemaskinen. Den får du jo ikke på hjemmekontor.” -

Informant 2, medarbeider

En annen informant mener at alt har blitt mye mer formelt når vi ikke lenger møtes fysisk hver dag:

“Jeg tro at noe av det her gjort til at alltid liksom formaliseres og kjenner for min egen del at jeg har en konstant teppelagt kalender med formaliserte møter fordi alt legges på teams og dermed formaliseres. Kontra der vi tidligere tok en kaffe og hadde en uformell interaksjon som har forsvunnet igjennom det hele.” - Informant 6, seksjonsleder

Informanten nevner her at alt har blitt formalisert i form av at alle interaksjoner blir satt opp som et møte. Dette er også noe som flere informanter påpeker: det har blitt flere møter når alt kan skje digitalt. Et sentralt poeng i denne forbindelse er det som Xiao et al. (2021) skriver om at konstante online-møter kan føre til at man ikke får nok avbrekk for å pleie sin egen helse. Mangelen av uformell interaksjon ble nevnt veldig ofte i intervjuene våre, den såkalte kaffepraten eller “water-cooler moments”.

“Jeg tenker at det er viktig med den kaffekoppen, at der det er viktig å tenke litt kreativt å ha aktiviteter, gøyale ting. Ja og så høres det kanskje enkelt ut, men det er vel kanskje de enkle tingene som kan være smart når vi ikke kan treffes. Vi har jo alltid hatt fredagskaffe, kaker, morsomheter, ablegøyer, ikke sant hvor alle har vært på stedet egentlig. Du må bare overføre det på teams.” - Informant 11, seksjonsleder

Det som informant 11 trekker frem, er det noe av det DigitalNorway (u. å., a) har tatt for seg. Du kan fint kjøre en Kahoot på teams, ta fredagskaffen digitalt og spise bursdagskake i et fellesrom på teams. Det er noe vi ville gjort fysisk på kontoret og det kan gjøres digitalt.

Hirsch (2021) påpeker i sin artikkel at mange ansatte opplevde under pandemien at de ble bedre kjent og kom tettere på hverandre gjennom de digitale møtene fordi de kom inn i hverandres hjem og ble kjent på en annen måte enn man blir ved kaffemaskinen.

“Må jobbe i hver enkelt gruppe hvordan man skal få til nettopp det. Her er man jo litt ulik. Noen er flinkere enn andre til å f.eks. ringe å ta felles lunsj da. Det er jo ikke sånn at hele gruppen trenger å gjøre det. Man kan bygge det fellesskapet som er

naturlig. Men det å bruke de fysiske dagene godt. Det er nøkkelen” - Informant 6, seksjonsleder

Her kommer informanten inn på noe av det artikkelen til Nordahl (2020) omhandler. Ledere må sørge for å bruke de fysiske dagene på kontoret godt. Det å ha en litt åpen kalender som gir rom for interaksjon og samhandling. Det er noe som gruppa eller teamet kan bli enig om og ha noen felles kjøreregler på. Når man sitter på hjemmekontor kan man avtale digital lunsj slik at man får anledning til å snakke om litt andre ting, eller bare lage et "stikk innom møte" som fungerer som en virtuell kaffemaskin igjennom dagen. Det har DigitalNorway (u. å., a) skrevet i sine kurs for fjernledelse.

“(…) jeg tror at mitt team har vært lur med å innføre minst 1 dag som alle må være på kontoret samtidig.” - Informant 5, avdelingsleder

Her har leder, informant 5, sammen med teamet kommet til enighet om å innføre en dag i uka hvor alle er på kontoret på samme tid. Da sikrer man at hele teamet ser hverandre minst en dag i uka. Det kan også være hensiktsmessig å legge oppgaver som ikke fungerer like bra digitalt til disse dagene, for eksempel kreative workshops.

"Du må gjøre andre ting sammen enn bare jobb. Så er man sosial sammen og man bevarer det, jeg tror et godt miljø da. Jeg tar med seg kaffekoppen som nå, setter meg på sofaen, og så er det noen som har ansvaret for at vi skal gjøre noe artig, og så sitter vi og flirer en time liksom, og så har du slappet av litt i skuldrene og kroppen (...) Ja, men da har jeg energi til å fullføre det jeg skal gjøre, og så er det helg" - Informant 14, medarbeider

Det informanten sier her skriver DigitalNorway (u. å., a) om i sine kurs om fjernledelse. Det er viktig å lage arenaer for gode digitale møteplasser hvor man kan gjøre sosiale aktiviteter, selv om man ikke sitter samlet fysisk. Det gir energi og det styrker det sosiale samholdet i avdelingen.

Psykisk helse

Når man sitter isolert på hjemmekontor i lengre perioder kan dette påvirke ens mentale helse. Undersøkelsene til blant annet Google (2021) og Xiao et al. (2021) kunne påvise at psykisk helse kunne bli verre av å sitte på hjemmekontor.

“Jeg har ikke vært borti noen som jeg kan si har prestert dårlig eller under forventet, men jeg har hatt personer på hjemmekontor som jeg har sett har slitt psykisk. Og det har naturligvis også påvirket resultatene. Og da vi har tatt action da på, og fått de inn på kontoret. Passet på at de sitter i et miljø.” - Informant 12, seksjonsleder

Her har leder flyttet ansatte som sliter psykisk inn på kontoret som et tiltak. Informantene ga uttrykk for at de som ikke har et hjem som er tilpasset hjemmekontor, er de som er mest utsatt for slike utfordringer. Med dette mener vi både et hjem som ikke er ergonomisk tilpasset, men også hvorvidt man bor alene eller sammen med noen. Å bo alene har sine fordeler; man slipper å bli distraheret og man kan tilpasse arbeidssituasjonen sin uten å ta hensyn til andre. Den største ulempen er at man ikke får fysisk interaksjon med noen, som informant 10 sier:

“(…) spesielt de som bor alene sier at dette her blir veldig ensomt (…) altså den sosiale biten av det blir borte for de som da bor alene. Ja for dem er det nok kanskje en større belastning og påkjenning å ha en hybrid arbeidshverdag, der de sitter mye hjemme kontra å komme inn og ha den sosiale delen på jobben.” - Informant 10, avdelingsleder

Undersøkelsen til Google (2021) viste at mindre sosial interaksjon ga negativt utslag på mental helse, og at man følte seg mindre tilknyttet organisasjonen. En løsning slik som organisasjonen har valgt med tre dager på kontoret og to dager hjemme vil føre til at man får regelmessig fysisk kontakt med kolleger. Det er imidlertid for tidlig å si om de to dagene hjemme på sikt kan ha negative konsekvenser på dette området. Flere mener at dette er den beste løsningen:

“Men jeg ville ikke gjort det helt alene, bare sitte hjemme. Jeg liker kombinasjonen av hjemmekontor og fysisk oppmøte på kontoret.” - Informant 1, medarbeider

Kahoot (2021) trekker frem at teknologi som driver emosjonell tilknytning er avgjørende for at hybrid arbeidshverdag skal fungere. Informant 8 mener at det er viktig å møte folk fysisk for å fange opp hvordan de faktisk har det:

“Altså en ting er du sitter på en skjerm og du ser hodet deres, du ser ikke det det fysiske mennesket. Vi klarer ikke å se inn i inn i skallet, og det er mye lettere å se hvordan et menneske føler seg og har det. Hvis du har den foran deg kontra om de

bare sitter på en skjerm. Så den den fysiske delen synes jeg er utrolig viktig.” -

Informant 8, seksjonsleder

Relasjonsbygging

Flere trekker frem at det er utfordrende å bygge relasjoner i en hybrid arbeidshverdag.

Informant 5 påpeker at dette er avgjørende i en ledelsessituasjon:

“En av grunnsteinene mine til å drive ledelse er jo å bygge relasjoner. Desto mer man kjenner de man leder, jo enklere er det å lede de. Det krever mer innsats å bygge de relasjonene når man ikke ser de medarbeiderne like ofte lengre.” - Informant 5, avdelingsleder

Undersøkelsen til Google (Economist Impact, 2021) har også funnet ut at nettverksmuligheter som følge av at man blir mer distansert blir vanskeligere. Også Kahoot (2021) fant tegn som viste at man føler seg mindre tilknyttet kollegaer enn hvis man møtes hver dag. Andre undersøkelser (Microsoft, 2021) foreslår at det kan være vanskelig å relatere til andre på et personlig nivå når man ikke møtes fysisk. Dette er også en utfordring sett fra et ledelsesperspektiv. Hvis underordnede skal følge en leder er det som Bergum (2009) sier veldig viktig å bygge å pleie relasjoner. Med en 3+2-løsning som organisasjonen har valgt vil fortsatt 60 % av interaksjonene med kollegaene på jobb foregå ansikt-til-ansikt, og da vil man bruke allerede innlærte strategier for relasjonsbygging. I de resterende 40 % hvor man ikke har fysisk interaksjon er det viktig å finne digitale alternativ for dette.

