

Pernille Skistad Bjerke & Erik Magnus Wold

# En kvalitativ studie om ledelse i en hybrid arbeidshverdag

Hva er muligheter og utfordringer med ledelse i en hybrid arbeidshverdag?

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon

Veileder: Torild Alise Wathne Oddane

April 2024



Pernille Skistad Bjerke & Erik Magnus Wold

# **En kvalitativ studie om ledelse i en hybrid arbeidshverdag**

Hva er muligheter og utfordringer med ledelse i en hybrid arbeidshverdag?

Bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon  
Veileder: Torild Alise Wathne Oddane  
April 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



# Forord

Denne oppgaven er skrevet som et svar på den avsluttende bacheloroppgaven i bachelorstudiet Økonomi og Administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen, Trondheim. Oppgaven er skrevet av Erik Magnus Ulverud Wold og Pernille Skistad Bjerke. I samarbeid med to mellomledere ble det gjennomført dybdeintervju som bidro til mye interessant empiri. Innholdet i oppgaven står for forfatterens regning.

Da vi først skulle begynne på oppgaven sto vi litt fast. Vi kjente hverandre ikke fra før og startet samarbeidet med å diskutere hvilke temaer som interesserte oss. Vi kom frem til at endringsledelse var noe som interesserte begge og at en hybrid arbeidshverdag kunne være spennende å forske på. Da vi skulle begynne selve skrivingen var vi litt usikre på hvor vi skulle starte. Men, veileder fikk oss inn på rett spor og etter første møte med henne ble vi inspirert og kom endelig i gang med prosjektet. Så, tusen takk til veileder Torild Alise Wathne Oddane som fikk oss på rett vei i starten av arbeidet og som kom med gode, konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosjektet. Vi ønsker også å rette en ekstra takk til informantene som hadde tid og lyst til å dele sine erfaringer med oss.

Til slutt, takk til deg som vil engasjere deg i vårt arbeid.

# Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilke ulemper og fordeler som er knyttet til ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Med bakgrunn i dette har vi formulert følgende problemstilling: Hva er muligheter og utfordringer med ledelse i en hybrid arbeidshverdag?

I undersøkelsen har vi fokusert på forholdet mellom ledelse, herunder samtlige undertemaer knyttet til ledelse, og hybrid arbeidshverdag. Målet har vært å komme frem til muligheter og utfordringer i en slik situasjon. For å besvare problemstillingen ble det gjennomført en kvalitativ analyse i form av dybdeintervju. Her ble to utvalgte informanter intervjuet. Informantene er mellomledere i organisasjoner, og har god erfaring med ledelse. Oppgavens teoretiske grunnlag baserer seg på anerkjente teorier om ledelse. Under ledelse som et overordnet tema har vi gått inn på temaet endringsledelse, med fokus på strategi og o, tillit og ledelse, og vi har forsøkt å sette dette opp mot teori om hybrid arbeidshverdag. De teoretiske områdene er valgt grundig, med formål om å være så relevante som mulig for problemstillingen. Funnene i empirien beskriver to ledes oppfatning av muligheter og utfordringer knyttet til deres erfaring med ledelse i hybrid arbeidshverdag. Basert på empirien kom vi frem til samtlige muligheter, og betydelig færre ulemper ved den hybride arbeidsdagen. Informantene legger begge særlig vekt på muligheter knyttet til økt produktivitet og fleksibilitet. Basert på teorien kunne det virke som at oppfølging og kontroll kunne være problematisk i en hybrid arbeidshverdag, men Informant A beskriver heller at det kan være motsatt. Informant B stiller seg også enig her, så lenge det er et tilfredsstillende nivå av fysisk oppmøte. Det kommuniseres også noen utfordringer knyttet til arbeidsmiljø ved for lite fysisk oppmøte, og noen individuelle utfordringer som at det kan være vanskelig å skille jobb fra vanlig hverdag når man sitter hjemme.

Med tanke på at den hybride arbeidshverdagen er blitt utbredt i Norge, kan denne bacheloroppgaven være av interesse for et bredt spekter av studenter, eller ansatte og ledere i organisasjoner, innen ledelsesfaget.

# Abstract

The purpose of this task is to examine the disadvantages and advantages associated with leadership in a hybrid work environment. Based on this, we have formulated the following problem statement: What are the opportunities and challenges of leadership in a hybrid work environment?

In the study, we have focused on the relationship between leadership, including several subtopics related to leadership, and the hybrid work environment. The goal has been to identify opportunities and challenges in such a situation. To answer the problem statement, a qualitative analysis was conducted in the form of in-depth interviews. Two selected informants, who are middle managers in organizations and have good experience with leadership, were interviewed. The theoretical basis of the task is based on recognized theories of leadership. Under leadership as an overarching theme, we have delved into the topic of change management, focusing on strategy and tactics, trust and leadership, and attempted to relate this to theory about the hybrid work environment. The theoretical areas have been carefully chosen with the purpose of being as relevant as possible to the problem statement. The findings in the empirical data describe two leaders' perceptions of the opportunities and challenges associated with their experience of leadership in a hybrid work environment. Based on the empirical data, we found numerous opportunities and significantly fewer disadvantages with the hybrid workday. Both informants particularly emphasize opportunities related to increased productivity and flexibility. Based on the theory, it might seem that follow-up and control could be problematic in a hybrid work environment, but Informant A describes that it could be the opposite. Informant B also agrees here, as long as there is a satisfactory level of physical presence. Some challenges related to the work environment with too little physical presence are also communicated, as well as some individual challenges such as it being difficult to distinguish work from regular daily life when working from home.

Considering that the hybrid work environment has become widespread in Norway, this bachelor thesis may be of interest to a wide range of students or employees and managers in organizations within the field of leadership.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	0
Sammendrag .....	1
Abstract.....	2
Innholdsfortegnelse.....	3
Figuroversikt.....	4
1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Informantene .....	3
1.4 Oppgavens oppbygning.....	4
2 Teori.....	5
2.1 Ledelse .....	5
2.1.1 Tillit og ledelse .....	6
2.2 Endringsledelse .....	6
2.2.1 Strategi E og Strategi O .....	7
2.3 Hybrid arbeidshverdag .....	10
2.3.1 Muligheter og utfordringer ved en hybrid arbeidshverdag .....	11
3 Metode .....	13
3.3 Kvalitativ metode .....	13
3.4 Begrensninger ved metoden .....	14
4 Empiri/analyse .....	16
4.3 Hybride modeller og fleksibilitet .....	16
4.4 Arbeidsoppgaver, produktivitet og tilgjengelighet.....	17
4.5 Arbeidsmiljø og prioriteringer .....	19
4.6 Hybride møter .....	21
4.7 Individuell frihet.....	22
4.8 Opplevelser og tillit.....	24
4.10 Oppsummering av funnene .....	27
5 Konklusjon.....	29



Litteraturliste.....	30
Appendix.....	32
Intervjuguide.....	32

## Figuroversikt

Figur 1: Tabell: Oppsummering av strategi E og O. Trond Stiklestad. Hentet fra NTNU.....	10
Figur 2: Et eksempel på hvordan en organisasjon kan utarbeide en hybrid arbeidshverdag er Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet (Skatteetaten, 2021b), hentet fra Skatteetaten.no.....	11

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Alternative arbeidsplassløsninger har vært under utvikling i lang tid. Utvikling av teknologi og digital transformasjon har bidratt til at flere arbeidsoppgaver kan løses uavhengig av hvor man befinner seg (Fløvik et al., 2021). Allerede på 1970-tallet var konsepter som mobilt arbeid, deling av skrivebord, åpent landskap og videokonferanser eksperimentert med, og det skapte en følelse av endring blant futurister, akademikere og designere (Van Meel, 2011). Forskningstemaene fra 1970-tallet kan ligne dagens (Van Meel, 2011), og utviklingen av fjernarbeid har bare vokst siden den gang. Utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi og teknologiske enheter har i tillegg gjort at medarbeidere enkelt kan kommunisere fra ethvert sted til enhver tid (Messenger, 2019).

Det sies at da Covid-19 pandemien brøt ut på slutten av 2019 bidro dette til banebrytende endringer i arbeidslivet over hele verden. Det ser ut til å ha ført til et paradigmeskifte i hvordan, når og ikke minst hvor kunnskapsarbeid utføres (Tønnessen, 2022). Et tiltak under pandemien var pålagt hjemmekontor for mange virksomheter (Fløvik et al., 2021). I dagens samfunn har mange virksomheter fortsatt med fjernarbeid, men nå i en hybrid løsning. Det vil si en kombinasjon av en arbeidshverdag på kontoret og hjemmekontoret. Denne definisjonen av hybrid arbeidshverdag vil benyttes i denne oppgaven. Det var tanken om hvordan en slik hverdag fungerer i samspill med ledelse som gjorde oss nysgjerrige på å utforme en problemstilling innenfor dette temaet.

