



Handelshøyskolen BI

MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	27-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	27-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10063 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Hilde Tveiten Døvre, Vibeke Rosset Reimers

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Frihet under ansvar 2.0. En oppgave om tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag
Naun på veileder *:	Tor Bang

Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja
---	-----	--	----

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	16
Andre medlemmer i gruppen:	

Handelshøyskolen BI Oslo

MAN 51061 – Consulting

Prosjektoppgave

”Frihet under ansvar 2.0”

En oppgave om tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag.

Utleveringsdato:
27.09.2021

Innleveringsdato:
26.05.2022

Innholdsfortegnelse

1. Sammendrag	1
2. Innledning	2
2.1. Problemstilling og avgrensning.....	3
3. Teori	4
3.1. Hybride arbeidsplasser.....	4
3.2. Systemtenking.....	4
3.3. Ledelse.....	5
3.4. Tillitsbasert ledelse.....	6
3.5. Den norske ledermodellen.....	7
3.6. Digital ledelse.....	8
3.7. Kontrollbasert ledelse.....	9
4. Hypotese	10
5. Metode	11
5.1. Valg av metode.....	12
5.2. Design av undersøkelse.....	13
5.3. Utvalg.....	14
5.4. Gjennomføring av datainnsamling.....	14
5.5. Analyse.....	15
5.6. Vurdering av forskningskvaliteten.....	15
6. Funn og testing av hypoteser	17
6.1. Resultater og tolkning.....	18
Hypotese 1: Hybrid arbeidshverdag forutsetter sterk systemtenking... 18	
Hypotese 2: Hybrid arbeidshverdag krever ny praksis for relasjonsbygging.....	21
Hypotese 3: Det kommunikative rommet får flere dimensjoner i en hybrid arbeidshverdag.....	24
Hypotese 4: Åpenhet skaper tillit i en hybrid arbeidshverdag.....	27
Hypotese 5: Målstyring signaliserer manglende tillit til medarbeidere.. 31	
Hypotese 6: Hybrid arbeidshverdag krever fleksibilitet fra leder.....	33
7. Oppsummering og konklusjon	36
8. Litteraturliste	40
9. Vedlegg, intervjuguide	43

1. Sammendrag

Hybrid arbeidshverdag har i enkelte bransjer blitt den nye normalen, til tross for at åpning av landet etter covid-19 i praksis har gitt alle muligheter til å komme tilbake på kontoret. For ledere kan hybrid arbeidshverdag være en utfordring. Denne oppgaven har til hensikt å utforske nærmere hva hybrid organisering av arbeidshverdagen gjør med tillitsbasert ledelse, og det har gitt oss problemstillingen: *Kan man identifisere særtrekk ved tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag?*

For å belyse problemstillingen, har vi gått nærmere inn på tidligere forskning og litteratur. Det finnes mye forskning relatert til ledelse og fjernarbeid, remote work og også studier knyttet til hjemmekontorsituasjonen under pandemien. Hybrid arbeidshverdag er fortsatt fersk i forskningssammenheng, og det vi anser som spesielt, er kombinasjonen av at medarbeidere befinner seg på ulike lokasjoner: hjemme, på hytta eller kontoret. Ledelse i dette perspektivet, gir andre utfordringer enn tidligere, og det setter også andre krav til leder. Vi har med bakgrunn i dette laget hypotesen: **Man kan identifisere særtrekk ved tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag.**

Vi begrenser oss til å se på kjennetegn ved tillitsbasert ledelse ved å presentere seks underhypoteser for ledere i finansnæringen. Disse underhypotesene hjelper oss med å operasjonalisere temaet vi forsker på. For at vår hovedhypotese skal kunne få støtte med overveiende sannsynlighet, må vi ha en positiv tilslutning.

Vi mener å kunne identifisere særtrekk ved tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag. For ledere er det viktigere enn før å bidra til å skape et helhetlig perspektiv på organisasjonen for medarbeiderne. Funnene våre indikerer at leder må være mer fleksibel enn tidligere fordi kommunikasjon og relasjonsbygging oppleves som utfordrende. Man må som leder være tettere på. Vi fikk ikke støtte for vår underhypotese om at målstyring signaliserer mistillit til medarbeider i en hybrid arbeidshverdag. Derimot ser vi at målstyring og kontroll går hånd i hånd i den nye arbeidsnormalen. Studien viser også behov for mer kunnskap om tillitsbasert ledelse i hybride arbeidshverdager over tid.

2. Innledning

Covid-19-pandemien slo innover Norge i mars 2020. Dette ble starten på en to-årig periode hvor store deler av Norges yrkesaktive befolkning ble sendt på hjemmekontor. Alle tiltak og justeringer i norsk arbeidsliv de siste to årene har hatt som mål om å opprettholde et så normalt og velfungerende arbeidsliv som mulig. Nå i etterkant har kombinasjonen mellom fysisk tilstedeværelse på kontor og arbeid fra et annet sted sammenknyttet med digitale løsninger blitt kjennetegnet på hybrid arbeidsliv. Hybride arbeidsformer tilbyr større fleksibilitet for både arbeidstakere og bedrifter. Hybride arbeidsformer har også medført nye perspektiver innen ledelse.

I Norge har vi tradisjon for å lede tillitsbasert, hvor ledere gir ansvar og myndighet til medarbeiderne og sikrer felles retning rundt formål. Vi som to erfarne ledere, har gjennom de to siste årene, og i enda større grad nå i post-Covid-tid, gjort oss mange nye erfaringer rundt ledelse i hybrid arbeidsliv. Vi har med dette som utgangspunkt formulert følgende problemstilling: **Kan man identifisere særtrekk ved tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag?**

Vi ser nå post-covid at fremtidens arbeidsplass forblir hybrid. Den fysiske arbeidsplassen vil bestå, men få mindre betydning, viser en fersk rapport fra Copenhagen Institute for Futures Studies (2021). Flere mener at hybride arbeidsformer vil kreve et betydelig kulturskifte og etablering av nye arbeidsmåter og tilhørende politikk, praksis og ledelse.

Å opprettholde tillit som grunnleggende faktor i lederskap i et hybrid arbeidsliv kom tidlig opp som aktuelt tema for prosjektoppgaven vår. Vi har utallige spørsmål vi ønsker å belyse nærmere: Hva er tillitsbasert ledelse, også noe kjent som den norske ledermodellen, og hvilke ledelsesutfordringer er tilsynelatende fremtredende i en hybrid arbeidshverdag? Har den hybride arbeidshverdagen effekt på lederstil?

Spørsmålene ble løftet fram, både ut fra interessefelt for ledelse og organisasjonsutvikling, samt vår bakgrunn som erfarne ledere. Vi ønsker derfor å fordype oss i en problemstilling som er relevant for lederutfordringer vi møter.

Vi opplever at det er forsket mye på arbeidsliv i Covid-tid med fokus på å opprettholde effektivitet og sikre gode arbeidsvilkår for medarbeidere, men mindre forskning på utøvelse av faktisk tillitsbasert ledelse i det hybride. Med bakgrunn fra finansbransjen og erfaring fra pandemien er det observert en markant utvikling i denne sektoren, noe vi legger som grunnlag for våre videre undersøkelser i oppgaven.

2.1 Problemstilling og avgrensning

Hybrid arbeidshverdag er en realitet for svært mange i kjølvannet av korona-pandemien. Deling mellom fysisk tilstedeværelse på kontor og arbeid fra hjemmekontor med utstrakt bruk av digital kommunikasjon gir større fleksibilitet for arbeidstakere. Dette betyr også at virksomheter kan ha ansatte som sjelden treffer hverandre og som befinner seg spredt ut over geografiske områder.

Tillitsbasert ledelse kan sies å ha vært det begrepet som best har beskrevet norsk ledelse, og tillit oppfattes som å være en av grunnpilarene i norsk arbeidsliv. Ledelse i en hybrid arbeidshverdag kan sette tillit på prøve, samtidig som det kan innebære en annen bevissthet rundt ledelsestilnærmingen. I vårt arbeid med litteratursøk har vi funnet noe litteratur som omhandler digital ledelse. Mye av litteraturen peker i retning av at digitaliseringen har gitt endrede forventninger til ledelse. Litteraturen beskriver i liten liten grad ledelse i hybrid arbeidshverdag, og det som oppstår når medarbeidere både er tilstede på kontoret samt befinner seg på hjemmekontor. I oppgaven vår har vi derfor ønsket å undersøke nærmere om hvordan man kan identifisere særtrekk ved tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag.

For å avgrense studien har vi valgt å intervjuere ledere innen bank- og finansnæring for å få mer innsikt i deres opplevelse av hvordan det er å lede avdelinger med hybrid organisering av arbeidshverdagen. Stemmer det at tillit blir satt på prøve, og kan man finne kjennetegn ved tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag? Vår nysgjerrighet rundt temaet resulterte i et hypotesesett som vi testet ut hos ni ledere fra banker på ulike steder i midt- og sør-Norge. Felles for dem alle er at de er ledere i avdelinger eller virksomheter med hybride arbeidshverdager.

3. Teori

3.1 Hybrid arbeidshverdag

Det er forsket på ulike former for kontorarbeidsplasser tidligere. Alt fra co-working spaces og adresseløse kontorfasiliteter til virtuelle eller digitale løsninger (Ropo, Salovaara, Sauer og De Paoli 2015). I post-coronaverden er det allikevel den hybride arbeidshverdagen som har fått gjennomslag. Om man går til Store Norske Leksikon (2021) defineres hybrid som “noe som fremkommer ved krysning eller sammensetning av flere elementer.”. Den grunnleggende definisjonen passer godt med det som faktisk utgjør en hybrid arbeidshverdag, nemlig kombinasjonen mellom fysisk tilstedeværelse på kontor og arbeid fra et annet sted sammenknyttet med digitale løsninger. Hjemmekontor har kommet for å bli - det endrer lederrollen (Hansen 2021).

Trenden er ikke ny. I 2019 ble det oppgitt at 5,4% av arbeidere innen EU stort sett jobbet hjemmefra hele tiden, mens 9% oppga at de jobbet fra hjemmekontor av og til, men det var først under pandemien at det ble et fenomen (Sokolic 2022). En undersøkelse Finansfokus har gjort innen bank- og finansnæring her til lands, viser at hybrid arbeidshverdag har blitt den nye normalen (Anda og Ottedal 2021).

Det er ikke nødvendigvis faste modeller eller matriser for organisering av hybrid arbeidshverdag, men fleksibilitet er et element som er tett knyttet til gjennomføring uansett hvordan man ser på det. Forsikringsselskapet Storebrand praktiserer for eksempel full frihet og ingen fast oppmøte (Sintef Digital 2022). Andre selskaper har modeller der fjernarbeid foretrekkes og kontoret kun brukes til samarbeid og kulturbygging. En annen variant er deling mellom fysisk tilstedeværelse noen dager i uken og hjemmekontor andre dager (Sokolic 2022).

3.2 Systemtenking

I en hybrid arbeidshverdag er kravene til den enkelte arbeidstaker samt organisasjonens eller enhetens resultatmål de samme som om hverdagen skulle vært fysisk med tilstedeværelse for alle på samme kontor. Systemtenking kan være en del av løsningen for å lykkes med dette.

Begrepet systemtenking har sitt opphav langt tilbake i tid, og Stacey and Mowles (2016) drøfter kompleksiteten i begrepet samt ulike filosofiske retninger, fortolkninger og utfordringer knyttet til bruken av det. Senge (1999) definerer systemtenking som en disiplin for å se helhet og rammeverk og indre sammenhenger heller enn enkeltelementer. Han bruker også metaforen om å se mønster og forandring i stedet for enkeltvis statistiske grafer. Man kan ikke se arbeid eller utvikling som lineære prosesser, men man ser heller hvordan helheten er satt sammen, og hvordan feedback, eller tilsvar påvirker handlinger og sosiale systemer (Stacey and Mowles 2016).

Skarzauskiene (2008) trekker fram flere forskere som har sett på systemtenking som metode relatert til ledelse med organisasjonstilnærming, og hun referer til hovedprinsippene: åpenhet, helhetstenking, gjensidig avhengighet, feedback, målrettethet, multidimensjonalitet og kontraintuitivitet. *The big picture* brukes som begrep rundt systemtenking (Anderson and Johnson 1997), og med dette referer også disse til helhetsperspektivet ved systemtenking.

Lederens rolle i systemtenkende organisasjoner er beskrevet på ulikt vis. Blant annet redegjør Stacey and Mowles (2016) for *scientific management* som en tidlig ledelsestilnærming med utgangspunkt i systemteori. Kjennetegnet var at management var en objektiv vitenskap, klart definert og regulert av lover, regler og prinsipper, og som raskt kunne effektueres. Tilnærmingen har utviklet seg, og de samme forfattere gjør rede for mer kontemporære tolkninger der psykoanalyse også kommer inn som element i ledelsesbegrepet. Skarzauskiene (2008) sier at en rekke teoretikere innen forskning på systemtenking nå også understreker lederens rolle som arkitekt eller forretningsdesigner i organisasjonen.

3.3. Ledelse

Om vi gjør et søk på *Leadership* i Google Scholar får vi 5.160.000 resultater. Opp gjennom historien har det vært mange ulike definisjoner på god ledelse og hva som skal til. Sund (2019) siterer Jacobsen og Thorsvik (2007) som definerer ledelse som (...) *en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdning og atferd. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet. Dette innebærer at ledelse først og fremst er*

en prosess mellom mennesker, hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre.

Det finnes en rekke ulike ledelsesteorier. Machiavelli la vekt på at en god leder skulle ha virtu - mot og styrke som en løve, og kløkt og snedighet som en rev. Machiavelli la til grunn at mennesket ikke automatisk er godt, og at det var viktigere å være fryktet enn elsket (Bjartveit og Bingen 2004). Setter vi dette opp mot det som kalles den norske lederstilen som kjennetegnes av blant annet liten avstand, trivsel, tillit og gode relasjoner (Sund 2019), ser vi at vi får to tydelige motsetninger. Spennet mellom Machiavellis ledelsesideal og dagens ledelsesteorier der tillit er grunnleggende er stort. Videre skal vi se nærmere på tillitsbasert ledelse.