Det er flere som også trekker frem at hyppige fysiske møter er viktig for å pleie og vedlikeholde det sosiale forholdet som er viktig mellom leder og medarbeider. I teorien om leder-medarbeider-utveksling (LMX) gis det et innblikk i at en gruppe ansatte er forskjellig, og at leder må skape gode relasjoner til alle medarbeidere ut fra deres ståsted. Leder må gå i dialog med sine ansatte og avklare rolleforventning, kompetanse, mål og ambisjoner, ansvarsfordeling, utviklingsmuligheter og belønning. Denne kommunikasjonen vil være viktig for relasjonen mellom leder og medarbeider. I tillegg vil en klar og tydelig rollefordeling som begge parter er omforent om bygge relasjonen enda bedre ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019).

Oppfølging av ansatte

På grunn av at den fysiske avstanden mellom leder og underordnede på dager hvor man har hjemmekontor kan oppfølging av ansatte være en utfordring:

“Refleksjoner jeg har er at man burde hatt hyppigere treffpunkt, mer struktur på det. En av mine akilleshæler er at jeg ikke er den mest strukturert personen. Jeg føler at de som er fysisk på kontoret, vier jeg den oppmerksomheten til, men de som jeg ikke ser fysisk faller kanskje litt bort. Men om man hadde vært flinkere til satte oppfølgingssamtaler i system så hadde det nok vært enklere.” - Informant 5, avdelingsleder

Også her trekker informant 5 frem viktigheten av å ha hyppige treffpunkt, ikke bare fysiske, men også digitale, for å ha ofte nok dialog med enkeltindividet. Informantens egen vurdering er at de ikke er strukturert nok til å sette av tid til å ha nok dialog med ansatte som man kanskje ikke har snakket ofte nok med. Fra vår teoridel om utfordringer for fjernledelse så trekker Napier og Ferris (1993) frem at geografisk avstand kan føre til en reduksjon i kvaliteten på samhandlingen mellom leder og underordnede, som der igjen kan påvirke deres relasjon. Bergum (2009) fremhever at det å kunne se fjernarbeiderne ofte nok, og ha nok kommunikasjon med de er en utfordring for flere fjernledere.

4.2.3 Kultur i en hybrid arbeidshverdag

Som nevnt innledningsvis i dette forskningsspørsmålet hadde vi en hypotese om at det kunne være en utfordring å ivareta kultur, samhold og tilhørighet i en hybrid arbeidshverdag. Dette er en faktor som på mange måter er grunnsteinen for at denne løsningen skal fungere. Vi spurte derfor informantene om hva de legger i begrepet kultur, og hvordan de mener man skal ivareta kultur og tilhørighet i en hybrid arbeidshverdag.

4.2.3.1 Definisjon på kultur

"Culture eats strategy for breakfast" er et kjent sitat av Peter Drucker (Engel, 2018). Vi synes det er naturlig å se på hva en leder sammen med de ansatte kan opprettholde og tilpasse kulturen i en ny hybrid arbeids hverdag. Det er viktig å føle tilhørighet til teamet og organisasjonen. Det er viktige aspekter en leder må ha med seg når de ansatte i mindre grad er på lokasjon samtidig. Som informant 5 sa i intervjuet *"Jeg tror jo at man leverer gode tall hvis man har en god kultur som gjør at man trives"*. Da er man inne på det Bush et al. (2012) sier om at kultur kan brukes som et hjelpemiddel til at organisasjonen når sine mål og derfor fungerer som et styringsverktøy. Med det som utgangspunkt vil det gi stor verdi for en organisasjon å bruke tid, penger og energi på å skape en god kultur, et godt samhold og det å skape tilhørighet til arbeidsplassen.

Vi startet med å spørre informantene hvordan de definerer kultur. Selv med forskjellig bakgrunn så har informantene en noenlunde felles forståelse av hva kultur er. Det er uskreve regler om hvordan man ønsker å ha det i teamet og det gir en føring på hvordan medlemmene i teamet og organisasjonen oppfører seg ovenfor hverandre. Det kjenner vi igjen fra Scheins definisjon på kultur (1985, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er en felles oppfatning av verdier som gir retningslinjer om hvordan alle i teamet skal opptre, og går litt over i moral. Kulturen fungerer som et indre kompass på hva som er rett og galt. Informantene nevner at kulturen fungerer som en styringsmekanisme i seg selv som vi kjenner igjen fra teorien (Bush et al, 2012).

4.2.3.2 Hvordan ivareta kulturen i en hybrid arbeidshverdag

Vi spurte alle informantene om hvordan organisasjonen kan ivareta kulturen i en situasjon med hybrid arbeidshverdag og fjernledelse. Vi ser at medarbeider, leder og seksjonsleder peker på litt forskjellige ting.

“For oss ansatte er det den balansegangen mellom det å gjøre en god jobb og ha tilstedeværelse. Vi er jo sosiale folk og det er her vi får delt erfaring og får løftet vår kompetanse, så sitter du for mye hjemme så er det bare dine egne impulser du har da” - Informant 2, medarbeider

Her ser vi at medarbeider trekker frem at det er viktig med tilstedeværelse og at alle er på samme arena for å ivareta og bygge kultur. Vedøy (2020) skriver i sin artikkel at kulturen i et team eller organisasjon utvikles når man er samlet fysisk, jobber sammen og får delt erfaringer. Det blir og påpekt at det kan være en hemsko for kompetanseutvikling og overføring av taus kunnskap noe som er et element som er veldig interessant, men som faller utenfor denne oppgaven. En av lederne påpekte at man må snakke om kultur og at det er leders ansvar og sette tema på dagsorden, og at en leder må honorere ønsket atferd ofte.

“Honorere ønsket atferd - gjøre det ofte. Snakke om kultur og si at vi ønsker å ha det sånn og sånn, det er ikke nok alene, men å sette det på agendaen og være oppmerksom på hva vi ønsker, og skryte av ønsket atferd (...) Det er ingen bok som kan læres, men det må leves. Leder har en viktig rolle i å sette kultur.” - Informant 5, avdelingsleder

Her kommer informantene innom det Howard-Greville (2020) har skrevet i sin artikkel. Hun på peker på at leder må ha fokus og snakke om kultur, og at de ansatte må få være med å definere kulturen. Både Howard-Greville (2020) og Bush et al. (2012) er inne på at kultur kan brukes

som et styringsverktøy. Det er viktig at en leder setter kultur på agendaen. Det nevner informant 8 her:

“Ha verktøy, ha retningslinjer, pliktig oppmøte på hvert avdelingsmøte. Minst en gang i uken er alle på samme plass. Det vil hjelpe med å ivareta og skape kultur på avdelingen og på hjemmekontoret.” - Informant 8, seksjonsleder

Informant 6 sier at man må bruke de fysiske møtene på riktig tema som er med på å bygge kultur og skape teamfølelse, og at en som leder må være flink til å prioritere hvilke temaer som passer best digitalt og hva som egner seg bedre til et fysisk møte. Informasjonsmøter med enveis kommunikasjon kan gjennomføres over et digitalt møte.

“Være bevisst i de treffpunktene man har. Når man møtes fysisk, må de møtene brukes fornuftig. Her tenker jeg at type opplæring og produktopplæring det er enkelt å kjøre på teams. Skal man bruke tid på hvem er du og hva har du gjort og bli kjent, da blir den tilhørighetsdelen kjempeviktig å bruke tid på når en er samlet.” - Informant 6, seksjonsleder

I en hybrid arbeidshverdag hvor teamet ikke er samlet i like stor grad som tidligere er det viktig å jobbe med å ta vare på kulturen i teamet og i organisasjonen, og da blir møtene en viktig arena hvor alle er samlet. Før var alle samlet på kontoret fem dager i uka, men i en hybrid arbeidshverdag hvor alle har mulighet til å jobbe hjemmefra to dager i uka kan man ende opp med å se hverandre kun en dag i uka.

Av de 14 informantene vi intervjuet trekker 9 av dem frem at det er viktig med fysiske møter med jevne mellomrom når vi spør hva som er viktig for å ivareta kulturen i teamet. Det er ikke det samme å ha et avdelingsmøte eller et seksjonsmøte hvis halve teamet sitter på hjemmekontor og deltar digitalt, men samtidig er det en viktig læring fordi det vil bli en del av den nye normalen nå som pandemien slipper taket og en hybrid arbeidshverdag blir den nye normalen. Da vil hybride møter bli en del av hverdagen. Dette ble diskutert litt tidligere i denne oppgaven. Vedøy (2020) sier at man må møtes jevnlig for å snakke sammen og diskutere ting for å ivareta og utvikle kulturen i teamet, hvis ikke vil kulturen på sikt bli vannet ut. Dette blir bekreftet i svarene vi får fra flere av informantene.