En endring på skala med pandemien vil også medføre nødvendigheten for god endringsledelse. Samtlige organisasjoner har blitt tvunget til å måtte omstille seg til en hybrid arbeidshverdag, med sterk og frekvent endring. Dette har resultert i et nytt felt som handler om hvordan utføre endringsledelse i en hybrid arbeidshverdag. Det er ikke bare overgangen til hybrid løsning som er endringen, men digitaliseringen av arbeidsplassen har også ført til en økning i arbeidstempo og

teknologiutvikling, og det er i den sammenheng naturlig med flere av mer drastiske endringer (Hennestad, 2017). I den sammenhengen er vi interesserte i å utforske og utforme en problemstilling basert på ledelse i en hybrid arbeidshverdag, og det er dermed relevant å se på hvordan endringsledelse påvirkes av den hybride arbeidshverdagen.

## 1.2 Problemstilling

Arbeid som ikke er tilknyttet geografisk plassering omtales som en ny måte å arbeide på. Det tilsvarer økt effektivitet i forhold til hvor og når man jobber. Det har i mange år eksistert verktøy som bidrar til at man kan kommunisere selv på tvers av landegrenser. Likevel, har det ikke vært veldig vanlig med arbeid hjemmefra (Fløvik et al., 2021). En av bidragsyterne til dette er usikkerheten om hvordan produktiviteten påvirkes når man avviker fra tradisjonelle måter å arbeide på (Fløvik et al., 2021). Et av temaene vi skal ta for oss i denne oppgaven i henhold til muligheter og utfordringer er hvordan produktiviteten påvirkes ved henholdsvis arbeid på kontoret og hjemme og hvordan det påvirker ulike arbeidsoppgaver. I tillegg skal vi se på det sosiale og arbeidsmiljøet i en hybrid arbeidshverdag.

Fra undersøkelser på de mange utfordringene og fordelene ved bruk av hjemmekontor kommer det for eksempel frem at det er vanskeligere å lede i en slik setting (Sørensen, 2022). Jacobsen og Thorsvik (2013) legger frem at ledelse handler altså om å påvirke et eller flere mennesker til å jobbe mot et eller flere felles mål. Ledelse vil være avgjørende for om produktiviteten påvirkes i større eller liten grad av overgangen til den hybride arbeidshverdagen. Endringsledelse er et stort tema, og en viktig del av faget om generell ledelse. Endringsledelse handler om ledelsen som utføres i det det foregår en endring i den formelle strukturen i en organisasjon fra et tidspunkt til et annet (Jacobsen, 2018). Ettersom den hybride overgangen har medført store endringer i arbeidshverdagen for mange, synes vi det var interessant å undersøke feltet om endringsledelse også.

Disse faktorene fikk oss til å lure på hva som er krevende, og hvilke muligheter en hybrid arbeidshverdag gir, i tillegg til lederes holdning til en slik ordning. Vi bestemte oss for at det er interessant å undersøke muligheter og utfordringer ved ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Det vil si at vi skal forsøke å belyse hvilke forhold ved dette temaet som har ledet til eller kan lede til positive forhold for organisasjoner, og hva som kan eller har ledet til negative forhold for organisasjoner. Vi kom dermed fram til problemstillingen som skal besvares i denne oppgaven: Hva er muligheter og utfordringer med ledelse i en hybrid arbeidshverdag?

### 1.3 Informantene

Vi har vært i kontakt med to mellomledere med ulik arbeidshverdag. Begge informantene har en hybrid arbeidshverdag og er begge ledere på sin arbeidsplass. Informantene ble forsikret konfidensialitet og anonymitet i forkant av studien. De to informantene har vi valgt å kalle informant A og informant B.

Informant A er mellomleder i kommunen. Informantens arbeidshverdag består av mye fysiske møter, administrative oppgaver som innebærer personaloppfølging dokumentasjon og rapporteringer, i tillegg til drøftingsmøter og avklaringsmøter med ansatte. Informanten tar også del i større møter som omhandler drift av en stor tjeneste, og tverrfaglige møter. Den hybride løsningen som opereres i er hovedsakelig 60-40, der ansatte forventes å tilbringe minst 60% av tiden på kontoret.

Informant B er leder et team av mellomledere, og beskriver en hverdag bestående med opp mot fire møter. To av disse er gjerne litt kortere oppdateringsmøter, og de to andre er gjerne lengre i forbindelse med for eksempel avdelingsmøte eller prosjektmøte. Den hybride arbeidshverdagen er valgfri, der ansatte gjerne har 1-2 dager hjemmekontor i uka.

## 1.4 Oppgavens oppbygning

I denne oppgaven kommer vi til å først dykke inn i teori om ledelse, herunder ledelse knyttet til endringsledelse. Vi kommer også til å legge frem teori om hybrid arbeidshverdag, i tillegg til muligheter og utfordringer i den hybride arbeidshverdagen knyttet til produktivitet, arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. Videre går vi inn på metodedelen. Her presenterer vi et detaljert bilde av metoden vi har brukt for å hente empiri til oppgaven. Vi går så inn i hoveddelen av oppgaven, empirien/analysen. Her diskuterer vi og presenterer funnene våre, organisert ut ifra relevante teoretiske temaer. Til slutt konkluderer vi oppgaven, og presenterer vårt svar på problemstillingen.

## 2 Teori

I teorikapitlet skal ulike begreper defineres for å kunne diskutere utfordringer og muligheter ved en hybrid arbeidshverdag. I denne sammenheng skal utvalgt forskningslitteratur belyse begrepene er ledelse, endringsledelse og endringsledelsesstrategier, hybrid arbeidshverdag, samt ulike muligheter og utfordringer ved en hybrid arbeidshverdag.

### 2.1 Ledelse

Det er mange definisjoner av ledelse, hvordan det utføres og hvordan det påvirker organisasjoner. Nå skal vi se litt nærmere på akkurat hva det er. Kjernen som går igjen i mange definisjoner er at ledelse handler om å påvirke andre til å oppnå felles atferd eller mål. Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver *“ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”*. Ledelse handler altså om å få en eller flere mennesker til å gjøre noe som man ønsker at de skal gjøre. Dette kan utføres på mange måter.

Ledere påvirker både direkte og indirekte. Direkte ledelse handler i stor grad om direkte kommunikasjon enten i person, eller via våre kjente digitale medier som for eksempel teams, slack, telefon, mail eller zoom. I denne forstand har leder mulighet til å påvirke ansatte på en daglig og kontinuerlig basis. Indirekte ledelse derimot handler om hvordan ledere kan påvirke ansatte uten å være i direkte kontakt med dem på måtene vi nevnte over. Dette kan handle om påvirkning gjennom organisasjonens organisering, strategi, kultur og mål (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For eksempel, så kan en leder utøve indirekte ledelse ved å definere mål som den gitte lederen ser på som gode for å motivere ansatte til å gjøre en god jobb. Målet må være passelig og motiverende. En annen måte en leder kan påvirke ansatte på er gjennom kultur. Man snakker ofte om å lede ved eksempel. Lederen vil forsøke å være eksempel ved å gjøre ting som styrker positive normer og atferd, og vil sky vekk fra å gjøre negative ting som gjør at disse tingene svekkes (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

### 2.1.1 Tillit og ledelse

Tillit kan ses på som noe av det mest sentrale innen ledelse. Hensikten er å gjøre relasjonen mellom leder og ansatte sterk, slik at forholdet styrkes og begge parter kan ha tiltro til at begge har gode intensjoner for hverandre. Dette skal gi økt motivasjon og produktivitet. Tillit kan forklares som at man stoler på vedkommende man samhandler med og at man har tro på at personen ikke kommer til å gjøre noe som kan skade en selv (Skivik, 2004).

Ifølge Bård Kuvaas (2017) kan man definere tillitsbasert ledelse som hvilken grad en leder tar sjansen til å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb. En slik tillitt er gjensidig, og kan bygges over tid. Tønnesen (2022) legger vekt på at tillitt bygges gjennom et høyt nivå av sosial interaksjon, men i følge Skivik (2004), er det også viktig med faglig dyktighet, integritet, og demonstrering av omsorg, omtanke og forståelse.

## 2.2 Endringsledelse

Hvordan vi kan og ønsker å jobbe påvirkes av endringer i arbeidslivet, men også hvor vi jobber påvirkes av dette. Den teknologiske utviklingen har bidratt til at arbeidsoppgaver kan utføres så og si hvor som helst (Fløvik et al., 2021). Endringsledelse i overgangen til den hybride arbeidshverdagen blir i det følgende viktig for å forstå muligheter og utfordringer ved ledelse. For å forstå dette blir det viktig å forstå hva endringsledelse er.