3.4. Tillitsbasert ledelse

Tillit blir i økende grad sett på som en indikator på hvor godt et samfunn fungerer. Det er rett og slett avgjørende for alt vi gjør. Uten tillit er det ikke engang mening i å stå opp om morgenen (Luhmann 1979). Hva er så tillit? Filosofen Harald Grimen (2009) sa det på enkel måte: "Tillit er å handle med få forholdsregler". Simmel (1950) så tillit som en "antakelse om andres fremtidige atferd som er sikker nok til å fungere som grunnlag for praktisk handling. Tillit befinner seg mellom kunnskap og uvitenhet om et annet menneske". Med dette handler altså tillit om en integrerende kraft som styrer hvordan vi forholder oss til hverandre.

Det er mye forskning rundt temaet tillit, mens forskning rundt tillitsbasert ledelse, eller *trustbased leadership*, har lite tilfang av fagfelleverdert teori, sier Sigrid Røyseng i forelesning 14.12.22. Kuvaas (2017) betegner tillitsbasert ledelse som det å ta sjansen på å stole på medarbeidernes motivasjon og kompetanse. Likevel kan det spores noen fellestrekk i litteraturen om tillit og ledelse. Røyseng viser også til informasjon fra Great Place to Work i samme forelesning, at man kan finne kjennetegn på tillitsbasert ledelse. For det første blir det gjort klart at en tillitsleder både gir spillerom og er tett på sine medarbeidere. For det andre; en tillitsbasert leder kommuniserer åpent og er tydelig. For det tredje blir det trukket fram at involvering står sentralt i tillitsbasert ledelse. I denne sammenheng blir det brukt mange ulike betegnelser for denne sammenkoblingen.

Kuvaas (2009) har i sin forskning på tillit funnet ut at ”Medarbeidere jobber hardere på grunn av høyere involvering, forpliktelse og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll”. Han sier også at man oppnår bedre resultater hos de ledere som har fokus på tillitsrelasjoner til sine medarbeidere enn ledere som bare er opptatt av ytre motivasjon.

Tillit til ledere øker når medarbeiderne oppfatter leders oppriktighet og at de bryr seg (Vieira m.fl. 2021). Direkte støtte fra leder til medarbeider blir også oppfattet som handling. Dette er gjensidig, og Caza et al. (2015) stadfester at tillit til leder øker når den ansatte opplever at leder er tett på og oppriktig.

Langt flere ser også på tillit og kultur i organisasjoner, samt leders troverdighet knyttet til dette. Her i Norge er de fleste medarbeidere vant med stor grad av frihet fra lederne samtidig som lederne har tillit til at de ansatte vil gjøre en god jobb uten detaljstyring og kontroll (Sund 2019). Samtidig blir det fremholdt fra ulike hold at det er tydelig sammenheng mellom tillit og kontroll for etablering og opprettholdelse av tillit. Sammenhengen ser man for eksempel når ledere gir medarbeidere tillit gjennom frihet til å jobbe når og hvor de ønsker og at den enkelte får større grad av kontroll over egen arbeidsdag (Kassah 2007).

3.5. Den norske ledermodellen

Som vist, ledelse kan foregå på ulike vis, og det kan også sies å være kontekst- og kulturavhengig (Sund 2019). Sjøvold (2021) sier at ledelse er følsom for kontekst, og at nasjonal kultur og nasjonale institusjoner nettopp utgjør en slik ramme.

Det er mange likhetstrekk mellom landene i Norden, blant annet er det vel utviklede velferdsstater og arbeidslivet er godt organisert. Sterke organisasjoner, sentralt samordnede avtalesystemer med forutsetning om fredsplikt under avtaleperioden samt lokale forhandlinger og medvirkningsprosesser er faktorene som har gitt navn til begrepet *den nordiske modellen* (Dølvik 2013).

Går vi nærmere inn på begrepet ledelse, kan vi også her finne felles nordiske eller skandinaviske trekk. *Skandinavisk ledelse* har vært et begrep siden midten av 80-tallet (Railo 1986), og det har vært utført mye forskning knyttet til temaet. Blant annet viser forskningen at skandinaviske ledere i større grad er opptatt av

hensynet til sine medarbeidere enn det man finner blant ledere fra andre europeiske land. De er også mer opptatt av å framstå som troverdige og etiske heller enn å være resultatorienterte og ambisiøse (Grenness 2012).

Grenness (2012) påpeker videre at det har vært lite beskrivelse rundt det særegne norske, men at man ser at ledelse har vært kontekststøttet, og at norsk kultur samt den norske arbeidslivsmodellen som beskrevet over, har lagt sterke føringer for komponenter tilknyttet ledelse. Grenness (2012) viser også til hvordan Smith og medforfattere (2003) har sett på hvordan norske ledere, i større grad enn sine utenlandske (herunder også skandinaviske), er opptatt av å gjøre det som er rett, korrekt og anstendig for folk flest. Norske ledere gir også uttrykk for å ha stor tiltro til kollegers og underordnedes innspill i avgjørelsesprosesser. Tillitsbegrepet blir av flere trukket fram som et kjernepunkt i den norske modellen.

Sund (2019) har tatt for seg fenomenet knyttet til en særegen norsk lederstil. Hun hevder at kjernen i denne lederstilen balanserer mellom elementer som kan karakteriseres som myke og harde. Om man systematiserer dette, finner man fem overordnede komponenter. For det første er det liten avstand mellom leder og medarbeider - noe som innebærer fravær av statusforskjeller og tette relasjoner mellom leder og medarbeider. Det er også stor grad av uformell kontakt gjennom arbeidsdagen. En annen indikator er involvering, noe som innebærer deltakelse i leders beslutningsprosesser, stor grad av frihet og lite definering av arbeidsoppgaver. Den tredje faktoren er aksept for prøving og feiling, og dette gir seg utslag i at man har rom for eksperimentering, utprøving og læring i arbeidslivet. Videre følger paternalisme som en fjerde komponenten. Med dette menes det at en leder har omtanke og medfølelse for sine medarbeidere, og at hen er opptatt av godt forhold til dem. Resultatorientering er det siste kjennetegnet, og med det legges det til grunn at man har fokus på effektivitet, kvalitet og måloppnåelse (2019).

3.6. Digital ledelse

Digital ledelse er et uttrykk som benyttes svært ofte i dagens digitale samfunn. Virtuell ledelse eller fjernledelse er andre begreper som også brukes om det samme. Felles for disse er at det er ledelse gjennom elektroniske verktøy, og det er gjerne forbundet med distanse og samarbeid over geografiske områder (De Paoli

2020). Antonakis og Atwater (2002) legger vekt på at fjernledelse kan ses på som en sammenstilling av fysisk avstand, opplevd kognitiv og sosial avstand samt frekvens på samhandling.

Digital ledelse har fra ulike ledelsesforskere hatt en tendens til å bli sett på som en “mellomliggende variabel, men ikke noe som påvirker og skaper ledelsesprosessene og relasjonene..” (De Paoli 2020). Denne måten å betrakte digital ledelse på blir imøtegått av andre forskere. Pettersen og Solstad (2020) hevder at fjernledelse uansett vil påvirke kommunikasjonen i en organisasjon gjennom at forholdet mellom sendere og mottakere av informasjon endres, og at menneskelig atferd påvirkes via signal som sendes. De samme forskerne gjør også rede for at fjernledelse fører til at ledelse må utøves uten daglig fysisk kontakt, og at dette får konsekvenser. “(...) Fysisk avstand er en kontekst som påvirker rammebetingelsene for lederskapet.” En annen konsekvens av digital ledelse er at man får en større grad av styring heller enn ledelse. Ofte medfører dette enveiskommunikasjon og lite dialog og dermed også lite samhandling mellom leder og medarbeider (Antonakis og Atwater 2002).

De Paoli (2020) hevder at det som tidligere ble oppfattet som noe spesielt for særskilte segmenter, nå er dagens ledelse. Hun undrer seg også over at det er få ledelsesforskere som har gått i dybden på hva slags ledelsesrelasjoner som faktisk skjer i det digitale. Hun påpeker at digital ledelse fortsatt handler om “(...) å få mennesker til å yte sitt beste og arbeide sammen for å oppnå felles mål.”. Satt inn i denne oppgavens kontekst, er følgende sitat dekkende:

Ledelse er påvirkning av enkeltmennesker eller grupper av mennesker, for å oppnå felles mål, ved at det kommuniseres og samarbeides ved en blanding av elektroniske hjelpemidler/kommunikasjonsplattformer og fysisk interaksjon og møter (De Paoli 2015).

3.7. Kontrollbasert ledelse

Vi har tidligere sett på tillitsbasert ledelse og vi skal nå se nærmere på det mange vurderer som den rake motsetning; kontrollbasert ledelse. Kontrollbasert ledelse kjennetegnes gjerne gjennom flere sentrale ledelsesteorier; ledelse via mål- og resultatstyring, ledelse ved bruk av balansert målstyring og ledelse gjennom Management by Objective (Drucker 1954).

De to målstyringskonseptene mål- og resultatstyring og balansert målstyring er basert på samme målstyringslogikk, hvor balansert målstyring ofte er en videreføring av mål- og resultatstyringen i en organisasjon. Konseptet Management by Objectives (MBO) eller målstyring ble første gang publisert av Peter Drucker i 1954 "The Practice of Management" og er senere beskrevet av en rekke forfattere innenfor ledelses- og management litteraturen. Konseptet målstyring kan også knyttes til ledelsesteknikker med fokus på motivasjon og en støttende lederstil, tilbakemeldingskultur og den lærende organisasjon (Jacobsen og Thorsvik 2002).

Målstyring har fått stor oppslutning som en modell som bruker symboler og kraftfulle metaforer for å oppnå effekter som effektivitet, ansvarliggjøring, brukerorientering og profesjonalitet (Kleven et. al 2002). Målstyring kobles gjerne med aktivitets- og regelstyring, og dette kan som tidligere nevnt sees som motsatsen til tillitsbasert ledelse (Sjøvold 2021). Det er en klar motsetning mellom det å bli målstyrt ved hjelp av aktivitetsmål og resultatmål - og det å bli vist tillit (Kuvaas 2016).

Målstyring blir betegnet som et verktøy blant annet for å sikre individuell måloppnåelse relatert til overordnet strategi i organisasjonen. Det omhandler alle områder som er viktig for en organisasjon, fra eksternt fokus som markedsposisjon til områder som blant annet lønnsomhet, medarbeideres prestasjoner og holdninger samt ledelse. Medarbeideres evne til selvledelse er også ment å øke med målstyring. (Drucker 1954).

4. Hypotese

Utvikling og omstilling er en naturlig del av arbeidslivet. Den globale covid-19 pandemien har gitt oss et arbeidsliv som kan sies å ha større fleksibilitet men også større uoversiktighet. Vår påstand er at ledelse har fått endrede forutsetninger med bakgrunn i dette og leder-medarbeiderrelasjonen er i spill mellom tillit og kontroll. Det utfordrer ledere og medarbeidere på nye måter, og vi er nysgjerrige på om tillit og kontroll går hånd i hånd på en måte det ikke har gjort tidligere. Vi

syns derfor det er svært interessant å utforske dette i dypere kontekst.

Hovedhypotesen vår er derfor;

Man kan identifisere særtrekk ved tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag.

Vi ønsker å belyse hvilke ledelsesutfordringer som tilsynelatende er fremtredende i en hybrid arbeidshverdag og hva dette medfører for tillitsbasert lederskap. Våre underhypoteser er:

- Hybrid arbeidshverdag forutsetter sterk systemtenking
- Hybrid arbeidshverdag krever ny praksis for relasjonsbygging
- Det kommunikative rommet får flere dimensjoner i en hybrid arbeidshverdag
- Åpenhet skaper tillit i en hybrid arbeidshverdag
- Målstyring signaliserer manglende tillit til medarbeidere
- Hybrid arbeidshverdag krever fleksibilitet fra leder

Vi har lest mye interessant faglitteratur om systemtenking, relasjonsbygging, kommunikasjon, tillit, målstyring og fleksibelt lederskap under paraplyen digital ledelse, men vi opplever at det er manglende litteratur som beskriver konkrete elementer ved tillitsbasert ledelse i det nye hybride arbeidslivet. Vi anser derfor undersøkelsen vår som en pilotstudie og håper den kan gi grunnlag for bredere og større undersøkelser og innsikt for fremtiden.

5. Metode

Begrepet metodologi er sentralt i utvikling av metode, og det handler om de generelle prinsippene vi har for utvikling av ny kunnskap. Vitenskapelige metoder utgjør et sett av retningslinjer. Disse skal kvalitetssikre den faglige forsvarligheten ved vitenskapelig virksomhet (Grønmo 2020). Metode kan altså beskrives som en systematisk samling av kunnskap fra den virkeligheten vi lever i. Kravene til en vitenskapelig metode er strenge med hensyn til kontroll og systematikk ved innsamling av data (Grennes 2013).

5.1. Valg av metode

Vår oppgave er basert på hypotetisk-deduktiv metode. Det vil si at oppgaven tar utgangspunkt i en eller flere påstander, hypoteser, som vi ønsker å få verifisert som sanne eller usanne (Alnes 2017). Hypotetisk-deduktiv metode kan sies å være den mest utbredte vitenskapelige metoden. I prosessen bruker man både induksjon, eller hypotesering - man utleder noe med bakgrunn i en rekke enkeltobservasjoner og deduksjon som innebærer at man avleder etterprøvbare konsekvenser av hypotesen (Grennes 2013). Alvesson og Sköldberg (2021) kritiserer metoden og sier at hypotesetestingen stort sett blir selvoppyllende over tid. Dette baserer de på at teorien former det oppmerksomheten rettes mot, og at mennesker reagerer samhandlende i testsituasjoner.

