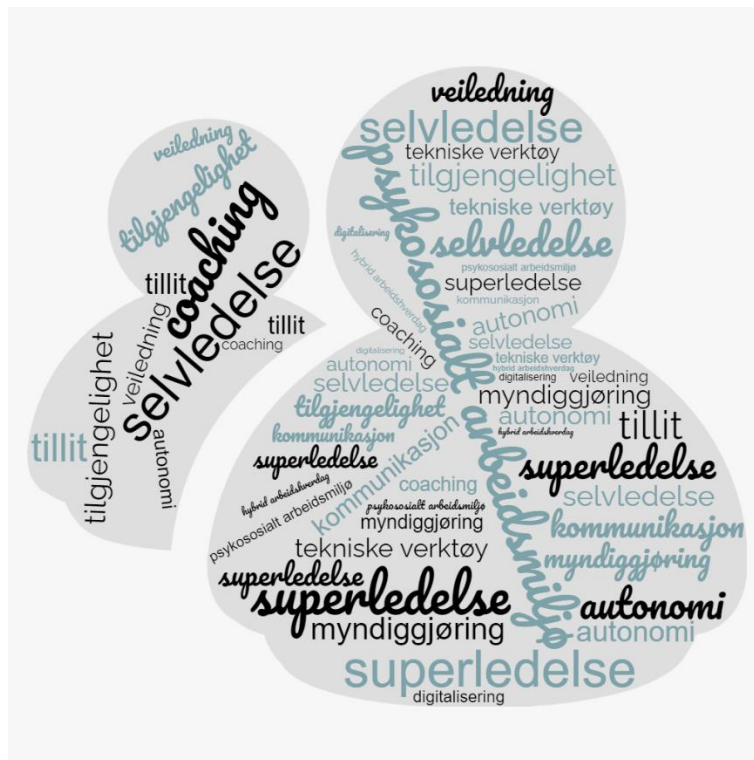


## Masteroppgave

**Kan superledelse og selvledelse bidra til at den hybride arbeidshverdagen blir mer effektiv og fungerer bedre?**



Våren 2020

Handelshøgskolen Innlandet og  
fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Kull: 2020-2023

MPABR4901

# Summary

## **Purpose**

The purpose of our thesis is to investigate how superleadership and self-management can contribute to increasing productivity, and reduce any negative effects of working in different places. We will also investigate how employers can implement these factors in an effective way, and which factors are important to create a successful and productive working environment in a hybrid working day. By exploring these topics, we will contribute to expanding knowledge about superleadership and self-management in a hybrid working day, as well as how to optimize the working environment and well-being of employees who work in a hybrid working day.

## **Objective**

The objective of the study is to gain greater insight into how superleadership and self-management can contribute to increasing productivity and efficiency in a hybrid working day. The objective is to find out to what extent superleadership and self-management influence this. The objective for our master thesis was to investigate the following issue: *Can superleadership and self-management contribute to making the hybrid work environment become more efficient and functioning better?*

## **Method**

Based on the issue that is highlighted, a thorough literature review of research related to superleadership and self-management, as well as trust, psychosocial working environment and digitalisation has been carried out. The task has been carried out in accordance with the principles of qualitative research methods. The interview guide was made in two copies; one for managers and one for employees. The study was carried out with individual in-depth interviews of thirteen managers and sixteen employees in seven different organizations (3 private and 4 public). The organizations that took part in the study were selected on the basis that they practice a hybrid working day. Manager respondents were chosen regardless of education, gender and department, while employee respondents were chosen because their manager had participated in the study.

**Result**

Our empirical evidence shows that superleadership and self-management are important factors for a hybrid working day to function optimally.

**Conclusion**

We found that it is a prerequisite that the technological tools are well implemented in the organisation, that coaching in self-management and relationship building and inclusion should be part of the organisation's agenda, the managers should be available, there must be honest and open communication and mutual understanding for what the tasks and goals are, and the trust must be mutual so that the hybrid working life becomes more efficient and works better.

# Forord

Dette forskningsprosjektet symboliserer vår avslutning av masterstudiet i Master offentlig ledelse og styring - erfaringsbasert ved Høgskolen i Innlandet. Prosjektet viser hvordan superledelse og selvledelse kan bidra til at en hybrid arbeidshverdag blir mer effektiv og fungerer bedre.

Det har vært tre arbeidskrevende år med masterstudiet i offentlig ledelse og styring på Høgskolen Innlandet, Rena. Å studere ved siden av jobb er tøft, men samtidig har det vært veldig givende og det gir et annet perspektiv på studiet og arbeidslivet.

Forarbeidet med forskningsprosjektet startet våren 2022, mens intervjuer og utforminger av prosjektet ble utført høsten 2022 og våren 2023. Dette har vært en lærerik prosess, som har gitt oss god innsikt i den hybride arbeidshverdagen. Forskningsprosjektet er basert på et godt samarbeid mellom oss tre.

Vi ønsker først og fremst å takke vår mentor Tom Karp og våre veiledere Ingrid, Bent Sofus og Hans Christian for gode diskusjoner og guiding i løpet av dette prosjektet. Stor takk til alle respondentene som har deltatt i forskningsprosjektet, og delt sine erfaringer og innsikter innen temaet hybrid arbeidshverdag.

Alle tre kandidatene har vært engasjert i forskningen, litteratursøk og utvalg, intervju, skriving av originalt utkast, forberedelse og ferdigstilling av den siste versjonen. Alle tre kandidatene bidro til masteroppgaven og godkjente den innsendte versjonen.

Stor takk til familie og venner som har heiet på oss hele veien, og vært fantastiske støttespillere gjennom hele studieperioden. De har lagt til rette for at vi har brukt hver ledige time etter jobb på studiene og ingen har krevd at vi skulle gjøre andre ting i denne perioden.

Kandidatene

HINN - Vår 2023

# Sammendrag

## Hensikt

Hensikten med oppgaven vår er å undersøke hvordan superledelse og selvledelse kan være med på å bidra til å øke produktiviteten, og redusere eventuelle negative effekter av å jobbe på ulike steder. Vi vil også undersøke hvordan arbeidsgivere kan implementere disse faktorene på en effektiv måte, og hva som er viktig for å skape et vellykket og produktivt arbeidsmiljø i en hybrid arbeidshverdag. Gjennom å utforske disse temaene vil vi bidra til å utvide kunnskapen om superledelse og selvledelse i en hybrid arbeidshverdag, samt hvordan man kan optimalisere arbeidsmiljøet og trivselen til ansatte som jobber i en hybrid arbeidshverdag.