Menneskene er kjernen i enhver organisasjon. Uten menneskene hadde ikke organisasjonen eksistert. Endringsprosesser skiller seg ikke ut her. Det viktigste i en endringssituasjon er fokuset på menneskene, altså de ansatte som påvirkes av og skal være med på å påvirke endringen. Endringsledelse er derfor en avgjørende faktor for endring, og er noe man bør legge tid og ressurser i (Hennestad & Revang, 2017). For å forstå hva endringsledelse er, er det viktig å først forstå hva en endring i denne konteksten betyr. Det finnes mange definisjoner for endring. For å være mest mulig presis kan vi fortelle at en endring forekommer dersom det blir observert endring i den formelle strukturen fra ett tidspunkt til et annet (Jacobsen, 2018). Endringsledelse handler om å

styre denne endringen i riktig retning. Man vil som organisasjon forsøke å velge og utføre de riktige avgjørelsene for et godt utfall som forbedrer situasjonen fra før endringen til etter. Feltet rundt endringsledelse har blitt mer og mer akademisk og strategisk, da omfanget er stort. Ifølge Hennestad og Revang, vil endringsledelse påvirke samtlige områder i organisasjonen. Derav organisasjonens struktur, kultur og ledelsestil.

### 2.2.1 Strategi E og Strategi O

To strategier for endringsledelse er strategi E og strategi O. Dette er strategier for endringsledelse som også kan også knyttes mot ledelse og endring i en hybrid arbeidshverdag. Strategi E står for økonomisk (Economic) strategi. Strategi E kan, i følge Beer og Nohria 2000, beskrives som

*...its purpose (is) the creation of economic value, often expressed as shareholders value. Its focus is on formal structure and systems. It is driven from the top with extensive help from consultants and financial incentives. Change is planned and programmatic.*

Strategien innebærer en udemokratisk og vertikal ledelsesstruktur som i svært liten grad involverer ansatte i beslutninger, med mål om raske og synlige resultater. Det er hyppig bruk av konsulenter, og ansatte motiveres hovedsakelig av finansielle insentiver.

Strategi O er en motsetning av Strategi E. Her ser man på endring som en kontinuerlig prosess, der ansatte inkluderes, og det er viktigere med utvikling og opplæring av ansatte til å bli motstandsdyktige og komplette medarbeidere enn målet om raske og synlige resultater. Endringsprosesser er preget av usikkerhet og tvetydighet, og man må dermed eksperimentere og sørge for at man lærer av sine eksperimenter (Jacobsen, 2012).

Grunnleggende forståelse for endring er viktig for en bedrift, særlig en som benytter seg av Strategi O. For å motvirke motstand til endring, bør man ha med seg ansatte. De skal ikke kun følge instruksjoner på grunn av finansielle insentiver, men de burde forstå årsaken til at det gjøres endring, og skal helst føle eierskap i prosessen, for å opprettholde motivasjon (Berg, 2008). Første steg i



denne prosessen er forståelse. I begynnelsen av enhver utviklingsprosess, i følge den samskapte læringsmodellen, handler det om å avklare hva som er problemet man står ovenfor (Klev & Levin, 2021). Siden må man tilrettelegge for planlegging og utvikling av arenaer for felles læring og refleksjon, før man går videre til problemløsning og refleksjon.

Første steg i prosessen for å få med seg ansatte på en endringsprosess er å gjøre klart hva som er problemet man står ovenfor. I dette inngår det at det er identifisert et problem, at det legges frem et eller flere forslag til en løsning, gjennomføring av løsningen, og følger opp og evaluerer om tiltakene har vært effektive (Jacobsen, 2018). Første steg er altså at alle er med på og forstår intensjonene og problemene. I en endringsprosess der medvirkning er sentralt, er det en forutsetning at målene er akseptable og legitime. Man forankrer endringsbehovet ved å involvere ansatte, og ved å la dem føle eierskap i problemavklaring og løsning. Ansatte må være med på å lage problemstillinger, kontra å bli fortalt hva problemet er

Videre er det viktig at arbeidsgiver tilrettelegger for arenaer for planlegging, refleksjon og læring (Jacobsen, 2018). Hvis ikke blir det krevende å få de ansatte til å føle seg som en del av prosessen. Man bør åpne for at ansatte kan bidra allerede i problemavklarings delen. Sammen skaper dette situasjoner der ansatte kan bli sterke og lojale ressurser for å skape løsninger. Siden ansatte med faglig dybde og variasjon tidlig har forståelse for endringsbehovet, har de også nå sterk evne til å reflektere og hjelpe med å finne gode løsninger (Jacobsen, 2018).

Forståelse er viktig for å kunne utnytte ansatte som ressurser i endringsprosessen. Medvirkning fra ansatte fører til heldige resultater, og forståelse er det første og viktigste punktet for å skape medvirkning. Hvis ansatte ikke forstår endringsbehovet, vil det fort oppstå motstand på bakgrunn av faglig uenighet eller misforståelse. Dette reduserer evnen til å dra nytte av medvirkning fra ansatte. Oppsummert kan man si at forståelse for endringsbehovet leder til medvirkning, og begrunnelsen for medvirkning er rent pragmatisk at det er økonomisk effektivt fordi motstand blir redusert ved at ansatte selv deltar i løsning. Man kan også begrunne dette i prinsippet om deltakerdemokrati. Den Norske Modellen er i stor grad bygget på disse prinsippene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En demokratisk tilnærming der man involverer ansatte bidrar også til

kunnskapsspredning, hvilket igjen vil resultere i en bedre endringsprosess. Alt bunner i forståelse for endringsbehovet.

Ved bruk av Strategi O, får ansatte indre motivasjon til å bidra til endringen. Metoden resulterer i en lojal arbeidskraft med få faglige uenigheter. Strategi O oppfattes enkelt sett som menneskeorientert og myk. Ved Strategi E derimot, som tar en vertikal og udemokratisk tilnærming med lite involvering fra ansatte, oppfattes som maktbasert og hard (Jacobsen, 2018). Her må man ha andre mekanismer for å kontrollere at ansatte gjør en god jobb. Man må henge tett på, straffe der det er nødvendig, og belønne der det gjøres gode jobber. Man må altså legge en mye større innsats i å kontrollere at ansatte faktisk gjør det de må, da den indre motivasjonen hos ansatte ikke er til å regne med.

Ved Strategi E har toppledelsen kommet frem til at det må gjøres endringer, enten om ansatte er enige eller ikke. Strategien er rasjonell, nesten kynisk. Ledelsen identifiserer problemer, finner løsninger og implementerer på en diktatorisk måte. Målet er rask økonomisk forbedring, og man benytter seg av en kommanderende lederstil for å oppnå dette. Det er fokus på strategi, struktur og systemer for å få med ansatte. Det er effektivt, og man kutter ut den byråkratiske prosessen ved å involvere ansatte. Man mister derimot ansattes følelse av felleskap, og man ofrer den indre motivasjonen. Dette tar man igjen ved å motivere med finansielle insentiver. Man gir bonuser og høyere lønninger for lydighet, godt arbeid og lojalitet (Jacobsen, 2018).

Helhetlig kan man si at ulempen med Strategi E er en arbeidsflokk med lav lojalitet og derfor stor rotasjon av personell. Det kan føre til en likegyldighet til arbeidet man gjør, hvilket i seg selv representerer en motstand som kommer frem i forandringsprosesser (Jacobsen, 2018). Figur 1 gir en enkel oversikt over hovedtrekkene ved Strategi E og Strategi O.

<b>Strategi E:</b>	<b>Strategi O:</b>
<b>Kartlegging motstand og støtte</b>	<b>Se den enkelte</b>
<b>Kartlegge maktbaser</b>	<b>Tilfør ressurser og energi</b>
<b>Knytt allianser</b>	<b>Motiver den enkelte</b>
<b>Identifiser sentrale slagmarker</b>	<b>Benytt delegasjon og støttende adferd</b>
<b>Definer brohoder og kamper</b>	<b>Fungere som bindeledd</b>
<b>Overvåk prosessen og vær villig til å bruke trusler og tvang</b>	<b>Fungere som lærer</b>

*Figur 1: Tabell: Oppsummering av strategi E og O. Trond Stiklestad. Hentet fra NTNU.*

## 2.3 Hybrid arbeidshverdag

Under pandemien har den hybride arbeidshverdagen utviklet seg til å bli en standard praksis i mange norske selskaper, på grunn av myndighetenes restriksjoner (Knudsen et al., 2021). Den hybride arbeidshverdagen ser vi på som kombinasjonen av at ansatte jobber og oppholder seg på organisasjonens kontor eller lokaler, og hjemme eller andre egne lokaler. En definisjon av den hybride arbeidsplasser er: arbeid som kan gjennomføres på tvers av lokasjoner (Halford, 2005). Vi ser ofte at det brukes begreper som hjemmekontor, fjernarbeid eller hjemmearbeid osv., for å beskrive dette nye fenomenet der ansatte ikke er fysisk til stede på kontorlokaler. Likevel, er normen at mesteparten av arbeidet skal finne plass på organisasjonens lokaler. I skatteetatens policy om hybrid arbeidshverdag gjøres det klart at kontoret er hovedarbeidsplassen, men at det skal legges til rette for fleksibilitet og at nærmeste leder kan beslutte om hjemmearbeid skal være akseptabelt dersom oppgavene tillater det (Figur 2) (Skatteetaten, 2021b). Dette nevner vi som et eksempel på hvordan en typisk organisasjon stiller seg til hybrid arbeidshverdag. Det brukes mange begreper for å definere hvordan ledelse utføres i en slik hybrid arbeidshverdag, som fjernledelse, digital ledelse eller virtuell ledelse. Det er grunn til å tro at hjemmekontor og den hybride arbeidshverdagen er kommet for å bli, og fremover vil være en naturlig del av et moderne og fleksibelt arbeidsliv.