Vi har et ønske om å få mer kunnskap om og forståelse for ledelse i hybrid arbeidshverdag, og vi har formulert følgende hypotese: Man kan identifisere særtrekk ved tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Og videre, vil våre underhypoteser gi støtte til det vi undersøker? Empiri er et sentralt trekk i forskning. Enkelt forklart kan vi si at dette er informasjon eller opplysninger om faktiske forhold i samfunnet rundt oss. Samfunnsvitenskapelig empiri er innhenting av informasjon basert på erfaringer hovedsakelig fra syn og hørsel. Empiriske studier tar utgangspunkt i spørsmål om fakta, og har som formål å undersøke hva som faktisk er gjeldende forhold (Grønmo 2020). For å opparbeide empirisk kunnskap om lederes handlinger og opplevelser, er det naturlig for oss å ta utgangspunkt i kvalitativ forskningsmetode. Ut fra svarene på påstandene kan vi avlede empiriske konsekvenser for deretter å kunne sammenstille disse med funn rundt hovedproblemstilling (Grennes 2013).

Kjennetegn ved bruk av kvalitativ metode er høy grad av åpenhet og fleksibilitet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det innebærer også en læreprosess for de som intervjuer. Ofte blir kvalitet på intervjuet bedre for hvert nytt møte med respondent (Grennes 2013). Kvalitative intervjuer kan ha en svakhet ved at det vanligvis er et begrenset antall informanter, og kvaliteten på undersøkelsen blir i mye større grad avhengig av kvaliteten på informantene (Grennes 2013).

For vår oppgave anser vi kvalitativ metode som best egnet for å innhente informasjon. mer egnet enn kvantitativ metode, nettopp fordi vi skal gå i dybden

på flere fenomen for å forstå ledelse i en hybrid hverdag. Vi har designet et strukturert spørreskjema der ulike påstander blir forelagt intervjuobjektene. I tillegg er det mulighet til å utdype svarene. Dette er gjort for å kompensere for eventuell svakhet knyttet til informanter.

Det finnes ulike tilnærminger til datainnsamling. De ulike metodene egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger (Grennes 2013). Det er flere fordeler med vår kvalitative tilnærming, men det mest sentrale blir at vi kan få frem nyanser rundt ulike fortolkninger og meninger om fenomenene hybrid arbeidsliv og tillitsbasert ledelse. Gjennom kvalitative intervjuer med både lukkede og åpne spørsmål sitter vi igjen med både statistisk signifikant data og mer kompleks data som kan være utfordrende å tolke på grunn av sin nyanserikdom.

Metodetriangulering, som innebærer at undersøkelse bygger på kombinasjonen av forskjellige metoder (Grønmo 2020), er også et begrep som kan knyttes til vår undersøkelse. Gjennom å sette fram påstander knyttet til underhypotesene våre, fikk vi støttende informasjon om respondentenes oppfatninger.

5.2. Design av undersøkelse

En forskningsprosess består av å undersøke hypoteser med ulike variabler. Med utgangspunkt i tematikk, startes det med designfasen, en planleggingsfase der vi tenker igjennom og planlegger hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsen (Grennes 2013). Design av intervjuet vårt ble skapt gjennom inspirasjon fra forelesninger, litteratur, gode diskusjoner og veiledning. Grennes har vært en sterk inspirasjonskilde for oss og har gitt et solid grunnlag for design av undersøkelsen.

Vi valgte, i samarbeid med veileder, å utarbeide en strukturert intervjuguide som inneholder både spørsmål med svaralternativer og åpne spørsmål. Et strukturert intervju kan bidra til innsamling av pålitelig informasjon som er lett å analysere, og informantene svarer i utgangspunktet på de samme spørsmålene. Ved å både stille lukkede og åpne spørsmål ga vi informanten mulighet for belyse sin forståelse og tanker rundt våre hypoteser. Rekkefølgen på spørsmålene vi utarbeidet har en naturlig progresjon for intervjuobjektene.

Vi valgte å bruke Google Forms som digitalt verktøy for å designe vår intervjuguide. Google Forms er regnet som brukervennlig web-verktøy som er tilgjengelig for å samle data og gjør det enkelt å organisere informasjon. Intervjuskjemaet ble designet med variasjon i bruk av variabler (Grønmo 2020); lukkede valg “ja-nei-vet ikke” til flervalg og til slutt åpne spørsmål. Intervjuguiden er enkel og profesjonell og gir respondenten både tillit og motivasjon knyttet til intervjuet.

Svarene på undersøkelsen samles ryddig og automatisk i skjemaet, med svarinformasjon og diagrammer i sanntid. Dataene kan også enkelt tas inn i eget regneark for videre statistisk analyse. Svarene konverteres til organisert og analytisk form, i ulike grafiske diagrammer. Disse diagrammene kan overføres som underlag til oppgavens hypotesedrøftinger. Bruk av Google Forms som verktøy gjorde det også effektivt å lage spørreskjema i fellesskap på Teams, fordi utforming av skjema skjer på felles digital plattform. Dette gjør deling og samarbeid med samarbeidspartnere og intervjuobjektene våre ukomplisert. Vi delte også skjema med vår veileder, som da har tilgang til hele vårt datagrunnlag og får full innsikt i forbindelse til videre veiledning.

5.3. Utvalg

En viktig del av analytisk statistikk handler om kunne trekke slutninger om mange, basert på undersøkelser av få (Grennes 2013). I vår prosjektoppgave valgte vi ledere i finansbransjen i Norge med tilsvarende lederfunksjoner og personalansvar som nøkkelvariabler. Kontrollspennet til lederne varierer fra ti til over femti medarbeidere. Vårt utvalg består av ni ledere fra ulike finansinstitusjoner. Vi har intervjuet tre kvinnelige og seks mannlige ledere. Størrelse på utvalget ble vurdert med støtte i teori og i dialog med veileder. Selv om vi har trukket utvalget på en slik måte at det skal avspeile hele populasjonen ledere, kan vi aldri være helt sikker på at utvalget vi undersøker, matcher populasjonen hundre prosent (Grennes 2013).

5.4. Gjennomføring av datainnsamling

Intervjuene av våre ni respondenter ble gjennomført fysisk eller digitalt via Teams, med en av oss studenter. Vi foretrakk fysiske møter, men i hybrid arbeidsliv har flere intervjuer blitt gjennomført digitalt med delt intervjuguide på

skjerm. For å sikre kvalitative svar på både flervalg og åpne spørsmål ble intervjuene ledet og ført i pennen av oss studenter. Av hensyn til personvern, har vi ikke tatt opp intervjuene, og respondentene er anonymisert.

Hvert intervju tok cirka en time. Små justeringer og forbedringer ble gjort løpende etter hvert intervju. De som ble intervjuet fysisk ble innkalt til møterom i Trondheim, Oslo, Hamar eller Valdres. Vi snakket uforstyrret med hver leder. For intervjuene som ble gjennomført digitalt ble formen mer formell, men vi opplevde at det var en god måte å intervju og samle data på. Intervjuguiden ble vist på stor møteromsskjerm eller via delt pc-skjerm. Da vi to som skriver oppgaven er geografisk spredt i Norge, tok vi jevnliges pitstops for å kalibrere intervjuene.

5.5. Analyse

Analysen av datagrunnlaget vårt er en viktig forutsetning for å få oversikt over det innsamlede materialet. Som vist til i tidligere kapittel, brukte vi det webbaserte verktøyet Google Forms, og ved å skrive respondentenes svar direkte inn, genereres sammenstillinger umiddelbart. Man får raskt oversikt over retninger på svar. Svarene sammenstilles også i et excel-ark, har vi også gått systematisk gjennom svarene der. I og med at vi både hadde avkrysningsalternativer og muligheter for utdypende svar, har vi fått sitater fra de intervjuede. Disse har vi trukket ut og brukt i oppgaven til enten å underbygge hypotesene våre eller til å problematisere dem. Nyansene til funnene i undersøkelsen oppleves som å bli rikere, fordi de gjengir intervjuobjektens tanker og refleksjoner. Avslutningsvis har vi analysert helheten av intervjuene med den hensikt å verifisere eller falsifisere underhypotesene for deretter å gjøre det samme med hovedhypotesen.

5.6. Vurdering av forskningskvaliteten

Kan man stole på forskning? Det spørsmålet er svært viktig. Senest nå i vår har det vært en kommentar-rekke knyttet til politisk ståsted hos forskere og eventuell sammenheng med forskningsresultater (Clemet 2022). Ser vi dette i sammenheng med åletisk hermeneutikk og Gadamer's (1997) teorier om at det er en iboende egenskap hos mennesker at de vil forstå og fortolke, og at vi uansett ser verden basert på fordommer og forforståelse. I tillegg til ståsted, er det selvfølgelig mange andre elementer som er helt grunnleggende i forbindelse med forskning.

Reliabilitet og validitet er to svært sentrale begreper innen naturvitenskapelige metoder. Validitet gir uttrykk for “hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen” (Grønmo 2020, 447). Sagt med andre ord; måler undersøkelsen det den faktisk måler det den skal måle (Grennes 2013). Det er i praksis ikke mulig å oppnå full validitet i samfunnsvitenskapelige oppgaver, og det er heller ikke mulig å beregne validitet nøyaktig (Grønmo 2020). Det betyr at vi står igjen med det å foreta kritiske drøftinger av undersøkelsen og datainnsamlingen med fokus på det vi anser som de viktigste validitetstypene for vår oppgave. Vi har foretatt en face validity-måling, en overflatevalidering som først og fremst handler om hvor tillitvekkende undersøkelsen framstår som (Grennes 2013). Vi har også hatt et fokus på kompetansevaliditet og sett på at vår kompetanse for innsamling av kvalitative data kunne vært høyere. Grønmo (2020) påpeker at jo større erfaringsgrunnlag og mer kompetanse forsker besitter, jo høyere validitet er det.

Reliabilitet viser til om funnene i forskningsarbeid er nøyaktige og pålitelige. Når reliabiliteten er høy kan en si at undersøkelsesopplegget og innsamlingen av data gir pålitelige svar og funn. Da forutsettes det at opplegget er utformet så tydelig at den fungerer på en klar måte. I tillegg må datainnsamlingen være systematisk gjennomført. (Grønmo 2020). Reliabiliteten kan sies å være lav når svarene gir store variasjoner og dette skyldes utformingen av undersøkelsesopplegget eller gjennomføring av datainnsamling (Grønmo 2020).

“Det er hevdet at kvalitativ analyse i like stor grad er en test av kvaliteten på den som analyserer, som av kvaliteten på dataene.” (Grennes 2013, 190). For oss er dette et viktig perspektiv, for mot slutten av oppgaven ser vi også at vi har lært utrolig mye gjennom prosessen, og i så måte får Grønmo (2020) rett når han understreker fleksibiliteten ved kvalitative undersøkelser og at undersøkelsesopplegg kan endre seg underveis ettersom det bygger på stadig ny kunnskap.

For behandling av data, har vi arbeidet i “grounded theory-metodens ånd”. Utgangspunktet tas da i den erfaringsbaserte teorien ved at vi gjennom det innsamlede datamaterialet har forsøkt å utlede teorier som bidrar til å forklare hva vi anser som det sentrale datamaterialet (Grennes 2013). Vi har gjort dette for å

identifisere konseptuelle kategorier i datamaterialet vårt, videre har vi forsøkt å se sammenhenger, for deretter å forsøke å finne fram til kjernen i hva som er sagt.

Ser vi på vår undersøkelse er det mange faktorer som kan vurderes som svakheter. Intervjuguiden vår kunne bli noe statisk og kanskje for strukturert, spesielt fordi vi benyttet oss av kvalitativ metode ispedd avkrysnings spørsmål. På bakgrunn av dette var vi særskilt opptatt av å skape gode samtaler og åpnet opp for innspill underveis. Grønmo (2020) understreker at ved intervjuundersøkelser kan det være forstyrrende for datainnsamlingen dersom strukturen blir for stram og enkelte spørsmål ikke fungerer tilfredsstillende. Vi var bare én til stede ved hvert enkelt intervju, og med dette kan vi ha gått glipp av informasjon og det blir større rom for individuell tolkning. Vi har også reflektert rundt representativitet ved utvalget vårt. Vi har i stor grad brukt informanter vi kjenner selv, og de har dermed en type relasjon til oss. Vårt mål har vært å kunne identifisere særtrekk ved tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Vi mener at metoden har bidratt til å våre respondenter har tydeliggjort flere trekk ved tillitsbasert ledelse i hybrid arbeidshverdag, og vi mener også at det som kommer fram vil være overførbart til andre.

6. Funn og testing av hypoteser

I dette kapitlet presenterer vi datamaterialet fra intervjuene vi har gjennomført. Vi trekker fram de funnene vi ser er mest interessante, og vi ser i særlig grad på de som gir tydelige indikasjoner. Ettersom vi har basert oss på kvalitativ metode, men med innslag av påstander med variable verdier, vil bruke både sitater fra våre intervjuobjekter samt diagrammer som viser funnene tydelig. Vi setter også våre funn i sammenheng med teori, for å vurdere om vi finner støtte for det vi ser i vårt materiale. Hypotesene drøftes, og vi gir delkonklusjoner etter hver underhypotese for å verifisere eller falsifisere dem. Dette arbeidet danner grunnlaget for en hovedkonklusjon. Vi presenterer underhypotesene etter den rekkefølge de ble presentert for respondentene våre.