Noen av informantene er også innom det at kulturen definerer gruppen og hvordan skal vi ha det hos oss. Den sier noe om hvordan teamet skal samhandle og hva som skal gjøres på hjemmekontoret. Det kan ses i sammenheng med det Vedøy (2020) skriver om at den

uformelle kulturen sier noe om hvordan arbeidet skal utføres på hjemmekontoret. Dersom lederne nedprioriterer å bruke tid på å ivareta og bygge kultur kan det blir stor forskjell mellom ønsket kultur og faktisk kultur. En sterk og tydelig kultur er med på å definere hvem vi er, og de valgene de ansatte tar på vegne av organisasjonen. Det fungerer som en styringsmekanisme. Jayaraman og Mishra (2022) fant i sin kvalitative undersøkelse at kultur er et viktig verktøy organisasjoner kan bruke for å få de ansatte til å yte det lille ekstra og til å få organisasjonen til å blomstre. Studien fremhever viktigheten av lederskapet i en tid preget av usikkerhet.

4.2.4 Kommunikasjon i en hybrid arbeidshverdag

Vi synes det var interessant å høre informantenes tanker om hvordan man enkelt og best mulig kan kommunisere med teamet i en hybrid arbeidshverdag. Det er viktig å sikre at alle får med seg den informasjonen de trenger for å fatte beslutninger, har forståelse for hva som skal gjøres, lærer nye ting, samarbeide og skape samhold innad i teamet og til organisasjonen for øvrig. Det kan være utfordrende å ha all kommunikasjon skriftlig i chat og på e-post i en hybrid arbeidshverdag. En leder må tenke igjennom hvor stort behovet er for rik informasjon i hver enkelt situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette nevner informant 14 her:

"Vi jobber 100% engelsk i min avdeling, sånn at det å kommunisere skriftlig så må jeg uttrykke meg på en forståelsesfull måte (...) For en sak kan fort ta en hel dag å sjekke, hvis jeg da ikke skriver utdypende nok. Og da kan det være enklere for oss at vi tar et møte på det sånn at vi vet at alle sammen er på samme spor." - Informant 14, medarbeider

Her snakker informanten om kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsprosesser. Informanten sier det ofte er mer hensiktsmessig og heller ta et kort møte når det er behov for rik informasjon og diskutere problemstillingene enn at de avklarer ting skriftlig. De bruker mye lengere tid på å avklare ting skriftlig og sannsynligheten for at noen ikke har forstått noe øker betraktelig. En annen ting som nevnes av informantene er at leder må legge opp til å ha en god struktur og at de ansatte tar i bruk de verktøyene man har. På den måten blir det enklere for medarbeidere som sitter hjemme å fatte en beslutning, og de kan finne den informasjon de trenger selv.

"(...) en annen ting er hvilke verktøy er det vi bruker utenom teams. Da tenker jeg på alt fra hvilke fellesmapper vi har, hvor strategien vår står, hvilke prioriteringer vi har. Så at alle

kan gå inn og se “folkens det er dette vi skal jobbe med” da får vi en tydelighet tenker jeg” - Informant 13, banksjef

Informant 13 er inne på det Jacobsen og Thorsvik (2019) skriver om at ledere må legge til rette for og strukturere opp mye informasjon i form av mapper, prioriteringslister og sjekklister slik at medarbeiderne kan beslutte hva de skal prioritere å jobbe med fremover. På den måten gjøres jobben i tråd med det lederen og organisasjonen forventer av dem. Lederen er tydelig på hva som forventes, og gir tydelige føringer på hva de kan forberede seg på. Dette bidrar til å korrigere atferden til den enkelte. Det er viktig at leder tilpasser seg de ansatte og tar initiativ til å komme i dialog med hver enkelt. Ikke alle som sitter på hjemmekontor er like flinke til å ta kontakt selv og da ligger ansvaret til leder.

“Leder kan bruke teams da, evt. ta opp telefonen og ringe. Og det må man jo hvis de sitter hjemme mer enn 2 dager i uka hjemme så har de de nødt til å være på telefon og være tett på andre måter. Det kan sikkert virke irriterte og provoserende for de som helst vil sitte i fred, men jeg tror en må det for å få det til å fungere, ellers så sklir jo de ansatte bare lenger og lenger i fra. Da kjenner du jo ikke de ansatte lenger” - Informant 3, medarbeider

Det har Nordahl (2021) skrevet om i sin artikkel. En leder bør ha en oversikt over hvor selvgående de ansatte er, og sørge for å være tett på dem. Som informant 3 nevner vil enkelte medarbeidere bare jobbe i fred, og de tar ikke nødvendigvis kontakt selv. Da bør du som leder ha noenlunde oversikt over hvem du har snakket med i løpet av en uke og hvem du ikke har snakket med. Er det noen du ikke har snakket med er det din oppgave som leder å ta opp telefon og ringe.

“Jeg er bevisst hvem jeg har snakket med i løpet av ei uke og hvem jeg ikke har snakket med. Hvis det er noen jeg ikke har snakket med i en eller annen form så er det min rolle å ta opp den telefon, ta det teamsmøtet, eller kalle opp på teams for å sjekke av. Du må være mer bevisst det enn tidligere” - Informant 6, seksjonsleder

Ved å ha en oversikt over det sørger leder for å være i kontakt med alle medlemmene i teamet i løpet av en uke og det vil gjøre det enklere for leder å fange opp om det er noe på privaten som påvirker arbeidet til den enkelte.

4.2.5 Hvordan ivareta skillet mellom jobb og fritid i en hybrid arbeidshverdag?

Vanskeligheten med å skille mellom jobb og fritid var et punkt som ble trukket frem som en mulig utfordring for at hybrid arbeidshverdag skulle fungere på sikt. Vi ønsket å se nærmere på dette og spurte først informantene om hvilke tanker de har gjort seg om dette skillet, før vi etterpå spurte om hvilke tiltak de eventuelt selv hadde iverksatt for å tydeliggjøre skillet.

4.2.5.1 Tanker om skillet mellom jobb og fritid

Før hybrid arbeidshverdag ble iverksatt hadde de aller fleste av informantene et tydelig skille mellom jobb og fritid; det fysiske skillet som kontorlokalet skapte. Noen hadde kanskje jobb-e-posten på telefonen og tok med seg pc hjem inn imellom, men overgangen til å måtte forholde seg til at jobb og fritid plutselig foregikk på samme sted kom allikevel veldig brått på. Vi ønsket derfor å la informantene snakke fritt om hvilke tanker de har gjort seg rundt dette skillet, både før og etter at dette ble normalen. Vi forsøkte å holde dette punktet adskilt fra eventuelle konkrete tiltak de har gjort selv for å tydeliggjøre skillet. Det er også interessant å se om det er noen forskjeller mellom ledere og medarbeidere i denne sammenheng. De fleste informantene understreket at skillet hadde blitt mer utydelig og at dette var noe man måtte være bevisst på:

“(…) så er den den biten med at man dropper pauser, også føler jeg på at jeg i alle fall må levere nå som jeg sitter hjemme.” - Informant 2, medarbeider

Flere sier at de har droppet pauser fordi det er et større press om å levere når man jobber mer selvstendig. Mange av informantene har yrker hvor arbeidsoppgavene aldri “tar pause”, så det er med andre ord mulig å jobbe så mye man måtte klare. En mulig årsak til at man opplever dette presset er at man på mange måter blir mer synlig på hjemmekontor:

“Mye mer tilgjengelig enn hva vi faktisk var før, ettersom teams er noe ikke bare organisasjonen vi jobber for bruker nå, men alle bruker nå.” - Informant 13, banksjef

Når digitale flater har blitt hovedverktøyet for samhandling vil det kunne oppfattes at for eksempel statuslinjen i Teams blir synonymt med om noen faktisk jobber eller ikke. Da vil man føle et press om å alltid være “grønn” slik at ingen tror at man sniker seg unna arbeid. Dette fører igjen til høyere arbeidsmengde og større vanskeligheter for å sette grenser. Nettopp at jobben er mer tilgjengelig var også en årsak til at mange slet med å tydeliggjøre skillet mellom jobb og fritid:

“De gangene jeg har fått beskjed om å sitte hjemme pga. smitte og alt det der. Og da er det jo fort gjort å sitte 12 timer på jobb fordi PC-en er der fordi du sitter i en litt mindre leilighet og den PC-en ser på deg hele tiden.” - Informant 3, medarbeider

Informanten bruker “mindre leilighet” som eksempel her, og det kan generelt beskrives som bosituasjoner hvor det ikke er fysisk mulig å gjemme bort jobben. Som informant 10 sier, man jobber der man har fritiden sin, og da viskes grensene ut:

“Det skiller blir mye vanskeligere når du sitter hjemme. Absolutt fordi at da sitter du gjerne og har fritiden din rett rundt hjørnet” - Informant 10, Avdelingsleder

Det er ikke bare fysiske barrierer som man må være oppmerksomme på. Flere informanter påpeker også at siden vi har blitt mer digitale og er tilkoblet hele tiden vil dette også gjøre at skillet blir utydelig.