<p><b>Kontoret er hovedarbeidsplassen</b></p> <p>Kontoret er viktig for å sikre samhandling, arbeidsmiljø og bygge kultur. Grupper oppfordres til å avtale faste kontordager for å sikre felles tilstedeværelse. Kontorene våre har arbeidsplasser som er godt tilrettelagte, og alle ansatte har mulighet til å jobbe fra kontoret hver dag.</p>	<p><b>Skatteetaten legger til rette for fleksibilitet</b></p> <p>Mange av etatens oppgaver kan løses fra andre steder enn kontoret. Ut fra behov og oppgavens art kan ansatte på frivillig basis avtale at arbeidet utføres fra andre steder enn kontoret, normalt inntil to dager pr. uke.</p>
<p><b>Hjemmearbeid besluttes av nærmeste leder</b></p> <p>Endelig beslutning om hvilke oppgaver som kan løses hvor, og hvilke dager ansatte kan jobbe hjemmefra, gjøres av leder i samråd med den enkelte.</p>	<p><b>Brukeropplevelsen og sikkerhet er viktig uavhengig av hvor oppgavene løses</b></p> <p>Brukeropplevelse og sikkerhet skal ivaretas der oppgaver løses, og har betydning for hvilke oppgaver som kan utføres hvor.</p>

*Figur 2: Et eksempel på hvordan en organisasjon kan utarbeide en hybrid arbeidshverdag er Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet (Skatteetaten, 2021b), hentet fra Skatteetaten.no*

Det kan sies at det trengs en ny type ledelse i en hverdag der bruken av teknologi øker og man må lede gjennom digitale verktøy (Aasgaard, 2022). I dagens arbeidshverdag jobber mange uten ansikt-til-ansikt interaksjon med sine ansatte, og man kommuniserer dermed på en annen måte. I en slik digital situasjon kan relasjoner bygges ved at lederen benytter andre ferdigheter (Aasgaard, 2022).

### 2.3.1 Muligheter og utfordringer ved en hybrid arbeidshverdag

I en arbeidshverdag er det ulike utfordringer som kan oppstå, også i en hybrid arbeidshverdag. Vi skal derfor se nærmere på litteratur om ulike muligheter og utfordringer som kan oppstå i en hybrid arbeidshverdag, hovedsakelig knyttet til produktivitet, arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø.

Fjernarbeidsforskning startet allerede fra 1973, da presentert som en ny måte å øke produktiviteten, samt forbedre balansen mellom arbeidsliv og privatliv (Van Meel, 2011). Det å jobbe hjemmefra kan for mange oppleves som en utfordring, og flere trekker frem samspillet mellom arbeid og hjem. En utfordring ved hjemmekontor er at det kan være vanskelig å skille mellom jobb og hjem (Kaste,

2023). Kulberg (2023) beskriver at «balansen mellom arbeid og privatliv kan svekkes ved hjemmekontor».

Når det kommer til produktivitet og effektivitet på arbeidsplassen har sykefravær vært et fokusområde i Norge. Men, også dårlig innsats er en avgjørende faktor (Skogstad, 2009). Hvorvidt effektiviteten påvirkes av hvor man jobber fra er et spørsmål som kan knyttes til den hybride arbeidshverdagen. Fra en samlestudie som har tatt for seg 43 vitenskapelige artikler om produktiviteten til arbeidstakere på jobb kommer det frem at det er mer effektivt å jobbe utenfor kontoret (Kaste, 2023). Forskningen viser at det var mer produktivitet blant de som selv hadde valgt å jobbe hjemmefra. Flesteparten av studiene viser også at den økende graden av produktet ikke gikk utover kvaliteten på arbeidet. Det viser seg at typen arbeid var avgjørende for effektiviteten, og de mest effektive arbeidsoppgavene var de mer ensidige oppgavene (Kaste, 2023).

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) definerer arbeidsmiljø som det som omhandler det vi gjør på jobben. Videre inkluderer arbeidsmiljø arbeidstakeres helse, engasjement og virksomhetens resultater og produktivitet (STAMI, 2023). I en hybrid arbeidshverdag ser man ikke nødvendigvis sine kolleger ansikt til ansikt på daglig basis. På en arbeidsplass kommer viktige ressurser og kunnskap kommer fra kolleger og eksterne aktørers sosiale relasjoner, på et organisatorisk plan tilsvarer dette den sosiale kapitalen som er de ressursene ansatte får gjennom sitt sosiale nettverk (Tønnessen, 2022). Et moment som påvirkes av sosiale interaksjoner er tillitt. Viljen til å dele ressurser og informasjon i et nettverk bidrar til å bygge gjensidig tillitt og kommer av et høyt nivå at sosial interaksjon (Tønnessen, 2022).

## 3 Metode

### 3.3 Kvalitativ metode

Ved kvalitativ metode tar man utgangspunkt i små utvalg, valgt på en opportunistisk eller målrettet måte (Gerring, 2017). En opportunistisk fremgangsmåte vil si at det tas hensyn til fordeler i øyeblikket i tillegg til at man drar nytte av tilpasning til omstendighetene (Store norske leksikon, 2005-2007). Arbeidet ved denne metoden setter søkelys på bestemte individer, hendelser og kontekster (Gerring, 2017). Kvalitative data samles hovedsakelig inn på tre måter. Disse er dybdeintervju, direkte observasjoner eller skrevne dokumenter (Patton, 1987). I denne oppgaven ble det valgt å utføres to dybdeintervju for å forstå hvordan enkelte ledere erfarer muligheter og utfordringer ved en hybrid arbeidshverdag.

Det finnes ulike former for forskningsintervjuer, i denne oppgaven benyttes såkalte datastøttende intervju, som vil si at forskeren og informanten er fysisk separert (Drageset & Ellingsen, 2010). Det ble utarbeidet en intervjuguide bestående av 9 spørsmål med 1 delspørsmål (Appendix). Denne guiden ble benyttet som et hjelpemiddel slik at fokuset ble rettet mot det som skulle bli forsket på. Hensikten med spørsmålene er å åpne opp diskusjonen slik at forskjellige perspektiver og vinkler blir belyst om det som skal utforskes (Drageset & Ellingsen, 2010).

Etter å ha formulert forskningsspørsmålene kontaktet vi potensielle informanter vi hadde kjennskap til. For å kunne besvare forskningsspørsmålet ble informantene valgt basert på deres stilling som leder i en hybrid arbeidshverdag. Informantene i studien er begge mellomledere og ble rekruttert fra både private og kommunale organisasjoner i Norge. De to intervjuene varte i omtrent 45 minutter hver og tok utgangspunkt i intervjuguiden. Intervjuet hadde som hensikt å få en grunnleggende forståelse av hvordan en hybrid arbeidshverdag oppleves for ledere i to ulike organisasjoner, og hvilke erfaringer og meninger informanten har rundt fordeler og utfordringer ved en slik løsning. For at den håndverksmessige kvaliteten knyttet til forskerens kompetanse (Drageset & Ellingsen, 2010) ble tilfredsstilt, ble intervjuet utført med automatisk transkribering

på to ulike måter. Gjennom diktering i Microsoft Word og Teams ble hele intervjuet transkribert underveis. Forskeren tilføyde i tillegg med nødvendige notater der det var behov og gikk gjennom intervjuet i etterkant for å sikre at transkriberingen var korrekt. Etter transkriberingen var fullført for de to intervjuene ble dataene gjennomgått. Her ble tematisk analyse benyttet for å identifisere, analysere og tolke de ulike temaene fra de samlede dataene (Clarke & Braun, 2017), i denne prosessen ble svarene fra de to informantene sammenlignet. Prosedyren fanget opp interessante trekk ved dataene og de som var potensielt relevante for forskningsspørsmålet (Clarke & Braun, 2017). Det var hovedsakelig forskjellene og likhetene i de to informantenes svar som ble trukket frem. Svarene ble diskutert i forhold til problemstillingen, med formål om å belyse utfordringene og mulighetene informantene opplever i forhold til den hybride arbeidshverdagen, og hvordan endringsledelse kunne kobles mot svarene deres.