## Mål

Målet med studien er å få større innsikt i hvordan superledelse og selvledelse kan være med på å bidra til å øke produktiviteten og effektiviteten i en hybrid arbeidshverdag. Målet er å finne ut i hvor stor grad superledelse og selvledelse påvirker dette. Problemstillingen vår er: *Kan superledelse og selvledelse bidra til at den hybride arbeidshverdagen blir mer effektiv og fungerer bedre?*

## Metode

Basert på problemstillingen er det gjennomført en grundig litteraturgjennomgang av forskning relatert til superledelse og selvledelse, samt tillit, psykososialt arbeidsmiljø og digitalisering. Oppgaven er gjort i samsvar med prinsippene for kvalitativ forskningsmetode. Intervjuguiden ble laget i to eksemplarer; en for ledere og en for ansatte. Studien ble gjennomført med individuelle dybdeintervju av tretten ledere og seksten ansatte i sju forskjellige organisasjoner (3 private og 4 offentlige). Organisasjonene som deltok i studien ble valgt ut med bakgrunn i at de praktiserer en hybrid arbeidshverdag. Leder-responentene ble valgt uavhengig av utdanning, kjønn og avdeling, mens ansatt-responentene ble valgt fordi deres leder hadde deltatt i studien.

## Resultat

Vår empiri viser at superledelse og selvledelse er viktige faktorer for at en hybrid arbeidshverdag skal fungere optimalt.

## **Konklusjon**

Vi fant at det er en forutsetning at de teknologiske verktøyene er godt implementert i organisasjonen, at coaching i selvledelse og relasjonsbygging og inkludering bør være en del av organisasjonenes agenda, lederne bør være tilgjengelige, det må være ærlig og åpen kommunikasjon og gjensidig forståelse for hva som er arbeidsoppgaver og mål, og tilliten må være gjensidig for at den hybride arbeidshverdagen blir mer effektiv og fungerer bedre.

# Innholdsfortegnelse

1.Introduksjon: .....	9
1.1 Presentasjon av tema.....	9
1.2 Problemstilling.....	9
1.2.1 Definisjoner.....	10
1.2.2 Bakgrunn og begrunnelser .....	10
1.3 Kunnskapsstatus.....	10
2.Teoretisk rammeverk:.....	12
2.1 Superledelse: Å lede ansatte til å lede seg selv.....	12
2.1.1 Superledelse: Myndiggjøring og Empowerment .....	13
2.1.2 Superledelse: Atferds modellering .....	16
2.1.3 Superledelse: Coaching .....	17
2.1.4 Superledelse: Å lede til selvledelse ved hjelp av målsetting og belønning .....	19
2.1.5 Superledelse: Delegering .....	20
2.1.6 Superledelse: Selvledende kommunikasjon.....	21
2.2 Selvledelse.....	23
2.2.1 Lederfilosofi og selvledelse: .....	24
2.2.2 Den teoretiske bakgrunnen for selvledelse .....	25
2.2.3 Organisasjonsstruktur og selvledelse:.....	34
2.2.4 Selvledelse som selvutvikling .....	35
2.2.5 Selvledelse, kommunikasjon og samarbeid: .....	36
2.2.6 Betydningen av selvledelse, autonomi og myndiggjøring på arbeidsplassen. ....	37
2.2.7 Selvledelse og personlighet:.....	37
2.2.8 Selvledelse forutsigbare utfall/mekanismer .....	38
2.2.9 Kritikk om selvledelse og fremtidig forskning i selvledelsesteori.....	40
2.3 Andre teorier/tilnærminger som er nødvendige for å legge til rette for effektiv utøvelse av superledelse og selvledelse.....	42
2.3.1 Tillit: .....	42
2.3.2 Psykososialt arbeidsmiljø, relasjonsbygging og inkludering. ....	53
2.3.3 Digitalisering .....	56
3.Metode: .....	60

3.1 Metodisk tilnærming .....	60
3.2 Konkretisering av data som skal samles inn .....	60
3.3 Refleksjon rundt kvalitetskrav (reliabilitet/validitet).....	60
3.4 Utvalg og gjennomføring av intervjuer .....	62
4.Resultater:.....	64
4.1 Drøfting av hybrid arbeidshverdag i lys av teori om superledelse.....	64
4.1.1 Coaching .....	64
4.1.2 Oppfølging, kommunikasjon og tilgjengelighet .....	66
4.1.3 Selvstendighet.....	69
4.2 Drøfting av hybrid arbeidshverdag i lys av selvledelse teori .....	70
4.2.1 Arbeidseffektivitet i en hybrid arbeidshverdag: .....	71
4.2.2 Autonomi i en hybrid arbeidshverdag:.....	75
4.2.3 Selvledelse og coaching i en hybrid arbeidshverdag:.....	78
4.2.4 Selvledelse og utfordringer i en hybrid arbeidshverdag:.....	82
4.3 Drøfting av andre forutsetninger som er nødvendige for effektiv utøvelse av superledelse og selvledelse.....	83
4.3.1 Tillit og tillitsbasert ledelse.....	83
4.3.2 Psykososialt arbeidsmiljø, relasjonsbygging og inkludering .....	90
4.3.3 Digitalisering: .....	95
4.4 Oppsummering av viktigste funn .....	98
5.Diskusjon:.....	102
5.1 Oppgavens styrker og svakheter: .....	102
5.2 Forslag til videre forskning .....	103
6. Konklusjon: .....	104
7. Referanseliste: .....	106
8. Vedlegg .....	115



# 1.Introduksjon:

## 1.1 Presentasjon av tema

I dagens arbeidsmarked har det blitt stadig vanligere med en hybrid arbeidshverdag, hvor ansatte arbeider både på kontoret og hjemmefra. Som et resultat har spørsmålet om hvordan man kan optimalisere produktiviteten og trivselen til ansatte i denne arbeidsformen blitt stadig mer relevant. En mulig løsning kan være å gi ansatte mer autonomi og tillit til å ta beslutninger på egen hånd, også kjent som superledelse og selvledelse. I denne empiriske studien vil vi utforske betydningen av disse faktorene i en hybrid arbeidshverdag, og hvordan de påvirker arbeidsmiljøet og trivselen til ansatte.