“(…) ting blir generelt mer flytende når du går inn i en hybrid arbeidshverdag hvor alle verktøyene for arbeidsgivere er tilrettelagt for tilgjengelighet egentlig 24/7 (...) Altså så dette med arbeidstid da som er egentlig veldig, veldig viktig fra arbeidstaker sin side og som man skal kunne ha kontroll på, det viskes litt ut, og det tror jeg vi kommer til å se mer og mer glidningen framover.” - Informant 11, seksjonsleder

Det denne informanten sier er interessant, for et sentralt poeng med fleksibel arbeidshverdag er at man selv skal kunne ta kontroll over egen arbeidstid. At konsekvensen da allikevel kan være at man får mindre kontroll over arbeidstiden er viktig å være bevisst på. Man har friheten til å organisere hvordan arbeidsdagen skal se ut, men hvis man ikke evner å sette grenser selv vil alt flyte over i hverandre. Det kom også frem at enkelte av informantene har gjort tiltak for å bevisstgjøre sine underordnede om at denne grensen er viktig å være oppmerksom på:

“Jeg har sett folk gå på smeller, jeg har sett folk logge på PC-en sent når de ikke har kveldsvakt. Sender saker til godkjenning fra meg, da ringer jeg og sier at de må logge av. Det er ingenting som haster og du må ha din velfortjente fritid.” - Informant 7, avdelingsleder

Dette er også noe Millard (2020) nevner som en suksessfaktor for jobb hjemmefra; det er avgjørende å vite når man skal logge av og at man ikke skal få dårlig samvittighet for å ta pauser fra jobben. At ledere aktivt kommuniserer dette, ser ut til å være en viktig faktor for å lykkes. Andre mener at skillet har vært utydelig også før de ansatte begynte å jobbe

hjemmefra, og at det ikke nødvendigvis er viktigere å være mer bevisst på dette nå enn tidligere.

“Du har jo liksom kunne gjort også i tidligere faser, der man ikke hadde hybrid der du plutselig begynte å svare opp alle e-postene dine eller teams chattene etter arbeidstid. Så jeg tenker det at man er bevisst hvor mye tid man har lyst til å bruke på jobb og er bevisst på at man tar seg ordentlige pauser”. - Informant 6, seksjonsleder

Denne oppfatningen samsvarer med blant annet Fried og Hansson (2020) sin beskrivelse av dette skillet, og DigitalNorway (u. å., b) som trekker frem at skillet viskes ut og at mange ender opp med å jobbe for mye. Ingen av informantene hadde tenkt over at skillet også innebærer en bevegelse mellom roller, det Ashfort et al. (2000, sitert i Smit et al., 2016) kaller for *micro-role-transitions*. Det at man jobber for mye vil i kombinasjon med at man bruker energi på å lage et skille mellom ulike roller (f.eks. jobb og familie) kunne få en dobbelt negativ effekt, slik som Baumeister et al. (1998, sitert i Zhang et al., 2017) beskriver.

4.2.5.2 Konkrete tiltak som er iverksatt for å tydeliggjøre skillet mellom jobb og fritid

Vi spurte også informantene om hvilke tiltak de hadde iverksatt for å ivareta skillet mellom jobb og fritid. Dette er noen av svarene vi fikk:

“Jeg har lagt inn et varsel i kalenderen min om at nå må du logge av” - Informant 3, medarbeider

Flere hadde utfordringer med at de jobbet for mye når de jobbet hjemmefra, noe som stemmer med Grzegorzcyk et al. (2021) sine funn. Informant 3 bruker varslinger som påminnelser når arbeidstiden varer for lenge. Lignende funn ble gjort av Allen et al. (2020).

“Ja for det første har jeg installert meg på et eget kontor, I starten hvor vi ikke visste hvordan dette skulle gå satt jeg på kjøkkenbordet det ble jo litt forstyrrende i lengede for resten av familien. Det er en ting. Så er det selvsagt å prøve å stenge ned pc-en så sier ikke jeg at du kan jobbe noe over, men når du er ferdig er du ferdig på en måte –
Informant 14, medarbeider

Andre sier at de bruker klær for å tydeliggjøre skillet.

“En annen ting jeg gjør er å alltid å på meg en jobb-bluse når jeg er ferdig skifter jeg ofte til t-skjorte.” - Informant 4, seksjonsleder

Blant annet Fried og Hansson (2020) og Allen et al. (2020) mener at dette er en bra måte å skape et skille på.

“Ja, eget rom hvis det er mulig. Mange som tar på seg jobbklær når de starter, tar på seg skjorta, og så tar de den av når de er ferdig på jobb (...) En annen ting som jeg kom på nå, som jeg har blitt mer bevisst på er å ikke sende e-post etter arbeidstid, selv om vi føler at det er kulant å jobbe sent på kvelden. Det kan være ansatte som også er såpass på ballen at de også sjekker e-post og driver og følger opp” –
Informant 8, seksjonsleder

De fleste av informantene sier at et fysisk skille er avgjørende for at de skal kunne skille jobb og fritid. Mange har laget seg et eget kontor i hjemmet som de fysisk kan bevege seg til når arbeidsdagen starter. Her ser det ut som at forskningen vi har funnet er enige. Xiao et al. (2021) understreker viktigheten av å ha et dedikert rom i hjemmet for å skape et skille. Millard (2020) trekker også frem at et arbeidsområde som passer deg og dine omgivelser er en suksessfaktor. Fried og Hansson (2020) foreslår også å ha et dedikert kontor og samtidig lage seg regler for at man ikke får holde på med jobb-relaterte aktiviteter utenfor dette rommet.

Flere av informantene uttrykker at det i starten var vanskelig å få til et skille, men at de etter hvert har laget seg strategier for å håndtere dette. Dette samsvarer med blant annet Monsell (2003; sitert i Smit et al., 2016), Kossek et al. (2012, sitert i Allen et al., 2020) og Winkel og Clayton (2010, sitert i Smit et al., 2016) som mener at det er mulig å trene seg opp i å håndtere skillet mellom jobb og fritid.

4.2.7 Har ledere tatt høyde for suksesskriteriene og utfordringene i en hybrid arbeidshverdag i måten de utøver ledelse på?

For å svare på forskningsspørsmålet vårt mener vi også at det er viktig å undersøke om lederne har tilpasset seg til den nye måten å jobbe på. Ledere som ikke ønsker å tilpasse seg til endringer vil være en stor utfordring for at hybrid arbeidshverdag skal fungere. Vi spurte derfor de av informantene som var ledere om de følte de hadde tilpasset lederstilen sin under perioden med fjernledelse. Her er noen av svarene vi fikk fra de ansatte:

“Ja, jeg må nok ha tilpasset det noe, i alle fall med tanke på de som sitter hjemme og jeg nok en gang jeg har ikke vært flink nok. Jeg burde ha tilpasset meg mer og fulgt opp de som er hjemme mye mer enn det jeg egentlig gjør (...) Jeg burde hatt i hvert

fall sjekk-inn samtaler kanskje hver 14. dag bare en sånn kort 5 minutter. Hvordan går det?” - Informant 10, Avdelingsleder

Informanten over er bevisst på at man må tilpasse seg til den nye hverdagen, og har sett viktigheten av bedre oppfølging. Selv om man ikke har kommet dit man ønsker å være på denne biten er det et steg i riktig retning å forstå hvordan ting burde være og at man bør strekke seg mot dette. Som vi har nevnt tidligere har både Napier og Ferris (1993) og Bergum (2009) identifisert oppfølging av ansatte som en utfordring for ledere som driver på med fjernledelse.

“Noe, men kanskje ikke nok. En del av de naturlige treffpunktene forsvinner, og jeg er kanskje ikke god nok til å ta de på digitale plattformer.” - Informant 5, Avdelingsleder

Informant 5 har også sett behovet for å tilpasse seg, men sier at det ikke har blitt gjort tilstrekkelige tilpasninger for å møte en hybrid arbeidshverdag. Å ta i bruk og lære seg digitale verktøy vil være avgjørende.

“Ja, jeg har jo gjort tilpasninger at når det er noen som vil ha tak i meg senere på dagen for kan vi ta en prat i kveld. Tidligere gikk jeg hjem klokka 16 så var jeg ferdig med arbeidsdagen. Da hadde du ikke arbeidsdagen utover kvelden og helger, så det har egentlig vært noe som er litt negativt.” - Informant 10, avdelingsleder

Lederen over sier at det har blitt gjort tilpasninger knyttet til arbeidstid. Når de ansatte har mer fleksible arbeidstider mener informanten at man må være mer tilgjengelig selv. Vi mener at en slik tilpasning ikke nødvendigvis bare er positiv. En leder som alltid er tilgjengelig kan fort gi inntrykket av at det også forventes at resten også skal være mer tilgjengelig. Som nevnt av Arnold (2010) vil de ansatte ofte etterstrebe og strekke seg etter sin leders prestasjoner og atferd, og en konsekvens i dette tilfellet kan være at skillet mellom fritid og jobb, som vi har slått fast må være tydelig for at hybrid arbeidsdag skal fungere, blir visket mer ut. Lederen bør derfor stå frem som en rollemodell og heller sette klare grenser for når man skal være tilgjengelig.