### 3.4 Begrensninger ved metoden

I denne oppgaven samles empiri ved kvalitativ metode. Kvalitativ metode baseres ofte på intervjuer av få personer, og analysen skal komme frem til konklusjoner som holder utover tid og sted. Spørsmålet om gyldighet ved metoden blir dermed viktig i denne sammenheng, og grunnprinsippet ved gyldigheten er ofte knyttet til selve intervjusituasjonen (Jørgensen, 1989). Ved en slik situasjon vil konteksten dermed være vesentlig, ettersom intervjusituasjonen vil påvirkes av omgivelsene i tillegg til livssituasjonen til både forsker og informant. Forskerens holdning vil også ha innvirkning på situasjonen gjennom sin væremåte og hvordan spørsmålene framlegges gjennom stemmeleiet. I en slik setting vil åpenhet fra forskerens side bidra til kvalitet på dataene som kommer fra intervjusituasjonen (Drageset & Ellingsen, 2010).

Det er viktig at den som intervjuer faktisk forstår hva informanten forteller i et kvalitativt intervju. Hvorvidt det er gyldighet ved den kvalitative metoden handler om at det som skal undersøkes faktisk blir undersøkt. For at det skal være en felles forståelse mellom forsker og informant sikres gyldighet under intervjuet gjennom spørsmål fra forskeren der forskeren sørger for å ha forstått spørsmålene. Dette kan være spørsmål som for eksempel «Forstår jeg deg riktig når du forteller ...?» (Drageset & Ellingsen, 2010).

For at metoden skal ha gyldighet blir dokumentasjonen av intervjuet en avgjørende faktor. Det finnes ikke gyldighet i den kvalitative metoden uten at kompetansen til hvordan intervjuet gjennomføres av forskeren, dette inkluderer hvorvidt det er tatt nødvendige notater og hvordan intervjuet har blitt transkribert og dokumentert. I tillegg skal det begrunnes og redegjøres for hva som har blitt utført (Drageset & Ellingsen, 2010). Det blir derfor viktig at forskeren legger ned en innsats i selv intervjusituasjonen.

For å gi en kritisk vurdering av den kvalitative forskningen er det gjerne tre hovedområder som evalueres. Her bør man vurdere hva funnene er, om de er gyldige og om de er klinisk relevante (Leegaard, 2015). For å sikre validitet i undersøkelsen ble hvert spørsmål sjekket ut ifra disse hovedområdene. I tillegg viste forskerne åpenhet til temaet gjennom intervjusituasjonen for å sikre engasjement fra informanten, slik at ny kunnskap kunne komme frem (Drageset & Ellingsen, 2010). Påliteligheten ble sikret underveis i intervjuet gjennom forskeren refleksivitet der forskeren hadde supplerende spørsmål for å sikre å ha forstått informantens rett (Ellingsen et. al, 2015).



## 4 Empiri/analyse

I denne oppgaven belyser vi muligheter og utfordringer ved ledelse i en hybrid arbeidshverdag. I det videre vil svarene fra informantene drøftes i henhold til litteraturen. De to informantene refereres til som henholdsvis informant A og informant B.

### 4.3 Hybride modeller og fleksibilitet

Hvordan virksomheter velger å legge opp den hybride arbeidshverdagen kan variere. Begge våre informanter forteller at de jobber i en fleksibel hybrid modell, som vil si at de ikke har faste dager de må være på kontoret.

*«Jeg har ikke fast tid i uka hvor jeg er på hjemmekontor. I min lederrolle så styrer jeg det litt selv.»* (Informant A)

*«De fleste bedrifter har vel egentlig vedtatt noen retningslinjer, men hos oss så har vi vedtatt at hybrid løsning er den beste, så du kan du kan velge. Men, det er jo veldig få som er veldig mye på hjemmekontor.»* (Informant B)

Informant A forteller at en ansatt kan ha en hybrid hverdag der man jobber noe på kontoret og noe hjemme i løpet av en dag. Informant B beskriver også at en slik løsning fungerer veldig bra, og informanten kobler det mot fleksibilitet i arbeidsdagen.

*«For min fleksibilitet, så er det jo kjempebra å kunne avslutte dagen hjemme.»* (Informant B)

Begge informantene kommer med samme eksempel knyttet til denne løsningen, nemlig at for familier med små barn eller hektisk ettermiddag skaper det mer tilgjengelighet for det som skjer hjemme om man kan avslutte dagen med hjemmekontor.

*«Ansatte kan gjøre jobben sin like bra hjemme ved å dra hjem klokka 14.00 og ordne og unger og barn og så setter de seg ned på kvelden og gjøre ferdig den jobben de skulle gjøre.» (Informant A)*

*«For eksempel, hvis man har små barn eller har en hektisk ettermiddag da, så er jo det en litt bedre og roligere start på ettermiddagen om man er hjemme og er litt mer tilgjengelig for det som måtte skje hjemme.» (Informant B)*

I en hybrid arbeidshverdag kan det bli en avgjørende faktor å koble arbeid og hjem fra hverandre. Skogstad (2009) eksemplifiserer det å ta hånd om private forhold i arbeidstiden som en konsekvens for nedsatt produktivitet og effektivitet. Basert på forskning kommer Kaste (2023) frem til i sin artikkel at det «kan være utfordrende å skille mellom arbeid og hjem». Dette knytter informant A opp mot fleksibilitet når vi spør om hva fordelene er med en hybrid arbeidshverdag. Det påpekes i denne sammenheng at fleksibilitet er en stor fordel, men at det samtidig kan være utfordrende. Informanten forteller at det å være tilgjengelig hele tiden som en utfordring og beskriver en situasjon der det kan være vanskelig å skille når man logger seg av hjemme når man er ferdig med å jobbe. Likevel, presiserer informanten at man er leder alle tider i døgnet, og man kan dermed få til mer med større fleksibilitet. Det å kunne styre sin egen hverdag og ikke være avhengig av ting på kontoret har gjort jobben lettere for den første informanten. Informanten påstår også at det er mye mer aksept for å kunne gjøre den samme jobben hjemme som man hadde gjort på kontoret.

#### 4.4 Arbeidsoppgaver, produktivitet og tilgjengelighet

I studien fra Kaste (2023) kommer det også frem at ensidig arbeid går enklere på hjemmekontor. En fordel som fremlegges av den første informanten er at man får gjort en del andre type arbeidsoppgaver på hjemmekontor.

*«Og så ser jeg en annen fordel er at jeg når jeg er på hjemmekontor så får jeg gjort en del andre typer arbeidsoppgaver. Som å konsentrerte meg på en annen måte enn det man gjør når man sitter på kontoret.» (Informant A)*

*«Jeg ser at det er forskjellige arbeidsoppgaver man er effektiv på kontoret og hjemme.» (Informant A)*

Det viser seg at informanten opplever en annen konsentrasjon hjemme kontra på arbeidsplassen, og at effektiviteten er på en annen måte. Informanten påpeker at man får gjort forskjellige arbeidsoppgaver mer effektivt hjemme og på kontoret.

*«Jeg erfarer jo selv at jeg får gjort en del andre typer oppgaver. At det har vært effektiv på en annen måte når man er på hjemmekontor enn når man er på kontoret. Andre forstyrrelser da». (Informant A)*

Informanten eksemplifiserer at oppgaver man lett prioriterer vekk når man er på kontoret vil få større effektivitet hjemme. Dette kan være oppgaver som avklaringer, finne ut av ting, dypdykke i rapporter og lage presentasjoner. Informanten presiserer dette som oppgaver som er lett å prioritere bort når man må være tilgjengelig for de ansatte.

Som leder må man være tilgjengelig for de ansatte, noe som kan gå utover de arbeidsoppgavene man selv skal gjøre. Når man er fysisk på arbeidsplassen er det vanskeligere å styre arbeidshverdagen, forteller informant A. Informanten forklarer videre at man på hjemmekontor kan få en mail eller telefon og si «beklager jeg sitter opptatt, men jeg ringer tilbake», men når man er fysisk til stede kan praten fort bli for lang slik at det går utover de arbeidsoppgavene man gjerne skulle gjort. Dette forteller informanten at henger sammen med hvilke arbeidsoppgaver som bør prioriteres til å gjøre på kontoret og hjemme. Når man er fysisk til stede på arbeidsplassen beskriver informanten det som en situasjon der man må prioritere hvordan man skal bruke tiden med de ansatte når de kommer for å reflektere og drøfte arbeidet sitt, og man må som leder da velge hvordan man skal prioritere.

Når vi spør informant A om hvilken grad ledelsen har mulighet til å se den enkelte i en hybrid arbeidshverdag kobles dette av informanten mot tilgjengelighet. Dette oppleves av informanten å kreve mer. Man skal ha tid til de ansatte når man er fysisk til stede, og når du ikke er det krever det noe annet av deg som leder, påpekes det.

*«Jeg tenker at det for en leder sin side så krever det mer. Det krever mer bevissthet når du er på kontoret å være tilgjengelig for dine ansatte. Litt sånn som jeg sa i forhold til hva jeg velger å prioritere når man er på kontoret. Tilgjengeligheten, og å ha tid til dem. Det krever noe mer av deg som leder på en annen måte». (Informant A)*

Det fortelles videre at når man er mye fra hverandre fysisk kan man i større grad se den enkelte i en digital løsning ved å ha en videosamtale fremfor en telefonsamtale. Dette sier lederen er en mulighet for å se den enkelte bedre.