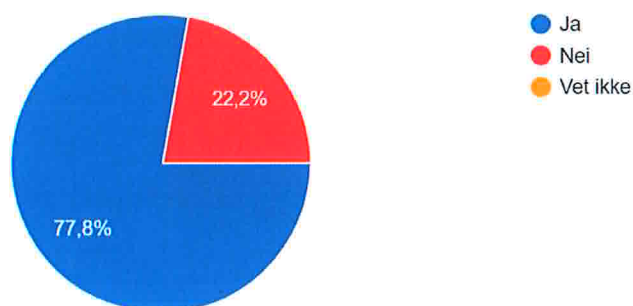
6.1 Resultater og tolkning

H1 Hybrid arbeidshverdag forutsetter sterk systemtenking

I finansbransjen har hybrid arbeidshverdag blitt den nye normalen. Medarbeidere og ledere er dermed lokalisert på ulike destinasjoner men skal samtidig fungere som team og levere i henhold til målsetting på lik linje som før covid-19. Ledelse er fortsatt å få mennesker til å yte best mulig og å jobbe mot felles mål, som nevnt i teorikapittelet. Systemtenkning har vi tidligere i oppgaven definert som en disiplin for å se helhet og rammeverk og indre sammenhenger heller enn enkeltelementer.

Legger du større vekt på systemtenking nå enn tidligere?

9 svar



Figur 1

Når vi spør om leder legger større vekt på systemtenking nå enn tidligere, svarer sju av ni i utvalget at de legger større vekt på systemtenking nå enn det de gjorde før. De to respondentene som mener det ikke er endring, svarer at de har sett på dette som viktig uavhengig av dagen situasjon:

(Jeg) Tenker mye helhet hele tiden, gjør derfor ikke noe mer på området enn tidligere, sitter i toppledergruppe og har alltid fokus på helheten. Jeg utfordrer i ledermøter. Bruker fakta for å synliggjøre hele bildet. Viser konsekvenser for hele banken. Presenterer strategier til ansatte og utfordrer ansatte.

-Leder C i finansinstitusjon

Perspektivet understøtter nødvendigheten av systemtenking og støttes videre av leder B:

(Jeg) Har levd under nødvendighet av å se det store bildet uavhengig av pandemi.

-Leder B i finansinstitusjon

Systemtenking er ofte knyttet til lærende organisasjoner, der nytenking og nye metoder har gode vekstvilkår og medarbeidere kontinuerlig lærer å se helheten sammen (Senge 1990). Sjøvold (2021) knytter systemtenking til målstyring, men han sier “For å mestre usikkerhet, må alle ledd i organisasjonen ha en omforent forståelse av organisasjonens intensjon: hvorfor er vi til, hva er vårt samfunnsoppdrag?” Med bakgrunn i dette, har vi videre spurt hvordan lederne legger til rette for at medarbeidere skal få helhetlig bilde av organisasjonen eller avdelingen. Samtlige ledere forteller om at de har fokus på hvordan man skal sørge for å ha *the big picture* for medarbeiderne i sitt ansvarsområde. En av våre respondenter svarer følgende:

(Vi) har jobbet svært mye med samhandling, definert arbeidsprosesser og oppgaver tydeligere enn tidligere. (Vi har) aktiv bruk av allmøter hvor leder blir mer ansvarlig for å si mer om andre avdelinger. Leder har måttet ta en svært sentral posisjon.

-Leder G i finansinstitusjon

En av de andre spurte understreker viktigheten av å vise de ansatte hva de betyr for organisasjonen :

(Jeg) Viser de ansatte deres betydning i virksomheten. Tall og målinger sett i perspektiv i hele avdelingen gir medarbeiderne stor innsikt og stolthet rundt deres bidrag i helheten.

-Leder Hi finansinstitusjon

Alle informanter er opptatte av hva som skal til for å opprettholde helhetsbilde og å skape felles arbeidsretning, og det refereres til tverrfaglige tiltak:

(Vi har) Info fra alle fagområder til alle - uavhengig av avdeling. Møter på tvers av fagområder og avdelinger for å få oversikt.

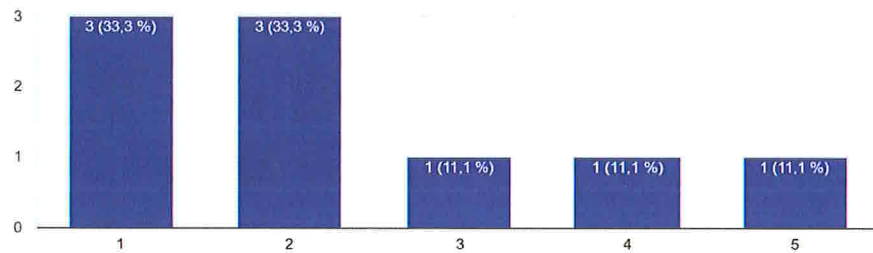
-Leder A i finansinstitusjon

Våre ledere mener at man lettere mister helhetsperspektivet i en hybrid arbeidshverdag. Seks av ni respondenter er helt eller delvis enige i at helhetsblikket svekkes for leder, og at det kan være krevende å få alle til å se meningen med sitt eget arbeid.

På grunn av hybrid arbeidshverdag med medarbeidere jobbene delt mellom på kontor og hjemmekontor mister man helhetsperspektivet for virksomheten.



9 svar



Figur 2

Med hybrid arbeidsliv er det mer krevende å se helheten, men man har god oversikt på generell basis.

-Leder I i finansinstitusjon

I individuelle kommentarer framholder flere derfor at de ser behovet for en strammere strukturering av hverdagen enn tidligere for å unngå at man nettopp mister helhetsbildet:

Hybrid ledelse gir behov for tettere oppfølging og en tydelig struktur - både for leder og ansatte (...).

-Leder A i finansinstitusjon

Denne uttalelsen støttes av en av de andre intervjuede ledere som uttaler:

(...)Jobber med strukturert enn tidligere (...). Vi ønsker klare prinsipper, flest mulig på kontoret fysisk. Leder bestemmer og gir føringer.

-Leder D i finansinstitusjon

Ledelse sett i relasjon til systemtenking og lærende organisasjoner handler også om lederens rolle som sentral i å designe arenaer for best mulig samhandling på tvers av organisasjoner - nettopp for å få alle til å jobbe mot felles mål

(Skazauskiene 2008). Leder G sier sier det tydelig:

(Det er) Ikke strammere struktur. Heller ikke mer oppgaveorientert men ser at man må ha tydelige prinsipper for hvordan vi skal jobbe og hvordan vi skal møtes.

-Leder G i finansinstitusjon

Delkonklusjon

Gjennom funnene vi har gjort etter å ha spurt våre ni ledere om hybrid arbeidshverdag forutsetter sterk systemtenking, anser vi det som at vi får verifisert hypotesen vår. Alle lederne har stor bevissthet rundt hvordan man må jobbe med helhetsperspektivet i team og organisasjon for å opprettholde mening for medarbeidere og å skape resultater.

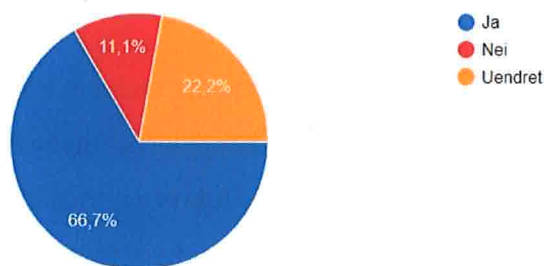
H2 - Hybrid arbeidshverdag krever ny praksis for relasjonsbygging

Begrepet relasjonsbygging har sterkt fotfeste i finansbransjen og er relatert til en kultur preget av fysiske møter, workshops, samlinger, kickoffs, en-til-en samtaler, prat ved kaffemaskinen med mer.

I hybrid arbeidshverdag er forutsetningene for tradisjonell relasjonsbygging endret, og både de formelle og uformelle arenaene har endret karakter gjennom bruk av digitale møter og ledelse via digitale kanaler. Våre ni respondenter ble spurt om de legger større vekt på relasjonsbygging i hybrid arbeidshverdag enn ved ren fysisk ledelse. Seks av ni respondenter svarte ja på dette spørsmålet. To respondenter har svart at de ikke vektlegger dette mer enn tidligere, mens en av intervjuobjektene forholder seg uendret til tema relasjonsbygging.

Legger du større vekt på relasjonsbygging nå i en hybrid arbeidshverdag enn ved ren fysisk ledelse?

9 svar



Figur 3

Når vi spør leder om hvordan hen jobber med å skape relasjoner i sin enhet, har alle ni respondenter mange konkrete og kreative tiltak som understøtter at man legger større vekt på relasjonsbygging når man skal lede hybrid. De nevner mer om behovet for å forsterke det mellommenneskelige, hvor skillet mellom oppfølging av medarbeider både på jobb og privat glir noe over i hverandre. Uten den fysiske arena - kontoret - som fast treffsted for samtaler og oppfølging, har lederne fått et mer bevisst forhold til hvordan og når de bruker fysiske arenaer og

de digitale kanalene. Betydningen av "å bli sett" av sin leder er større i den nye hybride arbeidshverdagen, samt forplikter den ansatte i større grad enn tidligere: (...) *man være tilgjengelig. Jeg har uformell kontakt med medarbeidere minimum to ganger per uke. (...) Jeg fokuserer på å se den enkelte, men å se den enkeltes preferanser og behov kan være utfordrende.*

- Leder A i finansinstitusjon

Dette understrekes av en av de andre lederne, som uttaler følgende:

Jevn dialog med de som er hjemme - hvordan går det? Jeg ser deg :)

Teams-grupper med klare forventninger om å holde god kontakt og delta. Bygge kultur både fysisk og digitalt. Mer krevende enn tidligere, man må være litt mer framoverlent!

-Leder E i finansinstitusjon

Flere av respondentene mener at det er utfordrende å jobbe med relasjonsbygging, men de er bevisste på det for beholde og bygge videre på eksisterende bedriftskultur, Gjennom økt fokus på flere sosiale aktiviteter satt i system og initiert av leder, skapes og forsterkes relasjoner:

Jeg legger opp til sosiale aktiviteter sammen - sykkelturet, fjellturet, nocr-løp osv. Organisasjon er sulteforet på aktiviteter på tvers.

- Leder B i finansinstitusjon

Respondentene uttrykker at de må tenke nytt i rundt gjennomføring av møter og en-til-en oppfølging av medarbeiderne i hybrid arbeidshverdag. Ledere jobber som tidligere med fast møtestruktur og medarbeideroppfølging, men hybride medarbeidere har behov for å bli hyppigere *sett* og leder må legge seg i selen for å holde medarbeidere engasjert både i det fysiske og digitale møterommet:

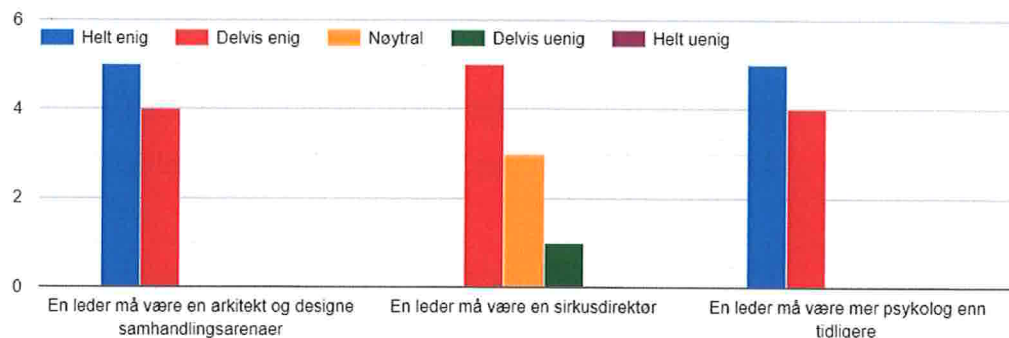
(Jeg er) Mer kreativ i forhold til møteagenda, når og hvordan vi gjennomfører de hybride møtene våre. Kjører mange korte samtaler i stedet for lange 1-1 samtaler. 30 minutters samtaler annenhver uke med hver medarbeider.

- Leder H i finansinstitusjon

Vi kan knytte funnene sammen men en av lederstilkomponentene Sund (2019) ser på som sentral i den norske modellen; paternalisme, der ledere vektlegger det å ha et nært forhold til medarbeiderne. Blant annet kan man se dette ved at ledere bryr

seg om medarbeiderne - også utenfor arbeidsplassen gjennom interesse for familie og privatliv. Grennes (2012) konkluderer i sin studie om den norske ledelsesmodellen at “den institusjonelle og kulturelle konteksten synes å gi føringer i retning av en bestemt form for ledelse som innebærer at norske ledere helst ønsker å fremstå som vennlige, støttende, åpne og involverende.”

Vi spurte vårt utvalg bestående av ni ledere om hva som stemmer best overens med deres overbevisning når det gjelder særskilte tiltak for relasjonsbygging. Er man en arkitekt, sirkusdirektør eller psykolog?



Figur 4

Alle ni respondenter er helt enige eller delvis enige at en leder må være en arkitekt og designe samhandlingsarenaer for medarbeiderne. Sirkusdirektørrollen er det færre som kjenner seg igjen i. Fem av ni respondenter er delvis enige i at leder må være en sirkusdirektør, mens tre forholder seg nøytrale og en av lederne er delvis uenig i utsagnet. På lik linje som spørsmålet om at en leder må være en arkitekt, svarer alle at en leder må være mer psykolog enn tidligere, fem er helt enige, fire delvis enige.

(Jeg) Legger til rette for fysiske møter og er tydelig på forventning om at alle er tilstede. Det er sosiale happenings. Ikke like lett å fange opp relasjonelle pluss/minus når noen jobber i hybrid arbeidshverdag

- Leder F i finansinstitusjon

Relasjonsbygging er viktig for både ledere og ansatte. Denne respondenten oppsummerer kanskje noe av det alle våre intervjuede satte ord på, nemlig at man må være mer observant enn tidligere i forholdet til medarbeiderne:

Jeg må være mer åpen og søkende enn tidligere, man møter sine ansatte sjeldnere samlet fysisk enn tidligere - mer behov og etterspørsel etter sosialt. Gjør hyggelige ting sammen i større grad, bli kjent, skape trygghet.