Flere av lederne erkjenner at de har måttet bli flinkere til å stole på sine ansatte og praktisere gi-slipp-ledelse. Ledere som har praktisert dette også før hybrid arbeidshverdag vil nok oppleve at slike tilpasninger vil være enklere. For ledere som tidligere har vært vant til å

detaljstyre sine underordnede og ha stor grad av kontroll vil overgangen imidlertid bli mer betydelig. En av informantene beskriver akkurat dette:

“Jeg har hørt om flere ledere på enkelte avdelinger som har fått sendt hjem ansatte på hjemmekontor som rett og slett ikke har håndtert det på en bra måte (...) Lederen har selv sagt at han blir demotivert og vet ikke hvordan han skal ta gripe an arbeidsdagen, og fordi han er en veldig sånn on-hands person, sosial, omgjengelig leder, som bruker uttrykk og hender og mye for å få forklart ting og så har han bare har mistet alt det der, og liksom mistet hele meningen da med å være leder.” -

Informant 14, medarbeider

Her kan vi trekke inn det Yuki og Mahsud (2010) beskriver som adaptiv ledelse. Ledere som har vært i en posisjon lenge og er vant med at situasjonen er forholdsvis stabil, lager seg fort vaner som er vanskelig å bryte. Hvis man ikke evner å være adaptiv vil det være vanskelig å lede sine underordnede. Hackman og Oldhams motivasjonsteori (1980, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019) sier at kunnskap og ferdigheter til å utføre jobben er en viktig moderator som avgjør hvor godt du yter. En leder som ikke kan bruke ferdighetene sine, og samtidig ikke klarer å tilpasse seg til det som kreves av lederferdigheter i en ny hverdag vil kunne ende opp som demotivert. Dette illustrerer viktigheten av å følge med i utviklingen og aktivt søke etter å bygge ny kompetanse for at man fortsatt skal kunne fungere som en leder.

Bass (1985; Li, 2013) sier at effektive ledere evner å benytte både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og at de basert på situasjonen, avgjør hvilken ledelsesform som blir vektlagt. Med utgangspunkt i pandemien krevde det fra hele ledelsen å benytte seg av transformasjonsledelse, da det har et lengre tidsperspektiv og organisasjonen måtte mobilisere over lengre tid. Som nevnt i vår teoridel er det to hovedkonklusjoner innenfor transformasjonsledelse som er blitt fremhevet de siste årene. Transformasjonsledelse er mest hensiktsmessig i organisasjoner som operer i skiftende omgivelser. I tillegg viser det seg at transformasjonsledelse har en klar påvirkning på medarbeideres tilfredshet og viljen de har til å gjøre arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

“Ja, jeg har måttet gi mer slipp på flere ansvarsområder. Og mine ansatte tar det ansvaret med åpne armer og trives med det ansvaret. Selvledelse på høyt nivå, og det fungerer så bra” - Informant 7, avdelingsleder

Som vi har diskutert tidligere viser studier og teori at tillit og gi-slipp-ledelse er en kritisk suksessfaktor for hybrid arbeidshverdag. Mange av informantene peker på at dette er en av de

mest betydelige tilpasningene som de har gjort. Generelt tyder funnene våre på at lederne i organisasjonen har vært gode på å tilpasse seg hybrid arbeidshverdag, men at det fortsatt er et problem å sikre god nok oppfølging av de ansatte.

5.0 Konklusjon

Vi har studert forskningsartikler og bøker med teori om fjernledelse, lederstiler, kultur, kommunikasjon og hybrid arbeidshverdag. Vi har intervjuet 14 ulike informanter fordelt på tre ulike nivåer på vår egen arbeidsplass, medarbeidere, avdelingsleder og seksjonsledere. Vi tror at vår forskning kan være relevant for andre bank- og finansinstitusjoner som ønsker å iverksette en hybrid arbeidshverdag.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva er forskjellen mellom ledelse og fjernledelse, og hva må ligge til grunn for å utøve god fjernledelse?

I vår analyse basert på teori, empiri og dybdeintervju har vi tatt for oss spørsmålet om hvorvidt tradisjonell ledelse og fjernledelse er to forskjellige ting. Vi har funnet noen likheter, men også ulikheter. *Situasjonsbestemt ledelse* er fortsatt gjeldende og vil være mer relevant enn noen gang før. Det er behov for situasjonsbestemte tilpasninger for ulike underordnede med ulike behov og forutsetninger. Det faktum at underordnede og medarbeidere i større grad enn tidligere vil være spredt på forskjellige lokasjoner krever at leder tilpasser seg situasjonen de står i. Ved fjernledelse må de i større grad ta i bruk *digitale verktøy* slik at de enkelt kan kommunisere med de underordnede, og legge til rette for digitale møteplasser for avdelingen og en-til-en oppfølging. Ved digitale møter må ledere skrive en tydelig møteinnkalling hvor de informerer om hvilke verktøy som skal benyttes og hva deltakerne på forhånd skal forberede seg på.

Det å bruke tid på å skape og *pleie relasjonen* med de underordnede er enda viktigere når du utøver fjernledelse, enn ved tradisjonell ledelse. Fordi ved fjernledelse forsvinner de uformelle treffpunktene ved kaffemaskinen og heisen, og dette er noe en leder må være bevisst på. En leder må *oppsøke uformelle samtaler* på en annen måte. En god relasjon gjør det lettere for de underordnede å tørre og ta opp det som oppleves utfordrende i hverdagen, og hva de trenger av leder for å få utført arbeidsoppgavene sine på en god måte.

Det å legge til rette for *fysiske møtepunkt* med teamet jevnlig enten via fysiske møter eller andre sosiale samlinger er viktig for relasjonen imellom medlemmene i teamet og den

relasjonen de får til sin leder. Regelmessige treffpunkter vil ha en positiv effekt på samhandlingen mellom leder og underordnede, som igjen vil styrke deres relasjon. Det inverse, *uregelmessige treffpunkter*, vil ikke være hensiktsmessig da det kan redusere samhandlingen og svekke relasjonen mellom leder, underordnet og medlemmene i teamet

Det er viktig at leder har *tillit* til at de underordnede utfører den jobben de er satt til å gjøre og at de får arbeidsro til utføre arbeidsoppgavene etter beste evne. Leder må ha *struktur på oppfølging* og ha jevnlig dialog og oppfølgingssamtaler med de underordnede. Slik kan leder enklere kartlegge om underordnede har *tilstrekkelig kompetanse* til å kunne utføre arbeidsoppgavene sine. En leder må være tydelig på hvilke mål og leveranser som er forventet. Det vil oppleves oversiktlig for begge parter.

Kort oppsummert vil vi si at det er viktig at leder har god struktur på oppfølging, bruker tid på å få en god relasjon, lærer å ta i bruk digitale verktøy på effektiv måte. Sist, men ikke minst må ledere være oppmerksomme på hva som er *suksessfaktorene og utfordringene* i en hybrid arbeidshverdag.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hva skal til for at hybrid arbeidshverdag skal bli en suksess, og hvilke utfordringer må man være oppmerksomme på?

For å svare på forskningsspørsmålet vårt ønsket vi å høre hvilke synspunkt informantene våre hadde, for så å sette dette opp mot teori og studier i et forsøk på å oppdage om noen tendenser gikk igjen. Det var en god del samstemthet blant informantene, og dette går også igjen med teorien vi har funnet.

Selvstendige ansatte, tillitt og disiplin ble nevnt av de fleste informantene. For at en fleksibel arbeidshverdag skal fungere må man kunne stole på at alle gjør jobben de er satt til å gjøre. Dette er tett knyttet opp mot organisasjonskultur og motivasjon. En sterk kultur vil bidra til at man føler et ansvar overfor resten og dette i seg selv vil fungere som en motiverende faktor som driver en fremover. Motivasjon påvirkes også av arbeidsoppgavens art og kompetansenivået til den enkelte. For å legge til rette for at de ansatte jobber selvstendig er man derfor avhengig av å ha folk som er egnet for jobben og at de har den kompetansen som trengs for å utføre jobben selvstendig. Å bygge gode relasjoner med hverandre er avgjørende for å bygge tillitt, og det kom frem at mange mener dette kan være en utfordring å få til når man møtes mindre fysisk. Man er derfor avhengig av å finne nye måter å bygge relasjoner på digitalt. Ender man opp med svake relasjoner vil det kunne føre til *udisiplinerte ansatte, lav effektivitet og lite tillitt mellom leder og underordnet*.

Tekniske løsninger og tilrettelagt arbeidsplass er en avgjørende suksessfaktor. For å kunne jobbe både på kontoret og hjemme må man ha like forutsetninger uansett hvor man utfører arbeidet. Har man ikke det, vil man ikke kunne yte like bra hjemme, og det kan medføre andre negative konsekvenser som psykiske og fysiske problemer. Dette vil igjen påvirke ytelsen på kontoret og ende opp som en vond spiral. Det er en hemmende faktor hvis *tekniske løsninger og tilrettelagt arbeidsplass* ikke er til stede.