I dette forskningsprosjektet tar vi sikte på å undersøke hvordan superledelse og selvledelse kan være med på å bidra til å øke produktiviteten, og redusere eventuelle negative effekter av å jobbe på ulike steder. Vi vil også undersøke hvordan arbeidsgivere kan implementere disse faktorene på en effektiv måte, og hva som er viktig for å skape et vellykket og produktivt arbeidsmiljø i en hybrid arbeidshverdag. Gjennom å utforske disse temaene vil vi bidra til å utvide kunnskapen om superledelse og selvledelse i en hybrid arbeidshverdag, samt hvordan man kan optimalisere arbeidsmiljøet og trivselen til ansatte som jobber i en hybrid arbeidshverdag.

## 1.2 Problemstilling

Vi har brukt mye tid på å finne riktig problemstilling. Vi har hatt flere diskusjoner og refleksjoner underveis i prosessen med forskningsprosjektet, og det ble foretatt noen endringer hvor vi snevret inn forskningen vår for å finne den riktige problemstillingen. Dette har resultert i følgende problemstilling:

Kan superledelse og selvledelse bidra til at den hybride arbeidshverdagen blir mer effektiv og fungerer bedre?

## 1.2.1 Definisjoner

### 1.2.1.1 Hva mener vi med hybrid arbeidshverdag?

Med hybrid arbeidshverdag mener vi en arbeidshverdag hvor de ansatte har muligheten til å jobbe både hjemmefra og fra kontoret i løpet av en arbeidsuke. Den ansatte jobber verken 100% fra kontoret eller 100% hjemmefra (fjernarbeid), men en kombinasjon.

### 1.2.1.2 Hva mener vi med fjernarbeid?

Med fjernarbeid mener vi at ansatte utfører sine arbeidsoppgaver fra et hjemmekontor og ikke fra organisasjonens fysiske kontor.

## 1.2.2 Bakgrunn og begrunnelser

Den 12. mars 2020 stengte Norge ned på grunn av koronapandemien. Det tok nesten to år før regjeringen hadde fjernet de fleste koronatiltakene, den 12. februar 2022. Et av de nasjonale koronatiltakene som ble innført var påbudet om å tilrettelegge for bruk av hjemmekontor som kom 02. desember 2021 (Regjeringen, 2021).

Dette utfordret flere organisasjoner, etater, kommuner, og ikke minst ledere og ansatte. Samfunnet endret seg dramatisk etter pandemien og ikke minst arbeidslivet. Dette har resultert i at hjemmekontor nå har blitt en normal del av hverdagen og hybrid arbeidshverdag har blitt en del av arbeidslivet. Hybrid arbeidshverdag er et ferskt tema, og det er ikke mye forskning eller teori om temaet i dag. Vi mener at den hybride arbeidshverdagen har kommet for å bli, og vi ønsker med dette å undersøke hvordan superledelse og selvledelse kan bidra til at den hybride arbeidshverdagen blir mer effektiv og fungerer bedre.

## 1.3 Kunnskapsstatus

Vi har sett at det var begrensninger i det teoretiske rammeverket siden hybrid arbeidshverdag er å betrakte som et relativt nytt fenomen og det er veldig lite teori om dette temaet per i dag. Det finnes også svært lite forskningsbasert kunnskap innen feltet hybrid arbeidshverdag. Derimot finnes det både teori og forskning relatert til temaene superledelse og selvledelse. Dette er teorier

og forskningsbasert kunnskap som vi mener er relevante i forbindelse med vår problemstilling, og vi vil benytte dette til å drøfte, støtte opp om, og styrke de funnene vi kommer frem til i vår forskning.

Det finnes lite teori om tillitsbasert ledelse, i dag ser vi tillitsbasert ledelse som en ledelse trend og er et nytt fenomen. I denne viktige ledelsestrenden handler det om det relasjonelle og samspillet mellom mennesker i organisasjoner. Det finnes ikke mange teorier om begrepet tillitsbasert ledelse konkret.

Forskere innen ledelse mener at nesten alle ansatte i Norge ønsker fleksibiliteten til å ha en hybrid arbeidshverdag. Organisasjoner som ikke tilpasser seg dette nye skiftet, vil risikere tap av konkurransekraft og produktivitet om de ikke gjør endringer (Brugrand, 2022)

## 2. Teoretisk rammeverk:

Vi vil presentere teorier som er viktige for å forstå problemstillingen vi har valgt. Først vil vi se på superledelse og selvledelse, da vi mener at disse er avgjørende for å skape en velfungerende hybrid arbeidshverdag. Vi vil først diskutere superledelse som en ledelsesform, deretter vil vi se på selvledelse, og til slutt vil vi undersøke de nødvendige premissene som må være på plass for at både superledelse og selvledelse kan utøves effektivt.

Under superledelse ser vi nærmere på de seks underpunktene “Myndiggjøring”, “Atferdsmodellering”, “Coaching”, “Å lede til selvledelse ved hjelp av målsetting og belønning”, “Delegering” og “Selvledende kommunikasjon”.

Under selvledelse ser vi nærmere på de åtte underpunktene “Lederfilosofi og selvledelse”, “Den teoretiske bakgrunnen for selvledelse”, “Organisasjonsstruktur og selvledelse”, “Selvledelse som selvutvikling”, “Selvledelse, kommunikasjon og samarbeid”, Betydningen av selvledelse, autonomi og myndiggjøring på arbeidsplassen”, “Selvledelse og personlighet”, “Selvledelse forutsigbare utfall/mekanismer”, og “Kritikk om selvledelse og fremtidig forskning i selvledelsesteori”.

Etter å ha gått gjennom teorier om superledelse og selvledelse, ser vi nærmere på de nødvendige premissene som må være på plass for at både superledelse og selvledelse kan utøves effektivt.

De nødvendige premissene er tillit, psykososialt arbeidsmiljø og digitalisering.