-Leder I i finansinstitusjon

Delkonklusjon

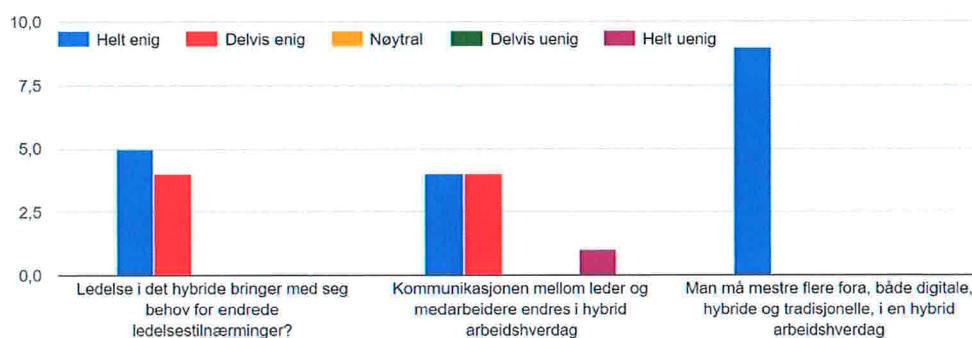
Gjennom funnene vi har gjort etter å ha intervjuet ni ledere om hybrid arbeidshverdag krever ny praksis for relasjonsbygging, mener vi å ha funnet støtte for å verifisere hypotesen vår. Samtlige av våre respondenter understøtter betydningen av mer mangfold og kreativitet i relasjonsbyggingen. Det *mellommenneskelige skjæringspunktet mellom fysisk og hybrid ledelse* har avgjørende betydning for å beholde en relasjonssterk bedriftskultur. Forøvrig ser vi at det er ulike nyanser i måten å arbeide på mellom leder og medarbeider.

H3 Det kommunikative rommet får flere dimensjoner i en hybrid arbeidshverdag

Kommunikasjon er essensielt i alle virksomheter. Det er mange ulike verktøy, programmer og kanaler å interagere på, og kommunikasjon kan hevdes å ha blitt enda mer kompleks. Samtlige av våre ni intervjuede ledere er helt enige i at å mestre ulike samhandlingsfora, både digitale, hybride og tradisjonelle er viktig i en hybrid arbeidshverdag.

Noen påstander rundt kommunikasjon:

 Kopier



Figur 5

Selv om man mestrer de ulike kanalene, er ikke alle like fornøyde med alle flater nødvendigvis. Fire respondenter er helt enige i at det er for mange digitale fora å delta i, fire er delvis enige. Samtidig som man har mange flater å kommunisere

på, er åtte av våre ledere helt eller delvis enige i at digital kommunikasjon blir mer formell og informasjonspreget. I en ledelsessammenheng kan det være utfordrende å være avhengig av bare digital kommunikasjon. Alle respondenter er enige i at fravær av kropp og sanser kan gi misforståelser i kommunikasjon, fem er helt enige, fire er delvis enige.

Digital kommunikasjon blir mye mer formell og mer avhengig av ord og powerpoint. Uten kropp og sanser blir det mer krevende å vite om møtedeltakere er "med". Var dette et godt møte eller ikke? Det er vanskelig å være sikker når alt foregår digitalt.

-Leder F i finansinstitusjon

De Paoli (2020) legger vekt på at ledelse er en toveis relasjon:

“Det er relasjonene mellom ledere og medarbeidere som konstituerer ledelse. Ledelse skjer i rommet mellom leder og medarbeider, i det kommunikative rommet.”. Hun fremholder også at det er mange positive sider ved digitalisering som har skjedd i arbeidslivet. Blant annet vektlegges mer effektiv kommunikasjon, større fleksibilitet og en økt bærekraftig utvikling. Samtidig ser en nettopp utfordringer med kommunikasjon.

Vi spurte våre intervjuobjekter om hva de ser som den største forskjellen mellom kommunikasjon i en hybrid arbeidshverdag kontra en fysisk arbeidshverdag. *(Man) Mister mye av det uformelle både med spørsmål og svar gjennom digital kommunikasjon. (Vi) Mister kommunikativ samhandling. (Det) Har lettere for å bli monologer.*

-Leder A i finansinstitusjon

Dette svaret underbygges av andre respondenter. Blant annet sier leder C dette om forskjellen mellom kommunikasjonen i arbeidshverdagene vi har satt opp mot hverandre:

Man oppfatter ikke kroppsspråk gjennom det digitale, og det tekniske kan forstyrre, (man) mister det impulsive og smalltalk. Brainstorming egner seg ikke i det digitale.

-Leder G i finansinstitusjon

Disse funnene passer godt med Solberg og Pettersen (2020) som sier at direkte samtaler er en rikere kommunikasjonskanal enn for eksempel e-post. Den

non-verbale kommunikasjonen og direkte tilbakemelding sikrer at mottaker i større grad tolker budskap i samsvar med avsenders intensjon. Fire av de spurte mener at det medfører endret væremåte for leder, samme antall svar får vi på påstanden om at det medfører endret væremåte hos medarbeidere. Det betyr at det er fem av våre respondenter som ikke mener at det medfører særlige endringer for verken leder eller medarbeider.

Å mestre kommunikasjon og budskapsformidling digitalt, samt å styre ressurser og fordele arbeidsoppgaver er forventet av en leder i en digital hverdag, sier Astring og Swanberg (2020) i en studie rettet mot unge studenters forventning til ledelse.

Lederrollen påvirkes av et økende omfang med digitale arbeidsmetoder. Spesielt gjør dette seg gjeldende opp mot sentrale ledelsesområder som kommunikasjon, beslutningstaking, planlegging og ansvar for organisasjoner. Nye digitale kommunikasjonskanaler setter krav til nye kommunikasjonsformer. Tilgang til big data desentraliserer og endrer beslutningsprosesser. Dette kan beskrives som “en kontinuerlig ommøbleringsprosess av forretningsmodeller og organisasjonsstruktur med dertil egnet ledelse.” (Arnulf 2019).

Fem av våre ledere er helt enige i at digital kommunikasjon blir mer formell og informasjonspreget, ytterligere tre er delvis enige i utsagnet, mens en respondent er delvis uenig. I Pettersen og Solstads (2020) studie indikeres det at ledere ser på kommunikasjon via sosiale medier mest som en informasjonsformidling. Studien gir også bekreftelse på at fysisk avstand påvirker ledelse. Informantene de henvendte seg til sier også at manglende direkte ansikt-til-ansikt-kommunikasjon gir svekkelse av relasjonsbygging (2020).

Største forskjell er tap av kroppsspråk. Digitale møter er mer effektive, men smalltalk og løselige prat forsvinner, som er viktig i forhold til relasjonsbygging.

-Leder I i finansinstitusjon

Dette siste understøttes av nok en av våre ledere, og vi får understreket hvor viktig perspektiver er.

Digital kommunikasjon krever kamera på, viktig å se ansiktet, vise følelser, ikke gjemme seg bort. Største forskjell er kroppsspråket. Hybride møter er krevende når man skal se både de fysiske og de som er hjemme.

-Leder D i finansinstitusjon

Delkonklusjon

Vi spurte om det kommunikative rommet får flere dimensjoner i en hybrid arbeidshverdag. Funnene våre indikerer at lederne erfarer nettopp at det er mange kanaler å til bruk i arbeidshverdagen og at dette oppleves som krevende. Vi anser vår hypotese som verifisert gjennom de svar og refleksjoner respondentene har kommet med. Våre ledere forholder seg til digitale verktøy mest som informasjonskanal og det fungerer til effektive møter. Samtidig påpeker de at det er det mellommenneskelige og sanselige perspektivet som blir borte.

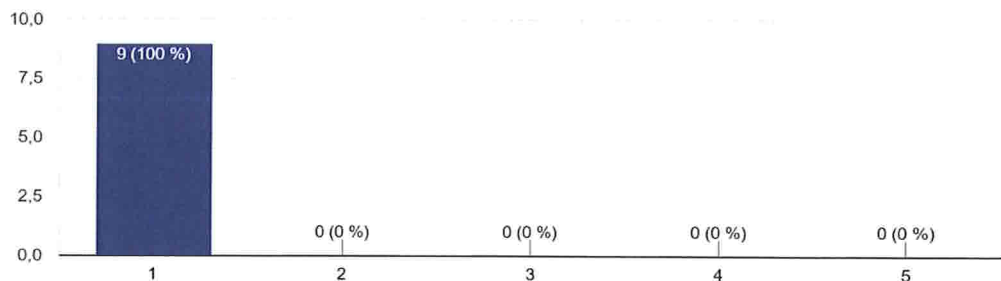
H4 Åpenhet skaper tillit i en hybrid arbeidshverdag

Tillit er definert under teoridelen av oppgaven, og som vi beskriver der, så er det et sammensatt begrep som er grunnleggende for alt vi gjør (Luhmann 1979). Tillit er noe du får, ikke noe du kan kreve. Tillitsbasert ledelse har vi også gått inn på i teorikapittelet. I denne hypotesen ser vi nærmere på trekk både ved tillitsbegrepet, men også ved tillitsbasert ledelse. For å finne ut hvordan våre ledere ser på nettopp dette siste, valgte vi å teste ut påstanden om at tillitsbasert ledelse er frihet innenfor avklarte rammer. Samtlige av våre ni intervjuobjekter var helt enige i denne definisjonen.

Tillitsbasert ledelse er frihet innenfor avklarte rammer (skala 1-5)



9 svar



Figur 6

Vi ønsket også å problematisere begrepet tillitsbasert ledelse, og vi spurte derfor om det oppleves som om tillitsbasert ledelse gir full frihet og null kontroll. Dette

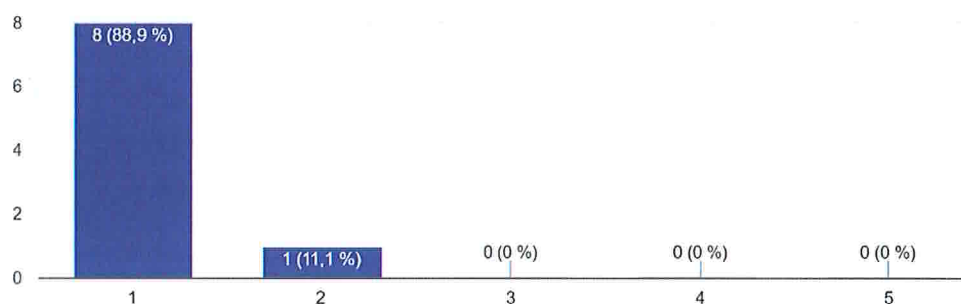
var seks av de intervjuede helt uenige i, mens to var delvis uenig og en var nøytral. Åpenhet kan beskrives på ulike måter, og i denne studien bruker vi det som en verdi knyttet til ledelse. Våre ni ledere ble spurt om hva de legger i begrepet. Klare forventninger til medarbeidere og leveranse blir sett på som en viktig faktor av alle med unntak av en respondent. Det samme gjelder for inkludering av medarbeidere, altså at alle skal bli sett og hørt.

Det å ha en delingskultur i avdelingen eller virksomheten ble også sett på som en indikator på tillit. Åtte respondenter var helt enige i denne påstanden, mens en var delvis enig.

Delingskultur signaliserer tillit (skala 1-5)

 Kopier

9 svar



Figur 7

I en rekke kåringer står Norge fram som en av de landene med høyest tillitsnivå i samfunnet - også i en global sammenheng. Dette gjelder også for lederrollen. Det høye tillitsnivået her til lands må forståes ut fra blant annet den begrensede maktavstanden og fokusering på likhetskultur (Sund 2019). Som vi redegjorde for tidligere i oppgaven, er en av de fem ledelseskomponentene nettopp liten avstand mellom leder og medarbeider. En av våre informanter understreker perspektivet: *Jeg ønsker å være leder med flat struktur og ikke SJEF, "vennskapelig" ledelse uten for mye autoritært opplegg.*

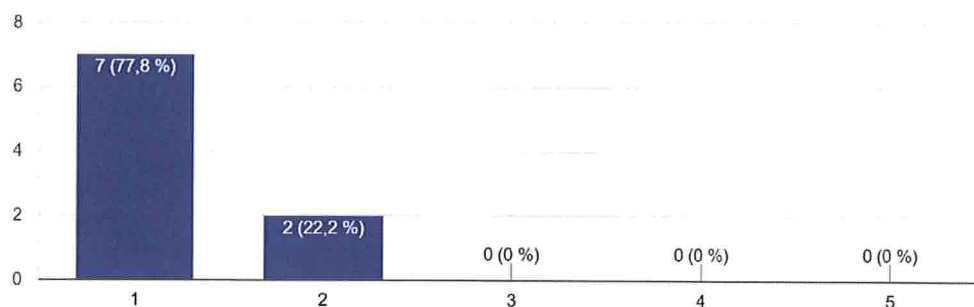
-Leder A i finansinstitusjon

Liten avstand mellom leder og medarbeider oppleves som viktig for alle våre respondenter. Sju av ni er helt enige i denne påstanden mens to er delvis enige.

Liten avstand mellom leder og medarbeider skaper åpenhet (skala 1-5)

Kopier

9 svar



Figur 8

Sund (2019) beskriver den positive konsekvensen av liten avstand ved at det oppstår nærhet og at leder får kontinuerlig tilgang til medarbeiderne, både med tanke på hvordan de har det og hvordan arbeidet går. Som et resultat av dette, er det igjen enklere å gripe inn med bistand og støtte tidlig, før eventuelle feil begås.