At man har en *tydelig struktur* på den hybride løsningen, er en svært viktig fremmede faktor. Spesielt i den innledende fasen kan det oppstå mye usikkerhet som det ofte blir i endringsprosesser. Et tydelig rammeverk som sier hvor ofte man kan være på kontoret og hvor ofte man kan være hjemme er et absolutt minimum. I en bransje hvor man historisk sett alltid har utført arbeidet fra kontoret vil det være mye som er uklart. Hvordan man skal møte kunder, hvordan man skal holde møter, drive kompetanseheving, oppfølging av ansatte, drive utvikling osv. er bare noen eksempler på hva et rammeverk bør svare på. Et fravær av et slikt rammeverk vil gjøre at løsningen ikke er bærekraftig og er derfor en sterkt hemmende faktor.

Kompetanse om hybrid arbeidshverdag ble også trukket frem. Der et rammeverk bare setter premissene vil kompetanse om hvordan man faktisk skal jobbe ut ifra disse premissene være avgjørende. Eksempler på dette kan være opplæring i å bruke tekniske løsninger, kompetanse om psykisk helse og hvordan man best håndterer jobb-fritid-balansen. Ledere trenger også å tilegne seg kompetanse om hvordan man skal utøve fjernledelse, og det stilles store krav til at ledere klarer å henge med i utviklingen. *Manglende kompetanse om hybrid arbeidshverdag* vil derfor være en hemmende faktor.

At hybride møter og kreative workshops fungerer dårlig var en av utfordringene som ble tatt opp mest. Informantene mente at det var vanskelig å finne en riktig flyt som stimulerte til kreativitet uten ansikt-til-ansikt-kontakt. Mye ikke-verbal kommunikasjon går tapt og de som er digitalt med i møter risikerer å bli ekskludert. Fra teorien fant vi argumenter for at hybride møter faktisk kan gi *bedre* kvalitet på innovasjon, men det krever at man bruker hensiktsmessige strategier for å gjennomføre møtene. Vår oppfatning her er at de fleste i organisasjonen fortsatt fokuserer på skillet mellom digitale og fysiske møter. Man har lært seg strategier for å gjennomføre heldigitale møter, på samme måte som man har god erfaring i fysiske møter. Når møtene skal være hybride kan det hende at man hopper frem og tilbake mellom disse tilnærmingene, i stedet for å anse hybride møter som en helt egen møteform som krever andre tilnærminger.

En annen utfordring som må adresseres er “tomrommet” som oppstår ved at man mister den uformelle interaksjonen som skjer når man møtes fysisk. Dette er viktig for blant annet relasjonsbygging og kultur. Det er også ofte at innovasjoner og ideer starter som en uformell interaksjon. Med andre ord er slike interaksjoner noe en organisasjon neppe kan overleve uten, og man må derfor finne måter å erstatte dette på i den nye hverdagen. Å finne nye digitale arenaer for å sosialisere med sine medarbeidere er også viktig for den psykiske helsen.

For å *ivareta kulturen* i teamet og i organisasjonen så er det viktig at alle ansatte /teamet møtes jevnlig. Fordi om man jobber hybrid så kan det være en fordel at man har en fast dag i uka hvor alle er på kontoret samtidig, og at det legges til rette for at den dagen i uka brukes til å samhandle, diskutere og å ha uformelle treff. Leder må sette *kulturbygging på agendaen*, slik at avdelingen kan diskutere hvordan skal de ønsker å ha det og hva de legger i kultur. Teamet må gjøre *uformelle aktiviteter* sammen som fredagskaffe, quiz, kahoot eller feiring av en bursdag. Det kan gjøres digitalt hvis man ikke er til stede sammen. Det å ha et digitalt møte gående gjennom hele dagen som ansatte bare kan stikke innom å ta en kaffe eller lunsj oppleves positivt. Leder må *tørre å si ifra* hvis det oppdages en *ukultur* som ikke er i tråd med ønsket organisasjonskultur, slik at det ikke utvikles en subkultur i avdelingen. Det er viktig at leder lærer å fasilitere gode digitale møter slik at det blir en god møtekultur uavhengig av om møtes fysisk eller har et hybrid møte.

En viktig suksessfaktor ved en hybrid arbeidshverdag er at lederen og teamet klarer å kommunisere godt uavhengig av hvor de sitter. Ut fra empiri og teori har vi tre hovedfunn. Er arbeidsoppgavene komplekse og man har behov for å avklare en del bør man benytte en *rik informasjonskanal*. Leder må legge til rette for at det er *god struktur i dokumenter og de arbeidsverktøyene* de ansatte benytter. Det sparer tid og gjør det lettere for underordnede å fatte beslutninger. En leder må kjenne sine ansatte godt og *tilpasse kommunikasjon*. Noen ansatte er mindre selvgående enn andre og har behov for tett oppfølging og hyppig kontakt, mens andre er mer selvgående.

Siden man jobber mer hjemmefra i en hybrid arbeidshverdag er *et tydelig skille mellom jobb og fritid* en sentral suksessfaktor. Alle informantene våre sa at de var bevisste på at dette skillet kunne bli mer utydelig, og de fleste uttrykte at de hadde opplevd utfordringer med å skape et skille. Informantene hadde imidlertid laget seg strategier for å tydeliggjøre skillet, og kom med flere forslag om hva de mente kunne være hensiktsmessige tiltak.

Hovedmomentene som gikk igjen, både fra svarene fra informantene og teori/studier vi har samlet inn, var at et fysisk skille i form at et eget kontor i hjemmet er viktig. Det er altså avgjørende at man skaper seg en situasjon hvor man fysisk må “gå på jobb”. Samtidig vil også strategier for å passe på at man ikke jobber for mye bli viktig fremover, og en leder bør ha stort fokus på at det settes grenser.

For at en hybrid arbeidshverdag skal bli en suksess må det jobbes målrettet for å håndtere disse utfordringene, og en leder må *tilpasse seg og ta høyde for den nye situasjonen*. Flere ledere har allerede gjort gode tilpasninger, men innrømmer at det fortsatt er en vei å gå. Vi kan slå fast at lederne i organisasjonen er bevisst på hva som må til for at en hybrid arbeidshverdag skal bli en suksess, men at man må ta et ansvar for egen læring og tilegne seg nødvendig kompetanse for å faktisk få dette til å fungere i praksis.

5.3 Problemstilling: Hva må ledere være oppmerksomme på for å kunne utøve god fjernledelse i bank- og finansnæringen, og med utgangspunkt i dette håndtere en hybrid arbeidshverdag på best måte?

Med utgangspunkt i vår studie av teori, empiri samlet inn gjennom dybdeintervjuer og forskningsspørsmål har vi kommet frem til følgende konklusjon på problemstillingen vår.

For at en leder skal kunne utøve god fjernledelse er det først og fremst viktig å være oppmerksom på at det er en forskjell mellom tradisjonell ledelse og fjernledelse.

Hovedforskjellen ligger i at det er geografisk avstand mellom underordnede og leder. Dette medfører at man må tilpasse sin tilnærming til ledelse for å kunne utøve god fjernledelse. Ved fjernledelse mister man mye av den uformelle fysiske interaksjoner som skjer ved kaffemaskinen eller ved pulten til de underordnede. Leder må finne erstatninger for det som tidligere har vært fysiske interaksjoner, med digitale interaksjoner. For å utøve god fjernledelse må leder være god på å benytte digitale verktøy for å enkelt kommunisere underordnede om faglige problemstillinger, men også til å pleie relasjonen til hver enkelt over digitale flater. Samtidig som at det fysiske aspektet ved ledelse ikke kan erstattes helt, må det fortsatt være fysiske interaksjoner med jevne mellomrom for bygge relasjoner, kultur og tilhørighet. Leder må sette av tid til å bygge og pleie relasjoner med sine underordnede, og oppsøke uformelle møter slik at det kan skapes tillit mellom partene.

Et annet viktig moment er at leder må ha tillit til at underordnede utfører arbeidsoppgavene de er satt til å gjøre, og gi underordnede arbeidsro til å utføre arbeidsoppgavene og jobbe mot å nå målene som er satt. Det er samtidig viktig at leder ikke slipper taket helt, men passer på å

ha god oppfølging av sine ansatte. Oppfølging er viktig for å sikre at de ansatte har kompetansen de trenger, og en god og trygg relasjon vil også gjøre det lettere for de ansatte å be om hjelp.

For å møte en hybrid arbeidshverdag på best mulig måte må en leder først og fremst evne å tilpasse seg til den nye hverdagen. Dette krever at man er bevisst på hva som er suksessfaktorer for at en hybrid arbeidshverdag skal bli en suksess, og at man samtidig klarer å identifisere og være bevisst på utfordringer ved en hybrid arbeidshverdag. Videre vil en viktig oppgave for en leder være å gå foran som et godt eksempel og drive kompetansebyggende tiltak. Å tilegne seg kompetanse om hvordan man skal håndtere utfordringene fjernledelse og hybrid arbeidshverdag medfører vil være avgjørende. I organisasjonen ser vi at ledere og medarbeidere har skaffet seg nok erfaringer med hybrid arbeidshverdag til å bli bevisste på hva som er suksessfaktorer og hva som er utfordrende, men at det ikke ennå har blitt en prioritert med å jobbe målrettet for eksempel med å adressere utfordringene vi ser.