### 2.1 Superledelse: Å lede ansatte til å lede seg selv

Superledelse utfordrer de grunnleggende antakelsene man har om ledelse, og tilbyr et robust alternativ for å slippe løs andres store evner. Konseptet superledelse hjelper ledere med å fremme de ansattes styrker og egenskaper, mens lederne beveger seg mot å bli effektive ledere - Superledere. Superlederen prøver ikke å bære tyngden av en stadig endrende høyteknologisk verden alene, men deler i stedet byrden med de ansatte. Dette fører til at de ansatte blir sterkere og sterkere gjennom deres eget initiativ, kreativitet og bidrag. Etter hvert som de ansatte blir

sterkere, får lederen styrken til de ansattes utløste potensial, og blir dermed en Superleder (Manz & Sims 2001).

I følge Houghton et al vil effektive lærere sette i gang en læringsprosess ved å benytte superleder-strategier som modellering, oppmuntring, veiledning og forsterking av egen veiledning, for å kunne hjelpe elever til å kontinuerlig lære på egenhånd (Park & Kim, 2023).

For en leder handler superledelse om å lede ansatte til å lede seg selv, hvor selvledelse er den ansattes konstruktive respons. Med superledelse tar de ansatte selv ansvar for de oppgaver som tradisjonelt forbindes med ledere, slik som det å motivere, sette mål og belønne. De ansatte får friheten til å ta egne avgjørelser under den forutsetningen at de avtalte resultatene blir oppnådd. På denne måten gir lederen tilsynelatende fra seg innflytelse, makt og kontroll (Skogstad & Einarsen, 2002).

En superleder utvikler sine ansatte til å bli mer selvstendige, og tilrettelegger for teamarbeid. På den måten kan de ansatte jobbe selvstendig samtidig som de bidrar aktivt i teamet og i arbeidsgruppen. En superleder oppfordrer til en kultur som framelsker og oppfordrer selvledelse. Ifølge filosofen Lao Tsu er man en virkelig god leder når man får sine ansatte til å si: «Vi gjorde det selv.» (Skogstad & Einarsen, 2002)

Ifølge Ahmad (2014) har superledelse en betydelig påvirkning på ansattes ytelse, mens i en studie utført av Fristin et al (2018) viser resultatet at superledelse har en positiv påvirkning på de ansattes prestasjoner, men at påvirkningen er av en ubetydelig grad. Derimot viser studien at superledelse påvirker jobbtilfredsheten betydelig og positivt. Dette støttes ikke av en studie utført av Ambarwati (2019) hvor resultatet viser at superledelse har ingen effekt på verken arbeidstilfredsheten eller arbeidsmotivasjonen. Forskningen spriker og det er ikke entydig at superledelse har en positiv effekt på de ansattes ytelse, prestasjon og jobbtilfredshet. (Fristin et al, 2018), (Ambarwati, 2019).

### 2.1.1 Superledelse: Myndiggjøring og Empowerment

Myndiggjøring er den norske oversettelsen av ordet empowerment, men betydningen er likevel ikke helt den samme. Siden vi ikke har tenkt å gå i dybden av myndiggjøring og empowerment i

vår forskning, velger vi å si at myndiggjøring og empowerment er det samme, og kommer til å benytte begge ordene gjennom forskningen.

Empowerment er et paraplybegrep som favner stort, både innen fagfeltene religion, undervisning og psykologi med mer. I noen fagfelt var betydningen av empowerment et begrep om maktdeling, mens det i andre fagfelt hadde betydningen av å fremme menneskelig velferd. Det var først mot slutten av 1980-tallet at empowerment ble et vanlig begrep i vitenskapelig litteratur knyttet til feltene organisasjon og ledelse, og det var her betydningen av produktivitet under empowerment kom. Empowerment ble nå sett på som et virkemiddel organisasjonene kunne benytte for å oppnå sine målsettinger i form av ansatt deltakelse i beslutningsprosesser og større ansvar og myndighet i sine arbeidsroller. I vår forskning kommer vi til å benytte oss av alle tre betydningene av begrepet; maktdeling, fremming av menneskelig velferd, og fremming av produktivitet. (Amundsen, 2019)

Det er flere likhetstrekk mellom superledelse og myndiggjøringsledelse. Myndiggjøring kjennetegnes ved følgende fire punkter (Karlsen & Berg, 2018):

1. De ansatte får informasjon om organisasjonens mål.
2. De ansatte får makt og frihet til å utføre sine arbeidsoppgaver innenfor en gitt ramme.
3. Lederen oppmuntrer de ansatte til å involvere seg i arbeidsoppgavene og komme med forslag på løsninger.
4. Lederen støtter sine ansatte ved å gi ros, oppmuntring og konstruktive tilbakemeldinger.

En superleder er også kjent for å være en myndiggjørende leder. Myndiggjøring betyr å gi noen autoritet eller makt til å utføre en handling, og det er også en prosess som gjør at personen blir sterkere og mer selvsikker. Å bli sterkere og mer selvsikker er avgjørende for vekst og modning, som er nødvendig for å bli en suksessfull voksen, leder og et empatisk menneske. Myndiggjøring kan ses som når vi gir barna vår selvtillit og ferdigheter til å sykle, eller når en sjef gir en viktig oppgave til en ansatt og ser at vedkommende vokser og blir mer selvsikker. Dette fører til utvikling av lederegenskaper og en produktiv relasjon mellom lederen og den ansatte. En superleder oppfordrer sine ansatte til å ta større ansvar, i form av ansvar for å sette sine egne mål og ansvar for å løse sine problemer. En superleder oppfordrer til selvtillit og positiv mulighetstenkning. Innen superledelse er myndiggjøring en tydelig fokusert strategi for å styrke

de ansatte gjennom å forbedre de ansattes ferdigheter, selvtillit, og ikke minst de ansattes kunnskap og informasjon. Å sikre at kunnskap og informasjon er riktig plassert i en organisasjon, er en avgjørende faktor for en effektiv superledelse. Betydningen av myndiggjøring er forskjellige fra menneske til menneske, og opplevelsen av myndiggjøring vil derfor også variere fra individ til individ. Ingen er like, derfor vil de individuelle ulikhetene de ansatte bringer til arbeidsplassen også kunne påvirke hvordan de ansatte opplever myndiggjøringen. (Manz & Sims 2001)