## 4.5 Arbeidsmiljø og prioriteringer

I studien om arbeidstakeres produktivitet på jobb kommer det frem at man er mer produktiv på jobb når man selv velger å jobbe hjemmefra (Kaste, 2023). Dette samsvarer også med våre to respondenters oppfatning av en hybrid arbeidshverdag. For informant A oppleves jobben lettere ved å kunne styre sin egen hverdag. Informant B forklarer å jobbe bedre under friheten å velge hvor man kan være, og opplever å ha lyst til å være på kontoret fordi det er sosialt.

*«Jeg synes jo at jeg jobber mye bedre når jeg kan velge hvor jeg skal være da, og så er det noe med at jeg har veldig lyst til å være på kontoret fordi det er sosialt, og fordi man treffer andre mennesker og noen møter er veldig viktig å ha fysisk også hvis det er litt vanskeligere problemstillinger.» (Informant B)*

Informant A knytter krevende situasjoner som leder i hybrid arbeidshverdag til arbeidsmiljøet. Informanten forteller at det ikke nødvendigvis skaper et godt arbeidsmiljø hvis alle har hjemmekontor på forskjellige dager.

*«Hvis alle har hjemmekontor på forskjellige dager, så skaper de ikke nødvendigvis et godt arbeidsmiljø. For arbeidsmiljø, da må man fysisk være litt til stede.» (Informant A)*

Det presiseres at man må være fysisk til stede og bygge relasjon for å få et arbeidsmiljø, og at relasjon bygges over tid ved å blant annet spise lunsj sammen og drøfte ting sammen. Informanten forteller at det kan være krevende i en hybrid arbeidshverdag å få til et godt arbeidsmiljø dersom man aldri er fysisk sammen.

*«Hvis man aldri fysisk er sammen så tenker jeg at det kan være en krevende situasjon i en hybrid arbeidshverdag å få til et godt arbeidsmiljø. Derfor har jeg for eksempel sagt at «hvis dere skal ha hjemmekontor så må vi bli enige om det skal være en dag i uken som er den muligheten man har». Hvis ansatte har hjemmekontor skal det være en dag, i hvert fall en del av en dag, da skal alle være på kontoret.» (Informant A)*

For å sikre et godt arbeidsmiljø har informanten har derfor sagt til sine ansatte at de skal bli enige om en dag i uken der alle skal være fysisk til stede på jobb. Denne dagen skal man da unngå å booke seg på andre oppdrag av den hensikt å skape et godt arbeidsmiljø. Informanten konkretiserer at alle ansatte har et ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø. Det konkluderes i denne sammenheng av informanten at arbeidsmiljø og det sosiale, spesielt tilhørighet, gruppetilhørighet og identitet, kan være krevende å få til i en hybrid arbeidshverdag.

*«Det virker som det er en ganske god forståelse for at det å treffe fysisk regelmessig er hensiktsmessig da. Man sender noen signaler som går i den retningen at du kan liksom ikke være på hjemmekontor 4 dager i uka. Det funker ikke så bra. Men at du er på hjemmekontor en eller 2 dager eller noen timer her og der, det funker. Men det er jo helt klart at du går jo glipp av veldig mye uformell informasjon når du ikke er fysisk til stede. Det er masse uformell informasjon som det er viktig for alle å få med seg - så samspillet kan bli utfordret om ansatte ikke er nok fysisk tilstede.» (Informant B)*

Informant B beskriver en hverdag der de fleste er fysisk til stede til tross for den hybride ordningen. Informanten forteller også at det virker som det er en ganske god forståelse i deres organisasjon for at det er hensiktsmessig å treffe hverandre fysisk. Informanten legger også frem at man går glipp av mye uformell informasjon ved å ikke være fysisk til stede. Det beskrives av informanten at det er mye uformell informasjon som det er viktig at alle får med seg for at samspillet ikke skal bli utfordret.

## 4.6 Hybride møter

Møter kan være både fysiske og digitale, og de kan også være en mellomting. Denne mellomtingen er det som omtales som hybride møter (Statens arbeidsgiverportal, 2022). Her omtaler vi hybride møter som en løsning der noen er fysisk til stede på møtet samtidig som noen er til stede digitalt. Kandidatene våre har ulik oppfattelse av denne typen møter. Informant A forteller at funksjonaliteten av hybride møter avhenger av type møte.

*«Jeg erfarer at det er avhengig av type møte om hvor funksjonelt det er å ha digitale møter, og hvor funksjonelt eller lite funksjonelt det er å ha digital møter, og hvor viktig det er å ha fysiske møter.» (Informant A)*

Informanten opplever klare begrensninger ved digitale møter i prosess eller utviklingsarbeid, og presiserer at man får til mer ved at alle er fysisk til stede. Andre typer møter, som for eksempel avklaringsmøter, derimot, kan fungere effektivt i en digital løsning. Dette kan være møter der det er mer monolog enn dialog. Hvorvidt de hybride møtene fungerer eller ikke erfares også av informanten å være avhengig av relasjonen og avstanden til møtemedlemmene.

*«Er det store møter som jeg har, hvor det ble lang avstand og hvor man kanskje har en god relasjon, så tenker jeg at digitale møter fungerer like bra som fysiske møter. Og så erfarer jeg at, hvert fall internt hos oss da, dette her med kombinasjonen av møte, altså sånn hybride løsninger, i form av at noen sitter på hjemmekontoret og noen er fysisk til stedet synes jeg er vanskelig og lite funksjonelle.» (Informant A)*

Der det er lang avstand og god relasjon oppleves digitale møter å fungere godt for informanten. Men, totalt sett påpeker informanten at en hybrid møteløsning, der noen sitter på kontoret og noen hjemme, er lite funksjonelt da det krever mye av hele gruppen og fordi ikke alle har like gode digitale kunnskaper. Selv med møterom som er tilrettelagt for digitale løsninger, med skjermer, høyttaler, mikrofoner osv. som i teorien gjør det fullt mulig, oppleves det av informanten krevende for møtestrukturen og effektiviteten. Informant B derimot, har en annen oppfatning av hybride møteordninger.

*«Heldigvis så fungerer det jo bedre og bedre, fordi møterommene begynner å bli tilrettelagt for det teknologisk. For nå har vi jo fått på plass systemer som gjør at du enkelt bare kan trykke “join” fra møterommet, og så er liksom det tekniske oppe og står.» (Informant B)*

Informanten beskriver en løsning som fungerer bedre og bedre ettersom møterommene begynner å bli teknologisk tilrettelagt for det. Likevel, beskriver også denne informanten at det har oppstått situasjoner der man bruker tid på det teknologiske, men opplever hovedsakelig at løsningen har blitt bedre. En av de største utfordringene informanten opplever i den hybride arbeidshverdagen er knyttet til distraksjon i hybride møter der man er med digitalt i en mindre aktiv rolle.

*«Noen ganger hvis jeg har møter jeg synes det er kjedelige eller hvor jeg ikke har en aktiv rolle da hvor det er mer sånn jeg skal lytte inn og så kanskje komme med noen meninger og så hvis teammøtet er for langt, altså det varer for lenge, så er det jo mye lettere å gli ut og drive å multitasking, og plutselig så sitter du og jobber i et dokument. Så det med å holde konsentrasjonen på teams møter kan noen ganger være utfordrende hvis det ikke er en sånn en-til-en-møte eller en mindre fora hvor du har en aktiv rolle.» (Informant B)*

Informanten opplever at møter som er kjedelige og hvor man selv ikke har en aktiv rolle eller møtet er for langt, kan føre til at man driver ut av møtet og begynner å multitasking med andre ting. Det presiseres at i noen digitale møter kan være utfordrende å holde konsentrasjonen oppe der man ikke har en aktiv rolle. Informanten forteller også at når man selv skal formidle noe kan det komme kommentarer som ikke gir mening, noe som viser at man ikke har fulgt med. Dette oppleves av informanten som utfordrende

## 4.7 Individuell frihet

Når vi spør informant A om det oppleves konflikt mellom bedriftens behov for at ansatte møter fysisk på jobb og individuell frihet, påstår informanten å som leder ikke ha noen erfaring med konflikt med de ansatte.

*«Som leder, så har jeg ikke noe spesielt erfaringer om at det er noen konflikt i at det er at jeg har stått i konflikt med ansatte. Men vi har hatt diskusjoner hvor ansatte gjerne vil være med på å møte digitalt fordi det passet dem best variant.» (Informant A)*

Informanten bekrefter at det har vært diskusjoner i forhold til møter der ansatte gjerne vil delta i møtet digitalt fordi det passer dem best. Informanten beskriver det som mer enn avklaring enn en konflikt, og mener at dersom man er borte fra kontoret fordi man er syk, så må man faktisk være borte og heller ikke delta på møtet digitalt bare for å delta. At det kan være det beste for møtestrukturen og gruppa. For i en digital løsning blir også de ansatte veldig tilgjengelige.