Organisasjonen som vi har basert vår oppgave rundt, har nå erfaring rundt hybrid arbeidshverdag. Vi kan i stort si at organisasjonen er klar over mange av utfordringene, men at det fortsatt er en vei å gå for å kunne si at den hybride løsningen er lagt opp på en måte for å minimere mulige utfordringer. Dette er noe organisasjonen bør prioritere og sette på agendaen for ledere, slik at de er mer bevisst på hvilke fallgruver det finnes ved en hybrid arbeidshverdag og hvordan man kan møte disse på best mulig måte.

Vår konklusjon blir derfor at en leder må være bevisst på at de går bort fra en tidligere fysisk tilnærming til ledelse i form av påvirkning, til en digital tilnærming og ved å benytte digitale verktøy for å utøve ledelse og påvirke de ansatte. Leder må ordne seg en struktur på arbeidshverdagen og prioritere oppfølging av ansatte mer enn de har gjort tidligere, grunnet geografisk avstand. Leder må sette seg ned med hver underordnet for å finne ut hvilken kompetanse de besitter, hvilke behov de har og hvilke mål det stilles fra leder og underordnet. Ved å gjøre dette, har leder en oversikt på hva hver enkelt trenger fra leder og hva som skal til for å kunne nå organisasjonens og individets mål.

5.4 Hvilken verdi kan våre funn ha for bank- og finansnæringen?

Vi har i denne oppgaven avdekket at ledere i egen organisasjon har måttet gjøre tilpasninger for å møte en hybrid arbeidshverdag. Det er fortsatt et nytt konsept og en drastisk endring for en bransje hvor det historisk sett har vært få muligheter for å jobbe utenfor kontoret. Vi

mener at vi med denne oppgaven har funnet noen holdepunkter som kan hjelpe organisasjoner og ledere som fortsatt er i en overgangsfase. Pandemien er nå forhåpentligvis et tilbakelagt kapittel, og en hybrid arbeidshverdag er nå i startgropen. Frem til mars 2022 har det vært lange perioder med pålagt hjemmekontor, med noen perioder imellom hvor organisasjonen har fått testet en hybrid arbeidshverdag som den opprinnelig er tiltenkt.

Vi mener at vi med denne oppgaven har funnet noen holdepunkter som kan hjelpe organisasjoner og ledere med kunnskap om hva som er viktige fokusområder for å lykkes, men og hvilke utfordringer som følger med en hybrid arbeidshverdag. Det viktig at ledere øker kompetansen sin på disse områdene og er bevisst utfordringene. Videre må organisasjoner fortsette å bygge erfaring på området og gjøre tilpasninger etter hvert som man får mer erfaring. På den måten vil ulike organisasjoner kunne møte hybrid arbeidshverdag på best mulig måte.

5.5 Hvilken verdi kan våre funn ha for andre næringer?

Vår oppgave baserer seg utelukkende på data samlet inn fra egen organisasjon, men siden vi ser at funnene samsvarer både med teori og nyere studier tror vi at våre funn vil være overførbare også til andre næringer. Flere og flere organisasjoner satser på hybrid arbeidshverdag som den foretrukne måten å jobbe på, og vi tror at hovedtrekkene vi har oppdaget i våre undersøkelser også vil være gjeldende i for andre næringer.

5.6 anbefaling om videre forskning

Det kunne vært interessant å forske på hva en hybrid arbeidshverdag gjør med effektiviteten, trivselen og kulturen for organisasjon i ett lengere tidsperspektiv. For de aller fleste organisasjonene er dette relativt nytt konsept, og om det vil påvirke resultatene og kulturen over tid er uvisst. Pandemien gjorde det nødvendig for organisasjoner å snu seg om over natten og innføre hjemmekontor. Det hadde vært interessant å forske på hvordan en slik plutselig endring påvirker hvor vellykket en endringsprosess er.

Kilder

- Allen, T.D., Merlo, K., Lawrence, R.C., Slutsky, J., Gray, C.E. (2020). Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology*, 70(1), 60-84. DOI: 10.1111/apps.12300
- Andersen, J. A. (1995) *Ledelse og ledelsesteorier. Om Hvilke svar ledelsesforskningen kan gi.* Bedriftsøkonomens forlag.
- Arbeidstilsynet. (Mars, 2022). Hjemmearbeid.
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor/>
- Arnold, J. et al. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace.* 5 utg. Harlow: Pearson.
- Avolio BJ, Waldman DA, Yammarino FJ. (1991) Leading in the 1990s: the Four I's of transformational leadership. *J Eur Ind Train* 15(4):9–16.
doi:10.1108/03090599110143366
- Awamleh R, Gardner WL (1999) Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadersh Q* 10(3):345–373. doi:10.1016/S1048-9843(99)00022-3
- Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S.J. (2021). Why working from home will stick. *National Bureau of Economic Research Working Paper 28731*. DOI 10.3386/w28731
- Bass BM. (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision.* *Organ Dyn* 18(3):19–31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bergum, S. (2009) *Management of teleworkers- managerial communication at a distance.* Doctoral thesis at Turun Kauppakorkeakoulu. Series A- 10: 2009.
- Berthiaume, E. (2020, 17. August). *Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here.* Lawrence University.
<https://www.lawrence.edu/articles/lu-alum-jack-nilles-father-telecommuting>
- Bjørnholt, M. & Heen, H. (2007). (Fjern)ledelse i Statens Vegvesen. Notat – rapport 1, Arbeidsforskningsinstituttene, Oslo. <https://hdl.handle.net/20.500.12199/6348>
- Boschma, R. (2005) *Proximity and Innovation: A Critical Assessment Regional Studies*, Vol. 39.1, s. 61–74, February 2005. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>

- Busch, Vanebo & Dehlin (2010) *Organisasjon og Organisering*. 6. Utgave.
Universitetsforlaget
- Bycio P, Hackett RD, Allen JS (1995) Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *J Appl Psychol* 80(4):468–478. doi:10.1037/0021-9010.80.4. 468
- Cooper, C.D. & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 511–532. DOI: 10.1002/job.145
- Denscombe, M. (2014) *The good Research Guide: For small-scale social research projects*. Fifth edition. Berkshire: Open University Press
- DigitalNorway. (u.å. a). *Fjernledelse*. <https://digitalnorway.com/kurs/fjernledelse/>
- DigitalNorway. (u. å., b). *Hvordan lykkes med hjemmekontor og hybrid*.
<https://digitalnorway.com/kurs/lykkes-med-hjemmekontor-og-hybrid-arbeid/>
- DigitalNorway. (2020, 27. November). *De vanligste utfordringene med fjernledelse – og hvordan takle dem*. <https://digitalnorway.com/dette-er-utfordringene-med-fjernledelse/>
- Economist Impact. (2021). *Making Hybrid Work Human*. Economist Impact.
<https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/2021-global-survey-report/>
- Eget arbeid. (2021). Eksamen i ME303E, Anvendt metode. [Upublisert eksamen]. Nord universitet.
- Ellis, R., Goodacre, T., Mortensen, N., Oeppen, R.S., Brennan, P.A. (2021). Application of human factors at hybrid meetings: facilitating productivity and inclusivity, *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*.
<https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2021.12.055>
- Engel, J. (2018, 20. November). *Why Does Culture 'Eat Strategy For Breakfast'?*. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/11/20/why-does-culture-eat-strategy-for-breakfast/?sh=703872941e09>

- Ferreira, J., Claver, P., Pereira, P., Thomaz, S. (2020, oktober). *Remote Working and the Platform of the Future*. Microsoft.
<https://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2020/10/BCG-Remote-Working-and-the-Platform-of-the-Future-Oct-2020.pdf>
- Fried, J. og Hansson, D.H. (2020, 13. Mars). *Working from home is not an impossible feat — and amid the coronavirus pandemic, it might be necessary. Here's how to keep 'work' and 'home' separate*. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/remote-work-strategies-stay-productive-and-sane-amid-coronavirus-outbreak-2020-3?r=USogIR=T>
- Gan, V. (2015, 1. desember). *The Invention of Telecommuting*. Bloomberg.
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-01/what-telecommuting-looked-like-in-1973>
- Gratton, L. (2020). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 11A-16A. <https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>
- Gratton, L. (2021). *Any time, anywhere: what does hybrid mean for your business?* London Business School. <https://www.london.edu/think/any-time-anywhere-what-does-hybrid-mean-for-your-business>
- Grzegorzcyk, M., M. Mariniello, L. Nurski & T. Schraepen (2021) 'Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work', *Policy Contribution* 14/2021, Bruegel. <https://www.bruegel.org/wp-content/uploads/2021/06/PC-Hybrid-work.pdf>
- Hirsch, P.B. (2021). Sustaining corporate culture in a world of hybrid work. *Journal of Business Strategy*, Vol. 42 No. 5, pp. 358-361. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2021-0100>
- Howard-Grenville, J. (2020) How to sustain your organization`s culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1-4. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-sustain-your-organizations-culture-when/docview/2427312143/se-2?accountid=26469>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. Utgave Bergen: Fagbokforlaget