Ifølge Benzel er myndiggjøring av andre en kritisk nøkkel for å fremme produktive og meningsfulle relasjoner, og det er derfor en viktig term og handling som bør prioriteres når det gjelder mellommenneskelig kommunikasjon og tildeling av ansvar. Birdi med flere (2008) utførte en stor tidsstudie om myndiggjøring hvor de fulgte 308 organisasjoner over en tidsperiode på 22 år. I denne studien fant forskerne at når de sammenlignet empowerment med 6 andre former for ledelsespraksiser, var empowerment den sterkeste indikatoren for produktivitet i organisasjonene, og den representerte en økning på nesten 7% i verdiskapning per ansatt over 22 år. Forskningen viste at økningen i verdiskapningen var tilnærmet lik for alle de 308 organisasjonene som deltok i studien, og man konkluderte med at det å gi ansvar og myndighet til ansatte kan være lønnsomt for organisasjoner. (Benzel, 2022), (Amundsen, 2019)

Kim, Beehr & Prewett definerer myndiggjørende ledelse som oppførselen til ledere som delegerer makt, gir autonomi i arbeidet, og gir opplæring og informasjon til sine ansatte, noe som vil føre til økt motivasjon hos de ansatte. Ifølge Ahearne, Mathieu og Rapp, handler myndiggjørende ledelse om å vektlegge de ansattes deltakelse i beslutningstaking, å oppmuntre de ansattes tillit og motivasjon til å prestere høyt, samt fjerne byråkratiske barrierer. Wu & Chen peker på at motivasjonen til de ansatte vil øke på grunn av den autonomien de blir gitt i arbeidet av sin leder. På den annen side må det nevnes at nåværende forskning på myndiggjørende ledelse og dens effekt på de ansattes ytelse ikke viser en klar retning. Selv om flere studier har vist at myndiggjørende ledelse har en positiv effekt på de ansattes prestasjoner (Ahearne et al., 2005, og Zhang & Zhou, 2014), viser andre studier motstridende resultater (Cheong et al., 2016, og Humborstad, Nerstad, & Dysvik, 2014). Både Parsloe (1996) og Tveiten (2007) hevder at det ikke går an å myndiggjøre andre, man kan kun legge forholdene til rette og bidra i andres myndiggjøringsprosess. For å kunne myndiggjøre den ansatte forutsetter dette at den ansatte selv

ønsker et større handlingsrom og mer ansvar. Hvis dette ikke er til stede vil det være vanskelig å myndiggjøre den ansatte. For at det skal forekomme myndiggjøring, forutsetter det at det faktisk skjer en reell maktdeling i organisasjonen og at det ikke kun er ren retorikk fra ledelsens side. Vi må derfor ikke glemme at myndiggjøring av ansatte er en av metodene lederne kan benytte for å oppnå mål og for å øke effektiviteten og produktiviteten i organisasjonen. (Amundsen, 2019), (Ahluwalia, 2020).

### 2.1.2 Superledelse: Atferds modellering

Men hvordan lærer man å lede? Man kan lære mye om å lede ved å lese seg opp om ledelse eller delta på kurs om emnet. Derimot for ledere i organisasjoner og bedrifter handler det mest om å lære gjennom observasjon av andre ledere. Ved å observere over tid hvordan en person med høyere stilling eller status leder, vil man etter hvert oppfatte dette som den “rette” måten å lede på. Læring handler ikke bare om egen erfaring, det handler også om å observere hvordan andre handler. Ledere som er løsningsorienterte vil kunne inspirere, og ved å kommunisere positivt og optimistisk om fremtiden vil dette også bidra til å danne et positivt tankemønster hos de ansatte. Ifølge Robert Waterman er det to måter man lærer på; først analyserer man sine mangler og forsøker å rette dem opp, deretter observerer man de som gjør ting best og prøver å etterligne dem. Lederes holdninger, vaner og atferd er med på å forme de ansattes holdninger, vaner og atferd. Lederne har en viktig, men vanskelig oppgave når det gjelder å være en god rollemodell for de ansatte. Det ligger derfor et viktig ansvar hos ledere i å gå foran som et godt eksempel og videreformidle den riktige kunnskapen og kulturen innen organisasjonens ledelse. (Manz & Sims 2001), (Amundsen, 2019)

Modellering er en viktig del av superledelse. Ledere kan benytte modellering både bevisst og produktivt i forbindelse med å utvikle selvledelse hos sine ansatte, og i det daglige kan modellering brukes på flere måter i utviklingen av selvledelse hos de ansatte. Den første måten man kan bruke modellering på er å etablere en ny atferd hos de ansatte, og da menes spesielt en atferd innen selvledelse. Den andre måten man kan benytte modellering på innebærer at man styrker sannsynligheten for at de ansatte vil fortsette med å bruke positiv atferd som de allerede har lært. Dette kan forenkles ved at de ansatte observerer at man mottar positive resultater og belønninger ved å utføre ønsket atferd. I tillegg til dette kan man også benytte modellering på en



mer formell og bevisst måte; i form av opplæring. Baksiden ved modellering er at den kan resultere i negative resultater hvis den ikke blir administrert og forstått korrekt. (Manz & Sims 2001).

### 2.1.3 Superledelse: Coaching

Superledelse handler om å lede til selvledelse. Coaching er en kjent metode som benyttes til selvutvikling av ansatte på arbeidsplassen. Når ledere utøver coaching, handler det om å fremme personlig og faglig utvikling hos ansatte, hvor bevisstgjøring og læring inngår som en del av dette. Det er fortsatt usikkerhet rundt hvordan bruk av coaching kan føre til endret oppførsel, men forskningen viser en tydeligere sammenheng mellom dette. Funn fra flere nyere studier tyder på at coaching legger til rette for det som kalles psykologisk kapital. Vi skal ikke gå nærmere inn på begrepet psykologisk kapital, men vi nevner de fire dimensjonene som psykologisk kapital består av:

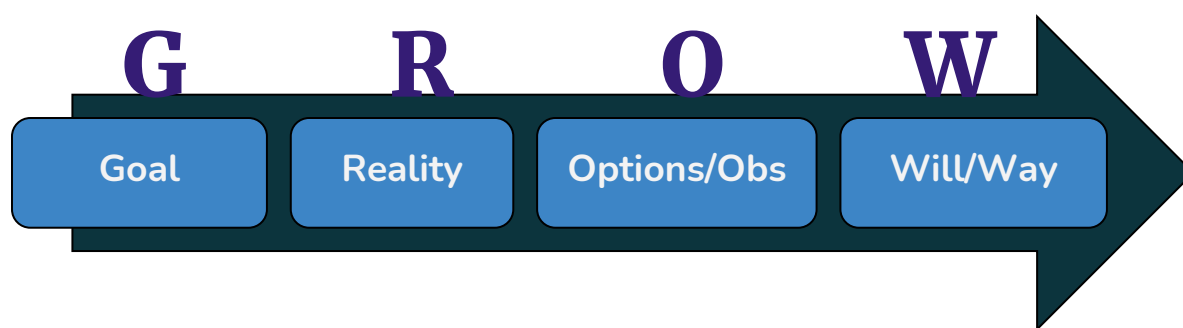
1. Mestringstro - troen på at vi har de ressursene som trengs for å vellykket utføre arbeidsoppgavene.
2. Håp - en motivasjonstilstand preget av en følelse av handlefrihet for å oppnå mål.
3. Optimisme - positiv innstilling til fremtiden.
4. Resiliens - muligheten og evnen til å fortsette å arbeide til tross for eventuelle hindringer eller vanskeligheter.

(Amundsen, 2019), (Dust, 2022)

Coaching handler om at man må legge til rette for å frigjøre både det faglige og det personlige potensialet hos andre, og på den måten bidra til vekst, læring og mestring gjennom refleksjon, dialog og handling. Coaching skal stimulere ansatte til selvledelse. (Bresser & Wilson, 2010)

High-performance eller høyytelses coaching handler om å hjelpe mennesker med å nå sitt fulle potensial. For lederen som coach betyr dette å jobbe med de ansatte for å forbedre deres prestasjoner på arbeidsplassen. Høyytelses coaching kan også innebære å jobbe med andre mennesker i organisasjonen, for eksempel ledere som samarbeider med andre ledere for å gjøre arbeidsplassen til en organisasjon med høy ytelse, som hjelper alle til å yte sitt beste. Høyytelses coaching hjelper folk å utforske hvilke motivasjoner de har, og overvinne eventuelle

blokkeringer eller sperringer som holder dem tilbake. Høyttelses coaching handler både om å støtte og å gi utfordring. En leder som har gode coachingferdigheter kan hjelpe sine ansatte til å tenke gjennom problemer som ikke har en åpenbar løsning. Disse lederne lærer de ansatte hvordan de kan få en oversikt over arbeidsoppgavene sine og prioritere hva som må gjøres. Ledere med gode coachingferdigheter vet når de skal forholde seg stille, når de skal stille gode spørsmål, og når de må hjelpe sine ansatte til å høre sin egen stemme og finne sine egne svar. For å kartlegge hva en ansatt trenger coaching i, kan man benytte seg av en GROW modell. (Witt, 2022), (MindTools, u.å.)



Figur 1: GROW modell. (Tegnet og oversatt til norsk fra High-Performance Coaching)

Coaching kan resultere i enorme, positive effekter, men til dags dato har det vært lite fokus rundt muligheten for at coaching også kan ha negative effekter. Schermuly & Graßmann har sammenlignet 9 forskjellige studier med kvalitativ, tverrsnitt forsinket, tidsforsinket eller eksperimentell forskningsorientering. Gjennom de forskjellige studiene peker det på at det ofte forekom negative effekter av coaching, men bare noen få av tilfellene var alvorlige, og de fleste av dem hadde lav intensitet. Når det gjaldt forhistorien mellom coach og elev, kunne man se at en høyere relasjonskvalitet mellom coach og elev ga utslag i færre tilfeller av negative effekter. Schermuly & Graßmann påpeker også at det er en sammenheng mellom de negative effektene hos eleven og de negative effektene hos coachen. Disse funnene bidrar til en profesjonalisering av coaching, og likestiller coaching på lik linje med andre hjelperelasjoner, hvor negative effekter har blitt anerkjent som naturlige forekomster. (Schermuly & Graßmann, 2018)

## 2.1.4 Superledelse: Å lede til selvledelse ved hjelp av målsetting og belønning

Som vi vil gå nærmere inn på i kapitlet om selvledelse, er målsetting en viktig faktor ved selvledelse. Det er derfor også en viktig faktor innen superledelse. Resultat fra tidligere forskning på målsetting har funnet få direkte effekter av belønning. Her ble belønning ofte tilskrevet rollen å øke målnivået, øke målforpliktelsen og oppmuntre til spontan målsetting. Generelt sett støtter en noe begrenset oppmerksomhet på de separate effektene av mål og belønninger premisset om at mål og belønninger har positive, uavhengige effekter på ytelsen. Både forskning og erfaring viser at det å sette spesifikke mål vil føre til høyere prestasjoner enn om man satte ingen eller tvetydige mål. Middels vanskelige mål fører generelt til en høyere ytelse enn mål som er enkle eller umulige å oppnå. Man antar at ved å involvere den ansatte når man utformer målene, vil den ansattes vilje til å nå målet øke. Det er en stor utfordring for superledere å utvikle de ansattes evne til å sette sine egne realistiske mål, da inkludert den ansattes mål for utvikling av egen selvledelse. Målsetting er noe man lærer, derfor er oppgaven til en superleder å fungere som et forbilde, en coach og en lærer. Den kanskje mest kritiske faktoren innen målsetting er om superlederen setter seg et personlig mål om å oppmuntre og tilrettelegge for de målene de ansatte selv setter. (Sims & Lorenzi, 1992), (Manz & Sims 2001)

Hensikten med målene som blir satt er å hjelpe de ansatte til å bli bedre, og det er derfor naturlig å inkludere dem i målsettingsprosessen. Ved å sikre at de ansatte blir involvert kan lederne bidra til å utvikle både de kortsiktige og de langsiktige målene, noe som kan være med på å øke sannsynligheten for at målene vil bli oppnådd. Ledere og ansatte bør i fellesskap utvikle mål som er SMARTE (specific, measurable, actionable, results oriented and time bound). SMARTE mål kan være med på å inspirere den ansatte til engasjement og en følelse av eierskap i å nå sine mål. Ved å oppmuntre ansatte til å sette seg mål som de må strekke seg etter, bidrar man til å øke motivasjonen til kontinuerlig utvikling. (Chowdhury & Hioe, 2017)

Som nevnt innledningsvis handler superledelse om å lede andre til selvledelse. En viktig del av superledelse handler om å lære de ansatte hvordan de kan belønne seg selv, og hvordan de kan bygge inn en naturlig belønning i arbeidet sitt. Innenfor et slikt overordnet system av mål og belønninger vil ansatte som har utviklet sine evner til selvledelse være mye mer fokusert på å sette sine egne mål, utforme sine egne oppgaver, og administrere belønningene sine selv.