Asting og Swanberg (2020) har i sin studie av unges forventninger til ledelse sett at rettferdighet er en viktig forventning til ledere. Dette knytter de også til åpenhet eller transparens som de mener vil bli enda viktigere i ledelsesutøving mot nye generasjoner. Dette passer godt med funnene våre. I tillegg utdyper en av våre intervjuobjekter følgende når vi spør hva som skal til for å styrke åpenheten: *Kommunikasjon! Veldig tydelig kommunikasjon. Jevnlig informasjon, eposter som gir alle innsikt er svært virkningsfullt i forhold til åpenhet. Som leder bør man dele mye, det skaper åpenhet.*

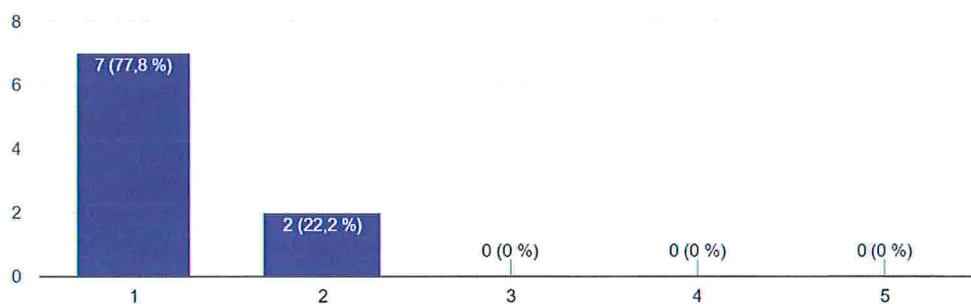
-Leder F i finansinstitusjon

Denne åpenheten, som vi da ser henger tett sammen med tillit, gir oss også rom til å prøve å feile uten at det får store konsekvenser, verken for leder eller medarbeider. Sju av våre ledere er helt enige i dette, mens to ledere er delvis enige.

Åpenhet gir rom for å prøve og feile (skala 1-5)

Kopier

9 svar



Figur 9

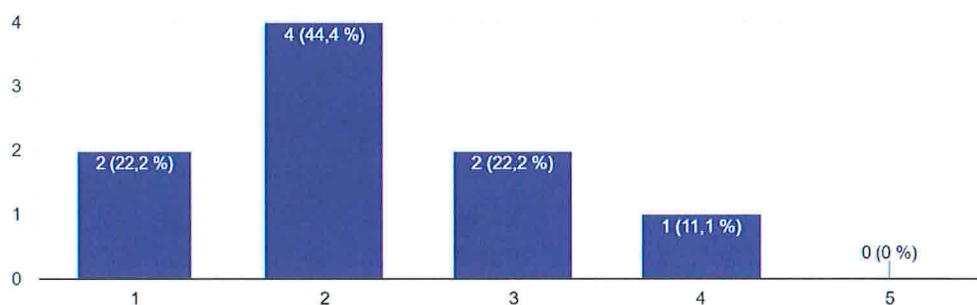
Sund (2019) fremhever dette som et unikt særnorsk trekk, nemlig ideen om at medarbeidere får lov til å prøve og feile i jobben, og at de også har forholdsvis frie tøyler til jobbutførelse og eksperimentering rundt alternativer - så lenge det fører til positiv endret jobbatferd.

Setter vi disse funnene opp mot hvordan åpenhet fungerer i en hybrid hverdag, får vi litt ulike svar fra lederne våre. To av dem er helt enige i at det er vanskeligere med åpenhet i en hybrid arbeidshverdag, fire er delvis enige, to er verken eller, mens en respondent er delvis enig.

Åpenhet er vanskeligere i en hybrid hverdag (skala 1-5)

Kopier

9 svar



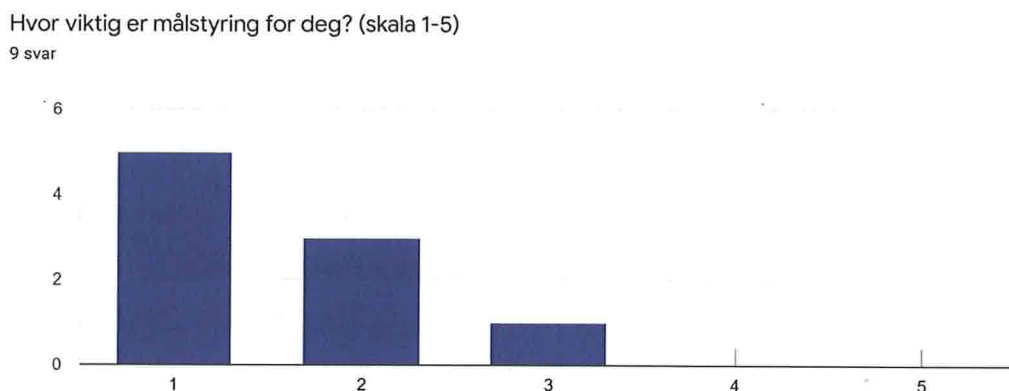
Figur 10

Delkonklusjon

Vi ser at åpenhet blir vektlagt av våre ledere som en viktig faktor for ledelse, og vi ser også at det oppleves som utfordrende å opprettholde åpenheten i en hybrid arbeidshverdag. Samtidig kan vi knytte denne åpenheten opp mot liten avstand mellom leder og medarbeider og aksept for å kunne prøve og feile. Dette mener vi er indikasjoner på at hypotesen verifiseres.

H5 Målstyring signaliserer manglende tillit til medarbeidere

I finansbransjen er hybrid arbeidshverdag blitt den nye normalen, og bransjen ønsker å utøve tillitsbasert ledelse. Samtidig vet vi at målstyring er et verktøy ofte knyttet til nettopp denne bransjen. Vi spurte derfor våre ni respondenter hvor viktig målstyring er for dem:



Figur 11

Som vi ser av diagrammet, sier fem av ni ledere at målstyring er svært viktig, tre av de spurte sier at det er ganske viktig, mens den siste ikke er spesielt opptatt av det. Vi har også spurt om det er nødvendig med sterk målstyring i en hybrid arbeidshverdag, og de samme fem mener at det helt klart er nødvendig. To av de spurte mener det er ganske nødvendig.

Alle blir målt, vi har full oversikt over leveransene. Å miste tillit skjer når noen er uærlige, sniker seg unna, har vondt i viljen. Leder tar opp en-til-en når noe bør justeres.

- Leder B i finansinstitusjon

En annen av våre respondenter uttaler seg også tydelig rundt dette med målstyring og sier følgende:

For å sikre kontroll benytter vi måleverktøy på individnivå. Man mister tillit ved å ikke gjøre som avtalt og lovet, uten årsakssammenheng. Jeg er veldig glad i god attitude hos ansatte og tar grep direkte med medarbeider om ting oppstår.

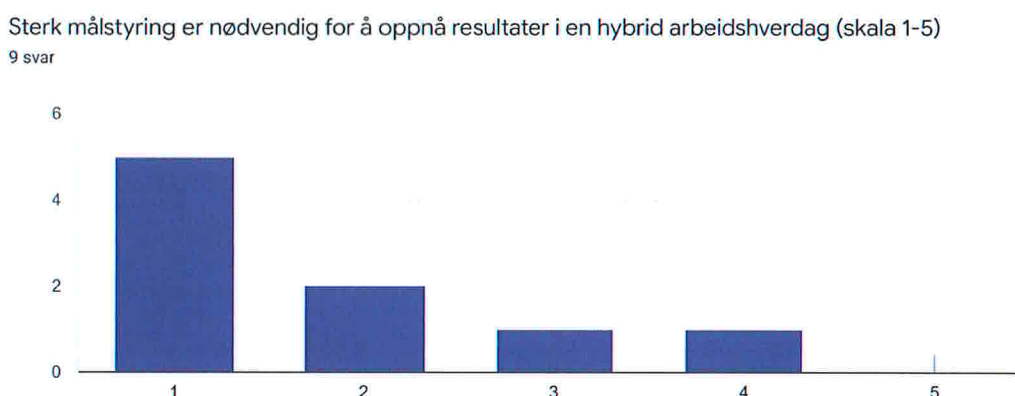
- Leder A i finansinstitusjon

Drucker (1954) lanserte målstyring som verktøy. Han introduserte bruk av prestasjonsmålinger på individnivå innenfor ulike deler av virksomheten gjennom bruk av et balansert sett av indikatorer. Dette har blitt en vanlig praksis i finansbransjen. I en hybrid arbeidshverdag kan det ha sin relevans. “Ledere opplever tap av kontroll når medarbeidere kan sitte og arbeide hvor som helst” (De Paoli 2020). Innføring av strengere og mer detaljerte kontrollregimer er en mulig konsekvens og kan medføre mer overvåking og evaluering av de ansattes arbeid. Målstyring er et av de mest populære verktøyene i slike kontrollregimer (Sjøvold 2021).

Som vi ser av grafen under, så er majoriteten opptatt av målstyring, mens to av respondentene ikke er så opptatt av det og uttaler:

Kontroll sikrer jeg via dialog, coaching og individuell oppfølging. Noen ganger: harde KPI'er og måling på dette. Vi måler ikke på individ, det ligger på gruppenivå.

- Leder C i finansinstitusjon



Figur 12

Leder H, har i likhet med leder C fokus på mål på gruppenivå og bruk av relasjonelle metoder for å lykkes:

(Man må) Være tett på medarbeidere, ikke bare se på resultatene, men kontinuerlig dialog med gruppen samlet samt en til en. Å sitte sammen fysisk gjør det lettere. Gode digitale verktøy gjør det enklere å følge opp medarbeidere som jobber hybrid

-Leder H i finansinstitusjon

Vi spurte også hva ledere faktisk gjør for å holde kontroll på medarbeidernes resultater, og svarene handler utelukkende om tett oppfølging. Det er andre også som vektlegger team mer enn individ når vi spør hva som i praksis gjøres. En av lederne svarer at :

(Vi har) Hentet fra inspirasjon fra OKR-metoden: Måle på prosess og framdrift - med milepæler. (Dette er) Spesielt knyttet mot innovasjonsprosesser, (men vi) må også måle på forretningsbidrag. Lange tidslinjer, måle prosess og vei.

-Leder G, finansinstitusjon

OKR er et akronym for *Objectives & Key results*. Sagt på en enklere måte, knytter man målsettingene til selskap, team og individ sammen for deretter å skape målbare resultater basert på strategi. “Prosessene sørger for hard prioritering, ambisiøse mål, og at alle drar i samme retning.”(Sprint 2021).

Delkonklusjon

Vi har sett at de fleste av våre intervjuede ledere legger stor vekt på målstyring som verktøy. Etter å ha testet ut ulike påstander, er det vanskelig å si at målstyring signaliserer *manglende* tillit til medarbeidere. Vi ser derimot at målstyring brukes sammen med andre virkemidler, og at kontroll og tillit går om hverandre, slik at dette til sammen utgjør et tillitsbasert lederskap. Ut fra måten vi har satt opp denne hypotesen, må den falsifiseres.

H6 Hybrid arbeidshverdag krever fleksibilitet fra leder

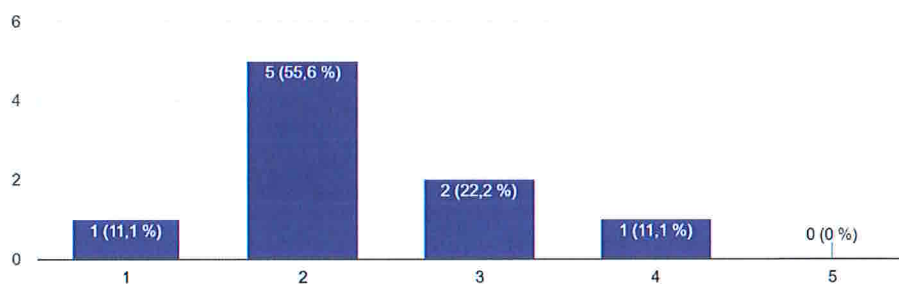
Fleksibilitet snakkes det mye om i det hybride arbeidslivet, så også innen bank- og finansnæringen. Fleksibiliteten gjør seg i størst grad gjeldende for arbeidstakerne ved at arbeidsdagen teoretisk sett kan gjennomføres hvor som helst. For ledere kan dette ha andre konsekvenser enn for medarbeiderne.

Vi har spurt våre intervjuobjekter om hva de legger i å være fleksibel som leder. Samtlige spurte, var helt enige i påstanden om at en fleksibel modell for gjennomføring av arbeid, tilpasset ulike team, hører inn under begrepet. Vi har også satt frem en påstand om at medarbeidere i større grad er opptatt av fleksibilitet i en hybrid arbeidshverdag enn ledere. En leder er helt enig i dette, fem er delvis enige, to stiller seg nøytrale mens en er delvis uenig.

Medarbeidere er i større grad opptatt av fleksibilitet enn leder (skala 1-5)

Kopier

9 svar



Figur 13

Som vi har sett innledningsvis i dette kapittelet, er fleksibilitet knyttet til en rekke områder innenfor organisasjon og ledelse. Sjøvold (2021) bruker eksempler fra tidlig nedstenging i corona-perioden, og legger der vekt på at teamene som evnet å tilpasse dynamikk i tråd med endring i dagligliv og krisesituasjon, og som greide å håndtere uventede situasjoner, ble de som kom best ut av det. Oddane (2020) bruker begrepet improvisasjon i tilknytning til ledelse, og vektlegger at det er utfordrende å forhåndsprogrammere alt i en kompleks arbeidshverdag. Det oppstår problemer man ikke har kunnet forutse, og rutiner og normal drift kan bli utfordret. Dette medfører at løsninger må skapes underveis i prosessen.

Improvisasjonen ser vi her som et annet ord for fleksibilitet i ledelse.