*«Så har jeg presisert dette her for ansatte at er man sånn litt syk variant, da er det lett for dem å si «ja, men jeg kan ligge i senga og jobbe litt for det tanke», at det faktisk er lov å være syk når man er dårlig. Det er kanskje et dilemma som man må snakke om sånn at ikke jeg også setter urealistiske forventninger til dem, men at jeg også kan si at det er lov å være syk. Tar du deg fri så bør du ikke være med nødvendigvis på det møtet.» (Informant A)*

Tilgjengeligheten til ansatte påpeker informanten at kan være et dilemma. At man ikke kan sette urealistiske forventninger til de ansatte, men at man kan si at det er lov å være syk. Over lang tid har Norge prøvd å redusere sykefraværet (Skogstad, 2009). Vår informant mener at tar man seg fri, bør man ikke nødvendigvis være med på møtet. Det konkluderes av informanten at den individuelle friheten kan misforstås i denne sammenhengen. Ifølge informanten må de ansatte vite at de ikke må tenke at hvis de velger å ikke være på jobb, velger de hjemmekontor, men de kan også være syke. Informanten forteller da at møter man ikke på jobb, har de blitt enige om det, og at det er noe som velges bort akkurat nå.

Den individuelle friheten knytter informanten også til oppfølging av ansatte og etterspørsel av gjennomførte arbeidsoppgaver. En faktor som kan ha konsekvens for virksomhetens produktivitet og effektivitet er dårlig arbeidsinnsats i arbeidstiden (Skogstad, 2009). Informanten opplever det ikke som en konflikt, men presiserer at man må etterspørre gjennomførte arbeidsoppgaver på en annen måte enn om man er fysisk til stede for å sørge for at de faktisk gjør sine arbeidsoppgaver.

*«Man må etterspørre gjennomførte arbeidsoppgaver på en annen måte når de ikke bare er fysisk stedet. Fordi de har en individuell frihet til å faktisk gjøre den jobben de skal gjøre, så man må ha en dialog med ansatte som ikke handler om kontroll, men som handler om dialog på om du har arbeidsoppgaver som er tilstrekkelig nok.» (Informant A)*



Fra forskningslitteratur er det begreper som definerer at arbeid ikke utføres «på en måte eller med en innsats som står i forhold til de legitime forventninger arbeidsgiver kan ha til arbeidstakerne» (Skogstad, 2009). Vår informant forteller at man må ha en dialog med de ansatte som ikke handler om kontroll, men omhandler dialog på om man har tilstrekkelige arbeidsoppgaver. For i en hybrid situasjon med individuell frihet beskriver informanten at enkelte kan si de har mye å gjøre uten å faktisk ha det. Informanten beskriver dette som en balanse som kan skape usikkerhet hos en leder.

Informant B forteller at det ikke er så mange utfordringer ved den hybride arbeidshverdagen, men at man er avhengig av at folk tar ansvar og ikke misbruker ordningen.

*«Jeg ledet jo et team under pandemien, og da var det jo ikke hybrid arbeidsdag. Da var det jo kun digital. Og det var jo ikke så lett når man egentlig aldri kunne treffe hverandre. Men i det hybride som har blitt nå, så ser ikke jeg så veldig mange utfordringer. Men det er jo klart du er avhengig av at folk tar ansvar og ikke misbruker ordningen. Men så lenge det er møtedeltakelse, så er det vanskelig å skulke unna, for det blir det samme som at du ikke møter opp på jobben at du uteblir fra et møte.»* (Informant B)

Samtidig forteller informanten at det er vanskelig å skulke unna når det er møtedeltakelse, fordi det blir det samme som at du ikke er på jobb. Når det kommer til den individuelle friheten og bedriftens behov for at ansatte møter fysisk på jobb forteller informanten at det ikke har vært noen konflikt, og litt av grunnen er fordi de har tillatt en hybrid ordning. Den største utfordringen beskriver informanten var tiden etter pandemien, da folk var vandt til å jobbe hjemme. Da kunne det være utfordrende å få folk tilbake på kontoret, påpeker informanten.

## 4.8 Opplevelser og tillit

Informant A opplever i en hybrid arbeidshverdag at man har mer tillit og tiltro til at jobben blir gjort selv om man ikke fysisk synes. For sin egen del påstår informanten at dette er bra, men at det som leder er en utfordring.

*«Man har mye større tillit og tiltro til at jobben blir gjort selv om man ikke fysisk syns.»*  
(Informant A)

Tønnessen (2022) beskriver at høy sosial interaksjonen på arbeidsplassen bidrar til å bygge gjensidig tillitt. Informanten formidler her at en hybridløsning fra et lederperspektiv krever mye mer tillitt til de ansatte. Informanten reflekterer over at det krever noe annet fra en leder når de ansatte ikke er fysisk til stede og at det er viktig å ha tiltro til at de får jobben gjort uavhengig av hvor de er.

*«Hvis jeg ser det fra et lederperspektiv, så kreves det mye mer at man har tillit til sine ansatte i en hybrid løsning. At man også leder med å tvinge seg selv til å ha tillit. Selv om jeg ikke ser de så må jeg tiltro til at de faktisk gjør den jobben de skal gjøre, og at man må tenke ledelse på en annen måte enn å se at de faktisk sitter her fysisk. Det er annerledes med en hybrid arbeidshverdag fordi ansatte kan gjøre jobben sin like bra hjemme ved å dra hjem klokka 14.00 og ordne og unger og barn og så setter de seg ned på kvelden og gjøre ferdig den jobben de skulle gjøre. Da må man ha tillit til at de faktisk gjør det og det krever noe annet av en som leder.»* (Informant A)

Tillitsbasert ledelse handler om hvilken grad lederen stoler på medarbeidernes kompetanse og motivasjon til at jobben de gjør er bra (Kuvaas, 2017). Informant A presiserer at begrepet tillit og kontroll har fått et annet innhold enn det hadde tidligere, da alle var fysisk til stede. I denne sammenhengen kan det være viktig at de ansatte identifiserer seg med bedriften slik at de ansatte oppfører seg lojale mot organisasjonen. Tønnessen (2022) beskriver dette som at ansatte med høy grad av identifikasjon viser vilje til å opprettholde engasjerte relasjoner og støttende atferd, altså de er mer lojale.

## 4.9 Strategi E og O i en Hybrid Arbeidshverdag

Informant B beskriver en situasjon der det er vanskeligere å kontrollere om ansatte gjør innsats på hjemmekontor. Likevel, mener informanten å slippe å lure på om ansatte faktisk gjør en innsats, ettersom informanten benytter seg av en typisk Strategi O. Dermed har ansatte en indre motivasjon til å gjøre en god jobb, da de bryr seg om arbeidet. De ansatte informanten er leder for har forståelse for hva som gjøres, er involvert og identifisert med jobben, og har derfor en indre motivasjon.

Denne tilnærmingen mener informanten gjør at ansatte identifiserer seg med jobben. Til gjengjeld ønsker de ansatte, som er identifisert med jobben og organisasjonen, å få være med på avgjørelser. Det er en sentral del av en Strategi O tilnærming å ha et slikt toveis forhold (Jacobsen, 2018).

*“For tiden leder jeg ansatte som identifiserer seg ganske sterkt med den jobben de gjør. De har jobbet her lenge, er voksne og vet å ta ansvar. Jeg bruker ikke nødvendigvis tid på å “motivere” dem, men siden de har jobbet her så lenge, forventer de å bli involvert i avgjørelser etc. Det er også fint, fordi jeg slipper å hele tiden passe på at de gjør det de skal.”* (Informant B)

Videre beskriver informanten en tidligere arbeidssituasjon, der informanten typisk har benyttet seg av Strategi E i endringssituasjoner. Her legger informanten frem at det i en slik situasjon ville vært langt mer utfordrende å tillate fleksibilitet og hjemmekontor, da informanten i større grad tvilte på ansattes indre motivasjon. I en slik situasjon har ikke ansatte i like stor grad, eller ingen grad, identifisert seg med arbeidet eller organisasjonen. De tas heller ikke med i avgjørelser, og gjør det de får beskjed om. Det er liten lojalitet, og den er basert på egen vinning. Informanten nevner også “høy turnover”, som er enda en faktor som kan svekke lojalitet og identifikasjon med organisasjonen. Informanten opplyser om at det kan være mer krevende å stole på at ansatte gjør den jobben som de burde gjøre i en slik situasjon, men at det har vært greit å drive endringsledelse fordi informanten har tatt i bruk en typisk Strategi E. Dette kommer frem i det informanten forklarer å ha måttet være mer instruerende, at informanten har måtte følge ansatte tettere opp, og at ansatte har vært lydige og tjent bra.