Hvordan man benytter belønning kan også spille en viktig rolle i utviklingen av evnen til selvledelse hos andre. Direkte belønning av selvledelse er nødvendig og hensiktsmessig. Ved å benytte belønning kan man etablere og fremheve forbilder for å sende et signal om hvilken type atferd som er å betrakte som ønskelig.

Belønningssystemet under superledelse kjennetegnes ved at superlederen forsøker å legge vekt på de selvadministrerte og naturlige belønningene, men på samme tid forsøker å nedtone eksternt administrerte belønninger. (Manz & Sims 2001)

### 2.1.5 Superledelse: Delegering

Delegering av oppgaver og ansvar er en viktig del av det å utøve superledelse. Delegering er en form for tidsstyring og handler om å oppnå resultater gjennom andre personers anstrengelser. Et eksempel på dette er ledere som gir sine ansatte ansvaret for å oppnå et bestemt resultat. For at delegering skal fungere er det viktig at lederen også gir den ansatte den myndigheten som er nødvendig for å kunne ivareta dette ansvaret. En gjentakende feil man opplever at mange ledere gjør, er at de delegerer ansvaret for en oppgave uten å gi den nødvendige beslutningsmyndigheten, fullmakten og friheten som må til for å kunne utføre oppgaven. (Fantoft, 2022), (Badjie, 2021)

Delegering kan være vinn-vinn for begge parter hvis det gjøres på riktig måte, men det er ikke alle oppgaver man kan delegerer bort. For å finne ut hvilke oppgaver det vil være hensiktsmessig å delegerer, kan man stille seg fem nøkkelspørsmål:

1. Er det noen andre som har nødvendig informasjon og kompetanse for å kunne fullføre oppgaven, eller er det avgjørende at man gjør det selv?
2. Vil utførelse av oppgaven gi noen andre en mulighet til å vokse og utvikle sine ferdigheter?
3. Er dette en repetitiv oppgave som vil gjenta seg i fremtiden?
4. Er det nok tid til å delegerer jobben effektivt i form av opplæring, oppfølging og fremdrift?
5. Er dette en oppgave man bør delegerer?

Hvis svaret er "ja" på minst noen av spørsmålene ovenfor, kan det lønne seg å delegere oppgaven. På den annen side, er det ingen garanti for at den delegerte oppgaven vil bli fullført til tross for disse betingelsene. Det er derfor viktig at man også vurderer hvem man skal delegere oppgaven til, og hvordan man delegerer. For at delegeringen skal være effektiv er det viktig at man velger de riktige oppgavene å delegere, identifiserer de beste personene for å utføre oppgavene, og støtter dem underveis. (MindTools, u.å.)

Delegering og kommunikasjon er viktige faktorer nettopp fordi gode lederegenskaper kan gjøre en person vellykket. Delegering som et interaktivt fenomen kan ikke forekomme uten at man har effektiv kommunikasjon. Derfor er effektiv delegering veldig avhengig av at kommunikasjonen også er effektiv. Ifølge Kovac & Jesenko (2010) er delegering en funksjon av en leders egenskaper til å styrke de ansatte. De mener at delegering, kommunikasjon og kontroll, er viktige elementer i lederprosessen, hvor nivået av demokrati i lederstilen bestemmer nivået av formaliseringen av delegeringen, kommunikasjonen og kontrollen. Delegering er et viktig lederverktøy, og delegering er en aktivitet med både myndighet og ansvar. Ifølge Dessein (2002) vil delegering øke utvikling og effektivitet for både ansatte og lederskapet. (Fantoft, 2022), (Badjie, 2021)

Som vi kommer tilbake til i et senere kapittel, er tillit og ansvar viktig innen tillitsbasert ledelse, og det er derfor også en viktig del av superledelse. For at ledere skal kunne lede sine ansatte til selvledelse er det viktig at de delegerer ansvar, samtidig som de oppfordrer til samarbeid og utvikling. Dette gjør at det blir mindre konflikter, hvilket igjen kan bidra til større ro i organisasjonen. Ledere som opptrer med tydelighet og integritet, og som kommuniserer åpent og involverer sine ansatte, vil kunne oppleve bedre resultater i organisasjonen. (Johansen, 2018)

### 2.1.6 Superledelse: Selvledende kommunikasjon

Kommunikasjon defineres som en prosess der noe deles eller gjøres i fellesskap. Ifølge professor Jan Ketil Arnulf ved Handelshøyskolen BI, er kommunikasjon et sentralt verktøy for å kunne utøve ledelse; «*Uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted.*» (Farbrot, 2019)

I det daglige handler superledelse i hovedsak om den mellommenneskelige verbale og ikke-verbale kommunikasjonen som skjer mellom en leder og en ansatt, og den primære funksjonen

til en superleder blir å oppmuntre, veilede og belønne den ansattes utøvelse av selvledelse i stedet for å gi direkte instruksjoner og belønning for ytelse. (Manz & Sims 2001)

Superledelse i organisasjonen er viktig for å endre interaksjonsmønstrene mellom medlemmene. En kommunikasjonsstil som fremmer superledelse, inkluderer å stille spørsmål i stedet for å gi svar. For å fremme selvledelse bør ledere lytte, redusere bruken av instruksjoner og beskjeder, og i mindre grad tildele mål. Superledelse har som mål å myndiggjøre ansatte ved å sette dem i stand til å lede seg selv, men dette betyr ikke at lederen ikke skal være aktiv. Lederen bør stille spørsmål og legge til rette for selvledelse. Lederens oppgave er å hjelpe de ansatte til å lykkes (Glasø & Thompson, 2018)