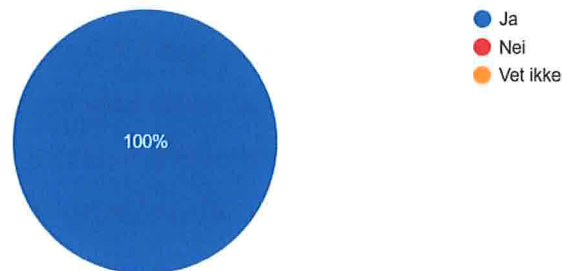
Mer fleksibel enn tidligere. Mer tillitsbasert enn tidligere, ser at det hybride fungerer godt. Prinsipper er viktige, men der litt uskrevne pt. Helst fysisk, relasjonsbygging er sterkere i fysisk forstand.

-Leder I i finansinstitusjon

Våre ledere er spurt om de mener det er forskjell på fleksibilitet i en hybrid arbeidshverdag kontra en ren fysisk hverdag. Svaret på dette er entydig ja. I dette svaret har de ikke spesifikt utdypet hva de legger i forskjellen.

Er det forskjell på fleksibilitet i en hybrid arbeidshverdag kontra en ren fysisk arbeidshverdag? (skala 1-5)

9 svar



Figur 14

Vi kan likevel hente andre utsagn fra svarene i intervjuet. Flere av lederne er opptatt av at man som leder må være litt *slapp i strikken*, samtidig blir det fremhevet at dette også er individuelt betinget. Medarbeiderne er forskjellige og trenger ulike rammer og ulik oppfølging:

Virksomheten krever at strikken ikke er så slapp. Vi ønsker oss selvgående medarbeidere, men det er så personavhengig. Noen må ha stram strikk og noen er selvgående.

-Leder E i finansinstitusjon

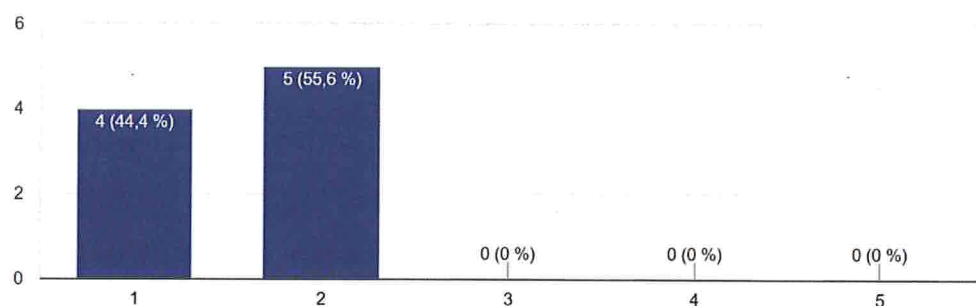
En av de andre lederne gir støtte til denne lederens tilnærming og sier følgende: *I forhold til resultat: når ansatte ligger godt under budsjett så må det følges opp en til en. Strikken kan ikke være veldig slapp i dagens konkurranseutsatte samfunn.*

-Leder F i finansinstitusjon

En leder i hybrid arbeidshverdag må mer enn tidligere være som en "strikk" som drar teamene sammen og tilpasser lederstil løpende (skala 1-5)



9 svar



Figur 15

Fire av de spurte er helt enige i, og fem er delvis enige i, bruken av metaforen om at lederen må være som en strikk og som drar teamene sammen og tilpasser lederstilen fortløpende. Astring og Swanberg (2020) legger vekt på at fleksibilitet i arbeidssted og arbeidstid også setter krav til ferdigheter hos ledere (og medarbeidere). Det er ikke unaturlig å tolke dette inn mot fleksibilitet også i utføring av lederskap. Som Oddane (2020) skrev i tilknytning til improvisasjon, handler det ikke om “(...) å ta ting på sparket i fravær av rutiner, forberedelser og planer. (Det) handler om å skape konstruktive løsninger basert på eksisterende ressurser og årvåken dialog med omgivelsene.”.

Følger vi videre opp dette med fokus på medarbeidernes grad av å selvledelse og det å være selvgående, mener en av våre spurte at dette er svært viktig. Seks av lederne vektlegger en ganske høy grad av autonomi, mens de siste to spurte sier at de nøytrale til spørsmålet.

Delkonklusjon

Basert på svarene fra våre intervjuede ledere, mener vi at hypotesen verifiseres. Respondentene er alle opptatt av at det er nødvendig å ikke være for stive eller statiske i sin tilnærming til ledelse når man leder i den hybride arbeidshverdagen.

7. Oppsummering og konklusjon

Etter å ha bearbeidet og analysert funnene fra våre intervjuer, vil vi i dette kapitlet oppsummere og sammenstille delkonklusjoner til en hovedkonklusjon. Videre vil vi drøfte hva disse indikerer, før vi til slutt kommer med en anbefaling rundt elementer som kan være interessante for videre forskning.

Som vi gjorde rede for i teorikapitlet - tillit er å handle med få forholdsregler (Grimen 2009), og tillitsbasert ledelse kan betegnes som å ta sjansen på å stole på medarbeidernes motivasjon og kompetanse (Kuvaas 2017). Stemmer våre funn overens med dette, og finner vi særtrekk knyttet til tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag? For å bekrefte vår antagelse, har vi tatt for oss faktorer som vi mener er vesentlige i en hybrid arbeidshverdag. Deretter satte vi opp seks underhypoteser.

Vi som står bak oppgaven erfarer begge ut fra vårt daglige arbeid, at det er nødvendig å skape et helhetsbilde av organisasjonens virksomhet, for alle medarbeidere. Vi startet derfor med å sette fram delhypotesen *Hybrid arbeidshverdag forutsetter sterk systemtenking* og løftet fram flere ulike påstander og spørsmål rundt helhetsforståelse. Våre respondenter ga oss en tydelig indikasjon på at dette er vesentlig i en hybrid arbeidshverdag. Alle lederne har stor bevissthet rundt hvordan man skal jobbe med helhetsperspektivet for å sørge for at medarbeidere finner mening og for verdiskaping i respektive enheter. De gjør også tiltak for å skape denne helheten. Med dette ser at vi at hypotesen vår ble verifisert. Vi kan sikkert sette spørsmål ved funnet, fordi de intervjuede ikke kjente begrepet systemtenking fra før. Vi ga derfor en forklaring på det, før vi gikk videre inn i samtalen knyttet til temaet. Grønmo (2020) refererer til dette som forskerens perspektiv, og at dette kan bidra til å påvirke tolkninger.

Gjennom de øvrige underhypotesene identifiserer vi flere trekk ved tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Vi mener at vi fikk verifisert fem av seks underhypoteser, og vi kommer nærmere inn på hvorfor vi anser den siste som falsifisert.

Det vi ser som en gjenganger blant alle våre intervjuobjekter, er deres opptatthet av hvordan de skal få ledelse til å fungere i en hybrid hverdag. Når vi satte frem hypotesen *Hybrid arbeidshverdag krever ny praksis for relasjonsbygging* fikk vi bekreftet at samtlige ledere har ekstra fokus på mellommenneskelige faktorer og relasjonsbygging med sine medarbeidere. Man kan ha belegg for å si at man som leder må bruke et bredere spekter av virkemidler for å bygge relasjoner hybrid. Tradisjonelt lederskap oppleves ikke som tilstrekkelig for å lede og å skape sterke relasjoner, for videre å oppnå resultater for virksomheten. De legger tillitsbasert ledelse til grunn. Lederne må, med økt grad av innovasjon, skape motiverende og engasjerende arbeidsplasser. Hypotesen vår verifiseres.

Det kommunikative rommet får flere dimensjoner i en hybrid arbeidshverdag var neste hypotese vi ønsket å få testet. Samtlige av våre ledere mener at det er mange digitale verktøy og kanaler å forholde seg til når man skal kommunisere i en hybrid arbeidshverdag. Verktøyene blir fremholdt som godt fungerende som

informasjonskanal og til effektive møter. Samtidig er alle lederne opptatte av ett svært vesentlig element; kommunikasjon blir vanskeligere uten fysisk tilstedeværelse. Bortfallet av det sanselige gir utslag også for det relasjonelle forholdet mellom leder og medarbeider. Våre respondenter kom også inn på kommunikasjonsaspektet ved flere anledninger under intervjuene.

Kommunikasjon som tillitskapende faktor og som vesentlig i relasjonsbygging blir nevnt av flere. Vi anser også denne hypotesen verifisert, det er både flere flater og samtidig mer kompleks tilnærming til kommunikasjon.

Rundt hypotesen *Åpenhet skaper tillit i en hybrid arbeidshverdag* har vi på bakgrunn av funnene drøftet mye oss i mellom. Åpenhet i ledelse blir helt klart sterkt vektlagt av våre ledere, og delingskultur ses på som et kjennetegn. Åpenhet knyttes også sammen med liten avstand mellom leder og medarbeider, som Sund (2019) trekker frem som en av komponentene i den norske lederstilen. Vi har diskutert validiteten i denne hypotesen. Først og fremst har vi spurt oss selv om det er tillit som skaper åpenhet eller åpenhet som skaper tillit. Der leder viser åpenhet i sin lederatferd har vi fått bekreftet at det skaper tillit mellom leder og medarbeidere, og vi velger å verifisere.

Lederne legger stor vekt på målstyring som verktøy. Forfatterne av oppgaven har hatt en antakelse om at målstyring utelukker det å ha tillit til medarbeiderne. Det resulterte i hypotesen *Målstyring signaliserer manglende tillit til medarbeidere*. Det vi ser etter å ha snakket med lederne om temaet, er at majoriteten av de spurte er opptatt av målstyring, og at det brukes i utstrakt grad. Samtidig ser vi at de også har klare utsagn som indikerer at tillitsbasert ledelse foregår parallelt med målstyring, slik at disse to elementene ikke er motsetninger men heller ulike deler av ledelse. For så vidt henger dette også godt sammen med Sund (2019) som kaller resultatorientering med fokus på måloppnåelse og kvalitet som den femte komponenten i norsk lederstil. Ut fra måten vi har satt opp denne hypotesen, må den falsifiseres fordi målstyring brukes sammen med andre virkemidler, og kontroll og tillit går om hverandre.

Dagens hybride arbeidsliv er relatert til fleksibilitet, og vår påstand er derfor at *Hybrid arbeidshverdag krever fleksibilitet fra leder*. Våre intervjuede ledere er tydelige på at det er forskjell på fleksibilitet i en hybrid arbeidshverdag kontra i en

ren fysisk hverdag. De mener også at det settes nye krav til deres lederatferd og at de må være mer ledige og ikke for statiske i sin ledelse. Denne hypotesen er også verifisert.

Vår hovedkonklusjon blir dermed:

Ledere innen bank- og finansnæringen i Norge utøver tillitsbasert ledelse i en hybrid hverdag som kjennetegnes av å ha fokus på helhetsbildet for organisasjonen, og som ser nødvendigheten av å arbeide med relasjonsbygging på en annen måte enn tidligere. Det kommunikative rommet får flere dimensjoner og er teknisk sett enklere for lederne, samtidig som det er mer komplisert uten fysisk tilstedeværelse. Åpenhet i lederatferd skaper tillit i den hybride arbeidshverdagen samtidig som den hybride arbeidshverdagen krever økt fleksibilitet av leder. Innen bank og finansnæringen går målstyring og tillitsbasert ledelse parallelt.

Vi ser av funnene i oppgaven, at våre ledere opplever til dels uoversiktlige tilstander for ledelse i en hybrid arbeidshverdag. De legger tillitsbasert ledelse til grunn men er også tydelige på at målstyring fortsatt er viktig for resultater i organisasjonen. Tillitsbasert ledelse betyr ikke mindre ledelse, eller mangel på ledelse, men medarbeiderne gis ansvar og myndighet for å sikre felles retning rundt formål. Nå er det jo ikke slik at tillitsbasert ledelse er ensidig godt og målstyring ensidig negativt, som understreket i forelesning med Sigrid Røyseng 14.12.22. Selv om hjemmekontor har eksistert i lang tid, er hybride normaler i finansbransjen fortsatt ganske ferske og vi ser at tillitsbasert ledelse og målstyring går hånd i hånd i finansbransjen. Vi kan se for oss at det kan bli slitasje over tid for tillitsperspektivet fordi det er krevende for leder å skulle være så fleksibel, innovativ og tilstedeværende på mange arenaer og flater samtidig. Vi anbefaler at man videre forsker på hvordan den norske lederstilen, med utgangspunkt i tillit, står seg opp mot de ledelsesutfordringene som ligger implisitt i hybride arbeidshverdager. På samme måte vil det være spennende å se nærmere på systemtenking og arbeidet med å holde helhetsperspektivet i hevd i tiden som kommer. Mister ledere og medarbeidere helhetsperspektiv, frykter vi svekking av relasjoner og kaotiske tilstander med dårlig arbeidsmiljø, stor turnover blant medarbeidere og svake resultater for virksomhet.