*“I tidligere jobber derimot, har jeg ledet yngre mennesker som ofte er mellom jobber, og det har vært høyere “turnover”. De har hatt mindre erfaring, og jeg har da vært mindre involverende i endringsprosesser, avgjørelser som påvirker dem etc. Det har fungert fordi ansatte ofte har vært unge, tjent bra, og har vært ganske lydige. Men i disse situasjonene har jeg måtte være mye mer instruerende, og jeg har måtte følge dem tettere opp. Jeg vet ikke om jeg hadde stolt like mye på at denne gjengen hadde gjort en like god jobb om de satt på hjemmekontor, der det er vanskeligere for meg å følge opp!”* (Informant B)

## 4.10 Oppsummering av funnene

Basert på teori og de to dybdeintervjuene har vi kommet frem til ulike muligheter og utfordringer ved ledelse i en hybridarbeidshverdag. Disse er oppsummert i punktlisten under.

Muligheter:

- Forskning antyder at det kan være vanskelig å skille arbeid og hjem. Informantene trekker frem at en fleksibel arbeidshverdag gjør det mulig å kunne strukturere dagene slik at de kan tilpasses hverdagen hjemme.
- Man kan få til mer med større fleksibilitet.
- Man får gjort oppgaver hjemme som er lett å prioritere bort på kontoret. Disse løses mer effektivt hjemme.
- Tilgjengelighet for de ansatte krever mer på kontoret, er man hjemme kan man strukturere mer selv.
- Videosamtaler kan være en løsning for å se den enkelte ansatt i en hybrid arbeidshverdag.
- For å sikre et godt arbeidsmiljø kan det velges dager der alle skal være på kontoret.
- Som leder har man tillit og tiltro til at ansatte gjør jobben sin selv om man ikke synes fysisk

Utfordringer:

- Det kan være vanskelig å skille mellom arbeid og hjem når man er leder alle tider i døgnet.
- Når folk har hjemmekontor forskjellige dager i uken kan det være krevende å få til et godt arbeidsmiljø siden man ikke er fysisk sammen.
- Å ikke være fysisk til stede kan føre til at man ikke får med seg uformell informasjon, slik at samspillet kan bli utfordret.
- Hybride møter krever mye av gruppen og kan være vanskelig og lite funksjonelle, konsentrasjonen kan svekkes og det teknologiske kan til tider være utfordrende.

- Man kan bli «for tilgjengelig» i en hverdag der man har mulighet til å møte digitalt, dvs. Man møter også opp når man ikke burde. «Det er lov å være syk».
- Det kan være usikkerhet knyttet til om ansatte har tilstrekkelige arbeidsoppgaver.
- Man er avhengig av at ansatte ikke misbruker ordningen

## 5 Konklusjon

Denne oppgaven har tatt for seg muligheter og utfordringer ved ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Vi har undersøkt temaet ledelse fra samtlige vinkler, med fokus på ledelse innen områdene: hybride modeller og fleksibilitet, arbeidsoppgaver, produktivitet og tilgjengelighet, arbeidsmiljø og prioriteringer, hybride møter, individuell frihet, opplevelser og tillit, og endringsledelse. Vi har valgt å bruke en kvalitativ metode, og to dybdeintervjuer har blitt utført for å få kunnskap fra lederes egne erfaringer knyttet til deres hybride arbeidshverdag. Spørsmålene stilt i intervjuene har vært designet for å få så mye innsikt som mulig i problemstillingen vår: “Hva er muligheter og utfordringer med ledelse i en hybrid arbeidshverdag?”

Resultatene fra kvalitative intervjuer ga svar på hva ledere tenker at er muligheter og utfordringer knyttet til ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Funnene bygger på det som er beskrevet i teoridelen. Begge informantene beskriver samtlige fordelaktige situasjoner, med spesiell vekt på at produktiviteten øker med den økte fleksibiliteten som kommer med den hybride arbeidshverdagen. Videre legger de vekt på at det ikke er like vanskelig å følge opp ansatte i en hybrid arbeidshverdag som tidligere antatt, men at man er avhengig av riktig dynamikk og tillit til ansatte for at det skal fungere. Vi kan altså trekke konklusjonen om at hybrid arbeidshverdag kan føre til samtlige muligheter som kan positivt påvirke ledelse i en organisasjon, så lenge utførelsen gjøres riktig.

# Litteraturliste

Aasgaard, H. (2022). *Den hybride arbeidshverdagen* (Master's thesis).

Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The journal of positive psychology*, 12(3), 297-298.

M.E. Berg. (2008). *Ledelse, Verktøy og Virkemidler*.

M. Beer & N. Nohria. (2000). *Cracking the code of change*.

Drageset, S., & Ellingsen, S. (2010). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien forskning*, 5(4), 332-335.

Ellingsen, S., Drageset, S., & McSherry, W. (2015). The interconnectedness of ethical, phenomenological and hermeneutical dimensions influencing trustworthiness in the qualitative research interview. *Nordisk sygeplejeforskning*, 5(1), 70-76.

Fløvik, L., Lunde, L. K., Vleeshouwes, J., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Mohr, B., ... & Christensen, J. O. (2021). Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering. *STAMI-rapport*.

Gerring, J. (2017). Qualitative methods. *Annual review of political science*, 20, 15-36.

Hennestad & Revang (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring*.

Halford, S. (2005). *Hybrid Workspace: Re-Spatialisation of Work, Organisation and Management*.

Jacobsen (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*.

Jacobsen & Thorsvik (2013). *Hvordan Organisasjoner Fungerer*.

Jørgensen, P. S. (1989). Om kvalitative analyser—og deres gyldighet. *Nordisk psykologi*, 41(1), 25-41.

Kaste, A. M., (2023). Hjemmekontor gjør oss mer produktive og lojale. *Forskning.no*  
<https://www.forskning.no/arbeidsliv-covid19-psykologi/hjemmekontor-gjor-oss-mer-produktive-og-lojale/2164751>

Klev & Levin. (2021). *Forandring Som Praksis*.

- Knudsen, D.-R., Danilova, K. B., & Iden, J. (2021). *Erfaringer fra hjemmekontoret*. Magma.
- Kulberg, J-H., (2023). Hjemmekontor kan gå utover helse og privatliv. *Forskning.no*  
<https://www.forskning.no/arbeidsliv-helse-partner/hjemmekontor-kan-ga-ut-over-helse-og-privatliv/2185380>
- Kuvaas, Bård. 2017. *Tillitsbasert ledelse virker*. Dagens Næringsliv. 12. Mars.
- Leegaard, M. (2015). Kvaliteten på kvalitativ forskning. *Sykepleien forskning*, 53932.
- Messenger, J. (2019). *Telework in the 21st Century*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation* (No. 4). Sage
- Skatteetaten. (2021b). *Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet*. Skatteetaten.no
- Skogstad, A., & Notelaers, G. (2009). Unnasluntring på jobben—et problem i norsk arbeidsliv? Om kontraproduktiv atferd på jobben og tilbaketrekking fra arbeidsrollen. *Søkelys på arbeidslivet* (trykt utg.). Årg, 26, 153-176.
- Skivik, H.M. (2004) *Relasjonell ledelse: å lære lederskap i praksis*.
- STAMI (2023). *Hva er arbeidsmiljø?* <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>
- Statens arbeidsgiverportal. (2022). *Digitale og hybride møter*. Hentet 21. april 2024.  
[https://arbeidsgiver.dfo.no/ressurser-og-verktoy/lede-prosesser-og-moter/digitale-og-hybride-moter?fbclid=IwAR1v5zhscPy8gVoebS0IHUYU22vNYZY7pt98CdjorP4MNck3ny\\_FAcB3qG68](https://arbeidsgiver.dfo.no/ressurser-og-verktoy/lede-prosesser-og-moter/digitale-og-hybride-moter?fbclid=IwAR1v5zhscPy8gVoebS0IHUYU22vNYZY7pt98CdjorP4MNck3ny_FAcB3qG68)
- Store norske leksikon (2005-2007): *Oppportunisme* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 20. april 2024 fra <https://snl.no/oppportunisme>
- Tønnessen, Ø. (2022). Employee Creativity in Coworking Spaces: Towards a Conceptual Framework.
- Van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29(9/10), 357-367.



# Appendix

## Intervjuguide

1. Beskriv en typisk arbeidshverdag (Hvis jeg var en flue på veggen hva ville jeg sett?)
2. Hva slags hybride modell opererer dere i? (hjemmekontor flere dager i uken? faste dager på kontoret?)
3. Hvordan benytter dere en hybrid løsning ift. møter? (noen digitalt og noen på kontoret?)
  - a. hvordan fungerer dette?
4. Hva er dine opplevelser med en hybrid arbeidshverdag?
5. Hva er de største utfordringene i en hybrid arbeidshverdag?
6. Hva er fordelene med en hybrid arbeidshverdag?
7. Hva er den mest krevende situasjonen du har opplevd som leder i en hybrid hverdag?
8. I hvilken grad har ledelsen mulighet til å se den enkelte i en hybrid hverdag?
9. Hvordan opplever du som leder konflikt mellom bedriftens behov for at ansatte møter fysisk på jobb og individuell frihet?