- Jayaraman, R. and Mishra, S.K. (2022), "*Work and non-work life of R&D professionals during Covid-19: a cultural perspective*", Management Decision, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2020-1575>
- Johannessen, A., Christoffersen, Line., Tufte, Per Arne (2020) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. Utgave, abstrakt forlag
- Kahoot (2021, September). *Kahoot! 2021 Workplace Culture Report. Unlocking success in the hybrid workplace*. Kahoot. <https://kahoot.com/files/2021/09/Kahoot-2021-Workplace-Culture-Report-PDF.pdf>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Li, J. Z. (2013). *Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse*. I L. Glasø og G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (s. 11-45). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mehmetoglu, M (2016), *Kvalitativ metode for merkantile fag*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Microsoft, (2021, 22. Mars). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?* Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Millard, N. (2020, 17. April). *A practical guide to successful homeworking*. BT. <https://www.globalservices.bt.com/en/insights/whitepapers/a-practical-guide-to-successful-homeworking>
- Napier, B. J. & Ferris. G. R. (1993) *Distance in organizations*. Human Resource Management. Review, 3, 321-357
- Neufeld, Derrick J., Wan, Zeying, Fang, Yulin. (2008). *Group decision and negotiation*, Vol.19 (3), p.227-246 DOI: 10.1007/s10726-008-9142-x
- Nordahl, Per. (2021) *Hvilke muligheter ligger det i å lede i en i hybrid arbeidshverdag?* Ledernytt.no. <https://www.ledernytt.no/hvilke-muligheter-ligger-det-i-aa-lede-i-en-i-hybrid-arbeidshverdag.6397803-311239.html>
- PwC, (2021). *PwC Pulse Survey: Next in work*. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/future-of-work.html>

- Reed, K.M & Allen, J.A. (2022). *Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting*. Wiley.
- Smit, B.W., Maloney, P.W., Maertz Jr, C.P., Montag-Smit, T. (2016). Out of sight, out of mind? How and when cognitive role transition episodes influence employee performance. *Human Relations*, 69(11), 2141-2168. DOI: 10.1177/0018726716636204
- Vedøy, K. (2020, 14. September). *Derfor kan det være sunt å komme tilbake til kontoret*. Kristiania. <https://www.kristiania.no/kunnskap-kristiania/2020/09/derfor-kan-det-vare-sunt-a-komme-tilbake-til-kontoret/>
- Wennes, G. & Nyeng, F. (2006). Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring. Oslo: Cappelen akademisk.
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., Roll, S.C. (2021). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users, *JOEM*, 63(3), 181-190. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002097
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 161–176. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90003-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90003-0)
- Zhang, R., Stock, A-K., Rzepus, A., Beste, C. (2017). Self-Regulatory Capacities Are Depleted in a Domain-Specific Manner. *Front. Syst. Neurosci.* 11:70. DOI: 10.3389/fnsys.2017.00070

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide	
Innledning	
Presentasjon	<ul style="list-style-type: none">• Om oss• Årsaken til at vi har valgt intervjuobjekt• Kort om hva vi ønsker• Lengde på intervjuet• Kommentarer / spørsmål
Bruk av materialet	<ul style="list-style-type: none">• Masteroppgave• Betydningen av å være med• Samtykkeerklæring• Lydopptak• Gjennomlesning etter transkribering• Retten til å avbryte intervjuet
Informanten	<ul style="list-style-type: none">• Nåværende stilling• Arbeidsoppgaver / ansvarsområde• Hvor lenge ansatt i organisasjonen?• Hvor lang fartstid i bransjen?• Tidligere roller?
	<ul style="list-style-type: none">•
Tema	<ul style="list-style-type: none">• Spørsmål
Erfaring med hybrid arbeidshverdag	<ul style="list-style-type: none">• Hva legger du i begrepet hybrid arbeidshverdag?• Hvilke erfaringer har du så langt med hybrid arbeidshverdag?• Har du eksempler på der hybrid arbeidshverdag har fungert dårlig?

	<ul style="list-style-type: none"> • Har du eksempler på situasjoner hvor hybrid arbeidshverdag har fungert bra? • Har arbeidsmetodikken din endret seg etter innføring av hybrid arbeidshverdag, og har prestasjonene dine endret seg som følge av dette? • Hva tenker du må ligge til grunn for at det skal være mulig å benytte seg av hybrid arbeidshverdag? • Hva tenker du er den største utfordringen til hybrid arbeidshverdag? • Hvordan opplever du arbeidshverdagen før og etter implementeringen av hybrid arbeidshverdag? • Er det noen oppgaver som kan utføres like godt digitalt, og eventuelt hvilke oppgaver?
Erfaring med fjernledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Hva legger du i begrepet fjernledelse? • Hvilken erfaring har du fra fjernledelse, og er du involvert i fjernledelse i dag? • I hvilken grad tenker du det er viktig å jobbe med hvordan fjernledelse gjennomføres og hvorfor? • Hvordan føler du oppfølging av ansatte på hjemmekontor har gått?
	<ul style="list-style-type: none"> • Har du eksempler på situasjoner hvor fjernledelse har fungert bra?

	<p>har? Eventuelt vært utfordrende med lederstilen til din leder?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har lederstilen til din leder tilpasset seg under tiden med hjemmekontor?
Kultur, tilhørighet og samspill	<ul style="list-style-type: none"> • Hva legger du i begrepet kultur? • Hvordan kan man ivareta kulturen i en situasjon med hybrid arbeidshverdag/fjernledelse? • Hvordan kan man ivareta tilhørighet og teamfølelse i en situasjon med hybrid arbeidshverdag/fjernledelse? • Hvordan kan man samhandle godt i en situasjon med hybrid arbeidshverdag/fjernledelse? • Hvordan kan man sikre at de ansatte har det bra på jobben i en situasjon med hybrid arbeidshverdag/fjernledelse? • Hvordan kan man kommunisere med teamet i en situasjon med hybrid arbeidshverdag/fjernledelse? • Har du gjort deg noen tanker rundt skillet mellom jobb og fritid når man har muligheten til å jobbe hjemmefra? • Har du noen ting du selv gjør for å tydeliggjøre det skillet ytterligere?
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noe noen punkter vi ikke har vært innom når det kommer til fjernledelse eller hybrid arbeidshverdag?

	<ul style="list-style-type: none">• Er det noen andre vi også burde snakket med i vår studie om fjernledelse?• Har du spørsmål?
--	--

Vedlegg 2

E-post til alle informanter:

Hei,

Vi er tre studenter som studerer MBA (Master of Business Administration) ved Nord universitet, avdeling Stjørdal. MBA-studiet gir økt innsikt i økonomi- og ledelsesfaglige emner, samt trening i å kunne identifisere faglige problemer og analysere disse for å kunne utøve ledelse i offentlige og private organisasjoner. Studiet tas på deltid ved siden av fulltidsjobb ved organisasjonen.

Vi er nå ved siste del av studiet og holder på å skrive masteroppgave. I den forbindelse ønsker vi å intervju en rekke ansatte for å innhente data til vår analyse.

Vår oppgave har følgende problemstilling:

Hva må ledere være oppmerksomme på for å kunne utøve god fjernledelse i bank- og finansnæringen, og med utgangspunkt i dette håndtere en hybrid arbeidshverdag på best måte?

Vi ønsker å intervju et utvalg av informanter fra ulike områder i organisasjonen, med ulik erfaring innenfor fjernledelse og hybrid arbeidshverdag, samt jevn fordeling innenfor stillingsnivå, alder, kjønn og erfaring.

Vi lurer derfor på om du har mulighet til å stille til intervju.

Vi ønsker å gjennomføre intervjuene på video via Teams. Det vil bli gjort opptak av samtalen som lagres på sikkert området i skyen, og som slettes umiddelbart etter oppgaven er innlevert. Alle svar vil bli anonymisert slik at du ikke vil bli gjenkjent.

For å bekrefte samtykke kan du svare følgende på denne e-posten:

Jeg samtykker til å delta i intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet avsluttes.

Mvh Sebastian Ayer Nergård, Ann Kristin Selnæs og Tom-Erik Gyth

Vedlegg 3

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

304670

Prosjekttittel

Masteroppgave om fjernledelse og hybrid arbeidshverdag på Nord Universitet

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Thomas Wold, thomas.wold@nord.no, tlf: 74823733

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Tom Erik Gyth, tom.e.gyth@student.nord.no, tlf: 41635596

Prosjektperiode

01.08.2021 - 01.06.2022

Vurdering (1)

05.01.2022 - 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 05.01.2022, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2022

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).

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

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/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/fylle-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.

Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik
Lykke til med prosjektet!