8. Litteraturliste

- Alnes, J. H. (2017). *Hypotetisk-deduktiv metode*. I Store norske leksikon.
http://snl.no/hypotetisk-deduktiv_metode
- Alvesson, M. og K. Sköldbberg (2021). *Tolkning och Reflektion vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. opplag. Lund: Studentlitteratur
- Anda, S. og Ottedal, M. (2021). "Hybrid blir den nye hverdagen" *Finansfokus*
<https://www.finansfokus.no/2021/08/31/hybrid-blir-den-nye-hverdagen/> n
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leader Quarterly*. Vol. 13(6).
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302001558?casa_token=dOY5ynUsuL4AAAAA:OXGXyTnooj8RGgo7U0mlxzkdHAqaN5LH_2jfeeNxuuuuwWCON7wVzIGVt96BSE90IHYosAY3
- Anderson, V. & L. Johnson, L. (1997). *Systems Thinking Basics: From Concepts to Causal Loops*. Pegasus Communications,
- Arnulf, J.K. (2019). «Ledelse i en digital tidsalder.» I *Perspektiver på ledelse*, ' redigert av Øyvind L. Martinsen, 87–103. Oslo: Gyldendal.
- Asting, C., Swanberg, A. (2020) Nye forventninger til ledelse? *Praktisk økonomi & finans*, Årg. 36, 3/2020.
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-04>
- Bjartveit, S. (2004). *Innledende essay til Fyrsten av Niccolò Machiavelli, oversatt av J. Bingen*. Trondheim: Aventura Forlag A/S
- Caza, A., Zhang, G., Wang, L. og Bai Y. (2015). How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust. *The Leadership Quarterly*, Volume 26, Issue 4, August 2015, Pages 518-531
- Clemet, K. (2022, 17. april). Forskere kan gjerne stemme rødt, hvis de modige nok. *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/i/eEL5XO/forskere-kan-gjerne-stemme-roedt-hvis-de-er-modige-nok>
- Copenhagen Institute for Futures Studies i samarbeid med Nykredit, Novozymes, Erik Arkitekter, Dansk Facility Management og DTU Management. (2021). *Kontorarbejde i en digital virkelighet*.
<https://cifs.dk/da/nyheder/kontorarbejde-i-en-digital-virkelighet-fremtiden-s-hybride-arbejdsplads-2030>
- De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi & finans*, Årg. 36, 3/2020.
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>

- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row
- Dølvik, J.E. (2013). Grunnpilarene i de nordiske modellene. *Fafo*
- Gadamer, H.-G. (1997). *Sanning og metode i utvalg*, Gøteborg: Daidalos
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. Fagartikkel *MAGMA*
https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/93520/Grenness_Magma_0412.pdf?sequence=1
- Grenness, T. (2013). *Hvordan kan du vite om noe er sant?* Cappelen Damm Akademisk.
- Grimen, H (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Hansen, J.A. (2021). Hjemmekontor har kommet for å bli – det endrer lederrollen. Artikkel på gemini.no - forskningsnytt fra NTNU og Sintef
<https://gemini.no/2021/04/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (3. utg.)*. Abstrakt forlag.
- Kassah, B. (2007). Tillit og kontroll i det nye arbeidslivet. *Universitetsforlaget Tidsskrift for samfunnsforskning* VOL 48, NR 4, 579–590
- Kleven, T., Allern, E., Ejersbo, N., Hansen, P., Montin, S., Mörch, J. (2002). Målstyring i skandinaviske kommuner. *Norsk institutt for by- og regionforskning*.
- Kuvaas, B. (2009). “A test of Hypotheses Derived from Self-determination Theory among Public Sector Employees”, *Employee Relations*, 31 (1): 39-56. emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425450910916814/full
- Kuvaas, B. (2017). Tillitsbasert ledelse virker. *BI Business Review*.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Wiley, Chichester, UK
- Oddane, T., A. W. (2020). Ledelse i usikkerhetens tid. *Praktisk økonomi og finans*, (3), 179- 189. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-02>
- Pettersen, IJ & Solstad, E. (2020). Kan vi lede via sosiale medier? *Praktisk økonomi & finans* pp 210 - 225.1 Oktober 2020
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-05>
- Railo, W. S. (1986). *Best når det gjelder: praktiske råd i idrettspsykologi og mental trening*. Norges idrettsforbund
- Rogne, T. (2022, 6. mai). Forskere er venstrevridde. Hvorfor? *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/nW6LpB/forskere-er-venstrevridde-hvorfor>

- Ropo, A, Salovaara, P, Sauer, E. og De Paoli, D. (2015). *Leadership in places and spaces*. Edward Elgar Publishing Ltd. 2015.
- Senge, P. (1999). *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Skaržauskienė, A. (2008). Theoretical Insights to Leadership Based on Systems Thinking Principles. *Vytauto Didžiojo Universitetas*.
https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/openurl?sid=google&auinit=A&aulast=Skar%C5%BEauskien%C4%97&atitle=Theoretical%20insights%20to%20leadership%20based%20on%20systems%20thinking%20principles&title=Management%20of%20organizations%20:%20systematic%20research&issue=48&date=2008&spage=105&issn=1392-1142&vid=BI&institution=BI&url_ctx_val=&url_ctx_fmt=null&isS erivcesPage=true
- Sintef Digital (2022, 15. mars). Webinar: Den hybride arbeidshverdagen.
<https://www.sintef.no/siste-nytt/2022/den-hybride-arbeidshverdagen-er-arbeidslivet-endret-for-alltid/> . <https://youtu.be/W6N1OIT8rDc>
- Simmel, G (1950). *The Sociology of Georg Simmel*. New York: Free Press.
- Sjøvold, E. (2021). Fra regelstyring til målstyring og tilbake igjen.
Praktisk økonomi & finans ©Universitetsforlaget AS. Årg. 37, 2/2021
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2021-02-07>
- Smith, P.B., Andersen, J.Aa., Ekelund, B. Graversen, G. og Ropo, A. (2003). In search of Nordic management Styles. *Scandinavian Journal of Management*, 19: 491–507.
- Sokolic, D. (2022). Remote Work and Hybrid Work Organizations. 78th International Scientific Conference on Economic and Social Development
https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdAveiro2022_Online.pdf#page=208
- Sprint Consulting (2022). *OKR - målstyring for smidige selskaper*.
<https://sprint.no/artikler/okr-malstyring-for-smidige-selskaper>
- Stacey, R.D og Mowles, C. (2016). *Strategic Management and Organisational Dynamics* (7. utg.) Pearson Education Limited, UK
- Store norske leksikon på snl.no. Hybrid. Hentet 24. mai 2022 fra
<https://snl.no/hybrid>
- Sund, B. (2019). *Typisk norsk å være (selv)god*. (1. utgave). Cappelen Damm AS.
- Vieira, A., Dias, M., Lopes, R., & Cardoso, J. (2021). *Litterature Review on Trust, Psychological Well-being, and Leadership*. British Journal of Psychology Research, Vol. 9, Issue 2, pp.20-37, 2021. Published by ECRTD- UK

9. Vedlegg

Intervjuguide Tillitsbasert ledelse i hybrid arbeidshverdag.

Intervjuguide Tillitbasert ledelse i hybrid arbeidshverdag

*Må fylles ut

1. Hvor mange har du ledelsesansvar for? *

Markér bare én oval.

- Under 10
- 11-25
- 26-50
- Over 50

H1: Hybrid arbeidshverdag forutsetter sterk systemtenking

Vi definerer systemtenking som å se helheten for en virksomhet, samtidig som man har oversikt over detaljene (T.B. Baardsen, 2008) "Steinbrudd: hogge stein eller bygge en katedral"

2. Hvordan definerer du modenheten av systemtenking i din enhet? *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Svært moden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært umoden

3. Legger du større vekt på systemtenking nå enn tidligere?

Markér bare én oval.

- Ja
- Nei
- Vet ikke

- 4. Hvordan legges det til rette for å se helheten, slik at medarbeidere får bedre forståelse av det "big picture" i din organisasjon?

- 5. På grunn av hybrid arbeidshverdag med medarbeidere jobbene delt mellom på kontor og hjemmekontor mister man helhetsperspektivet for virksomheten.

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Helt enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt uenig

- 6. Er det strammere struktur nå enn tidligere? Vil du anse deg for mer oppgaveorientert eller strukturorientert nå enn tidligere? Ser du behov for tydelige regler eller prinsipper?

H2: Hybrid arbeidshverdag krever ny praksis for relasjonsbygging

7. Legger du større vekt på relasjonsbygging nå i en hybrid arbeidshverdag enn ved ren fysisk ledelse?

Markér bare én oval.

- Ja
- Nei
- Uendret

8. Hvordan jobber du med å skape relasjoner i din enhet?

9. Er det forskjell på lederrollen før og nå - fra allvitende orakel til mer spørrende lederstil? *

Markér bare én oval.

- Vesentlig mer spørrende
- Tildels mer spørrende
- Vet ikke
- Tildels mer allvitende
- Vesentlig mer allvitende

10. Relasjonsbygging kontra kulturbygging - hva stemmer best overens med din overbevisning? *

Markér bare én oval per rad

	Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
En leder må være en arkitekt og designe samhandlingsarenaer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En leder må være en sirkusdirektør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En leder må være mer psykolog enn tidligere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Hvor stort fokus har du på kulturbygging i en hybrid arbeidshverdag?

Markér bare én oval.

- I svært stor grad
- I stor grad
- Nøytral
- Liten grad
- Ingen grad

12. Oppfølgingsspørsmål: Hva gjør du konkret nå - noe annerledes enn tidligere? Hvilke konkrete tiltak?

13. Noen påstander rundt relasjonsbygging: *

Markér bare én oval per rad

	Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
De som er mest tilstede fysisk vil få best relasjon til leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fysisk tilstedeværende medarbeidere er likestilt med digitalt tilstedeværende medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er forskjell på å lede hybrid i forhold til fysisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H3: Det kommunikative rommet får flere dimensjoner i en hybrid arbeidshverdag

14. Er digital ledelse kun en ny måte å kommunisere på eller er det en ny form for ledelse? *

Markér bare én oval per rad

	Helt enig	Delvis enig	Vet ikke	Delvis uenig	Helt uenig
Ny måte å kommunisere på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ny form for ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begge deler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Noen påstander rundt kommunikasjon: *

Markér bare én oval per rad

	Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
Ledelse i det hybride bringer med seg behov for endrede ledelsestiltak?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere endres i hybrid arbeidshverdag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man må mestre flere fora, både digitale, hybride og tradisjonelle, i en hybrid arbeidshverdag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Hva ser du som største forskjellen i kommunikasjon i en hybrid arbeidshverdag kontra fysisk arbeidshverdag? (kryss av det du finner aktuelt, flere svar er mulig)

Merk av for alt som passer

- Endret struktur på møter
- Endret væremåte for leder
- Endret forventninger til medarbeidere
- Endret forventning til møteleder
- Endret gruppedynamikk
- Endret væremåte for medarbeider

17. Hva er forskjell på fysisk og digital kommunikasjon? Åpent spørsmål, vennligst utdyp

18. Noen flere påstander rundt kommunikasjon:

Markér bare én oval per rad

	Helt enig	Delvis enig	Vet ikke	Delvis uenig	Helt uenig
Det er høyere terskel for uformelle digitale møter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fysisk kommunikasjon krever mindre forberedelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digital kommunikasjon blir mer formell og informasjonspreget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fravær av kropp og sanser kan gi misforståelse i kommunikasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
For å lykkes må man gå fra å være endimensjonal til flerdimensjonal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikasjon kan bli mer utydelig i en hybrid arbeidshverdag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man har flere digitale fora å delta i ved hybrid ledelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er for mange digitale arenaer å delta i	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H4: Åpenhet skaper tillit i en hybrid arbeidshverdag

19. Tillitsbasert ledelse er frihet innenfor avklarte rammer (skala 1-5) *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Helt enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt uenig

20. Tillitsbasert ledelse gir full frihet og null kontroll (skala 1-5)

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Helt enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt uenig

21. Hva legger du i begrepet åpenhet i arbeidshverdagen? (kryss av det du finner aktuelt, flere svar er mulig)

Merk av for alt som passer

- Tilgang på alle relevante dokumenter
- Klare forventninger
- Tilgang til relevante fora
- Inkludering
- Annet

22. Dersom annet, utdyp nærmere: *

23. Delingskultur signaliserer tillit (skala 1-5)

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Helt enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt uenig

24. Åpenhet gir rom for å prøve og feile (skala 1-5)

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Helt enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt uenig

25. Liten avstand mellom leder og medarbeider skaper åpenhet (skala 1-5)

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Helt enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt uenig

26. Åpenhet er vanskeligere i en hybrid hverdag (skala 1-5) *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Helt enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt uenig

H5: Målstyring signaliserer manglende tillit til medarbeidere

27. Hvor viktig er målstyring for deg? (skala 1-5) *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Svært viktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært uviktig

28. Sterk målstyring er nødvendig for å oppnå resultater i en hybrid arbeidshverdag (skala 1-5)

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Helt enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt uenig

29. Noen påstander rundt målstyring: *

Markér bare én oval per rad

	Helt enig	Delvis enig	Vet ikke	Delvis uenig	Helt uenig
Kontroll er umulig uten målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En medarbeider presterer bedre uten målstyring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledere kan bli usikre på hva medarbeiderne driver med når man ikke befinner seg på samme sted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det å utøve kontroll som leder signaliserer at du ikke har tillit til dine medarbeidere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Oppfølgingsspørsmål - åpne svar: Hvordan sikrer du kontroll på medarbeideres resultater? Hva skal til for å miste tillit til medarbeidere? Hvordan signaliserer du manglende tillit? Hvor slapp kan strikken være uten at vi mister framdrift?

H6: Hybrid arbeidshverdag krever fleksibilitet fra leder

31. Hva legger du i det å være fleksibel som leder? (kryss av det du finner aktuelt, * flere svar er mulig)

Merk av for alt som passer

- Ansatt bestemmer
- Organisasjonen bestemmer
- Fleksibel modell tilpasset ulike team
- Tilpasset arbeidstid
- Valgfritt arbeidssted

32. Medarbeidere er i større grad opptatt av fleksibilitet enn leder (skala 1-5)

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Helt enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt uenig

33. Er det forskjell på fleksibilitet i en hybrid arbeidshverdag kontra en ren fysisk arbeidshverdag? (skala 1-5)

Markér bare én oval.

- Ja
- Nei
- Vet ikke

34. Hvor stor grad av autonomi (bestemme selv) skal en medarbeider ha? (skala 1-5) *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
I svært stor grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært liten grad

35. Det er utfordrende å ha oversikt over medarbeidere i en hybrid arbeidshverdag (skala 1-5) *

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Svært utfordrende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ikke utfordrende

36. En leder i hybrid arbeidshverdag må mer enn tidligere være som en "strikk" som drar teamene sammen og tilpasser lederstil løpende (skala 1-5)

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	
Helt enig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt uenig

Dette innholdet er ikke laget eller godkjent av Google.

Google Skjemaer