Innen enhver form for ledelse er kommunikasjon viktig, og det er intet unntak innen superledelse. Når det gjelder å støtte ansattes læring og kompetanseutvikling, er coachende kommunikasjon en viktig del av superledelse. For å kunne lede til selvledelse er det viktig at man kommuniserer på en slik måte at det fostrer selvledelse. Viktige elementer som kommunikasjonen innen superledelse bør inneholde er:

- Ros og komplimenter
- Konstruktive tilbakemeldinger
- Målsetting
- Prestasjonsevaluering
- Arbeidsfordeling
- Problemløsning

Ledere som benytter seg av disse elementene når de kommuniserer med sine ansatte, legger til rette for at de ansatte kan vokse og ta læring av de tilbakemeldingene de får, enten det er snakk om forbedring eller at oppgaven er utført på best mulig måte. (Manz & Sims 2001), (Amundsen, 2019)

I organisasjoner hvor man har ansatte som jobber hybrid, er det avgjørende at man har en teamkultur som er bygget på tillit og respekt. Dette er dobbelt så viktig når man går fra en fysisk arbeidsplass til en virtuell arbeidsplass. Den første faktoren som er essensiell for å ha en sterk

teamkultur er tillit. Tillit er nødvendig for å fremme et trygt arbeidsmiljø hvor de ansatte føler seg komfortable med å dele, uten frykt for å bli ydmyket eller straffet. Ved å tilby et trygt arbeidsmiljø tilrettelegger man for at de ansatte kan kommunisere fritt med selvtillit, noe som igjen kan føre til deling av nye og innovative ideer. Den andre faktoren som er essensiell for å ha en sterk teamkultur er respekt. Mens tillit og det å stole på noen betyr at man kan være åpen, handler respekt om at det som blir delt blir verdsatt og satt pris på. (Burkus, 2021)

God oppfølging fra nærmeste leder er viktig for ansatte som jobber hjemmefra. Når man jobber hjemmefra, har man ofte redusert kontakt med nærmeste leder og mindre direkte oppfølging av arbeidet. Det vil si at en slik kontorløsning kan kreve større grad av selvledelse og selvstendighet blant ansatte. Mange av ansatte opplever dette som effektivt og befriende, mens for andre vil det være vanskelig og de vil savne mer oppfølging fra sin leder.(STAMI, 2020)

Den uformelle kommunikasjonen er viktig for å skape nærvær og tillit mellom ledere og ansatte, men når alle jobber hjemmefra kan denne formen for kommunikasjon gå tapt. Skriftlig kommunikasjon er effektivt for å sende informasjon, men kan være mindre personlig og misforståelser kan oppstå. Ledere kan skape nærvær og bygge relasjoner ved å tilføre personlig stil i skriftlig kommunikasjon, bruke telefon- eller videosamtaler, være nysgjerrige på de ansatte, bruke humor og gi tilbakemeldinger. Det er også viktig å være bevisst på å bygge sosiale bånd og nettverk, ettersom ansatte med gode relasjoner hjelper hverandre oftere. (dfo.no)

## 2.2 Selvledelse

Samfunnet i dag preges av høy kompleksitet, økt utdanning, internasjonalisering og dynamisk teknologiutvikling. Dette har ført til fantastiske muligheter for å gjøre livet lettere både på jobb og i det private, men det er opp til hvert individ å vurdere om dette fører til mer effektivitet og et bedre liv. Ved å sette klare mål, ta ansvar for egen læring og utvikling, bygge gode rutiner og vaner, og ta ansvar for egen kommunikasjon og samarbeid, kan man øke trivsel og suksess når man jobber hjemmefra. Selvledelse kan gi bedrifter og organisasjoner et konkurransefortrinn, spesielt for ledere og ansatte som jobber selvstendig og der verdiskaping er knyttet til den enkeltes kompetanse. Selvledelse er en sentral kompetanse i dagens arbeidsliv, både for ledere

og ansatte, og representerer et personlig ansvar og mulighet til å ta kontroll over egne livsbetingelser (Eriksen et al., 2003); (Manz & Sims 2001)

Amundsen beskriver selvledelse som bevisst og viljestyrte innflytelse hver enkelt har over sine tanker, følelser og atferd for å styrke seg selv og samhandling med andre. God selvledelse innebærer etisk funderte valg og handlinger samt inkludering av relasjonelle aspekter i samhandlingssituasjoner. Selvledelse er en sentral kompetanse i dagens kunnskapsbaserte og dynamiske arbeidsliv, både for ledere og ansatte, og representerer et personlig ansvar og mulighet til å ta kontroll over egne livsbetingelser (Amundsen, 2022).

Karp definerer selvledelse som å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv. Selvledelse innebærer å bruke personlige strategier for å vokse, men også å jobbe med egne begrensninger. En bevisst bruk av selvledelse øker sannsynligheten for å takle hverdagen og utfordringer i livet bedre, samt bidrar produktivt i kollektive sammenhenger. Selvledelse er et voksende fagfelt og et akademisk felt med økende betydning. Selv om det er mange tjenester innenfor selvledelse tilgjengelig, hevder Karp at faget mangler empiri og verifiserbare funn som understøtter deler av faget. Det som har blitt forsket på følger gjerne et rammeverk hvor noen har definert hva faget skal inneholde (Karp, 2016).

### 2.2.1 Lederfilosofi og selvledelse:

I spenningen mellom det gode liv og våre krav og forventninger, ligger det betydelige utfordringer. Hvordan skal vi beherske og skape en arbeidsplass hvor en har bedre tid? Særlig i et arbeidsliv som karakteriseres av stadig høyere krav til effektivitet, målfokus og ytelse. Ansatte er under press på mange nivåer, men de må skjerme seg selv når oppgaver krever det. Slik skjerming er nesten umulig gitt forholdene mange opererer under. Den konkurranseorienterte styringen av arbeidssituasjonen og ledelsesfilosofien i vårt samfunn er nok de største hindringene for dette.

Med hensyn til styring og styringsprinsipper har man innenfor ledelsesforskningen de siste hundre årene satt søkelyset på hvordan ulike måter å planlegge på, organisere og utføre arbeid på kan få konsekvenser for organisasjonens effektivitet.



Ledelse har lenge vært sett på som synonymt med makt og innflytelse. I lys av dette har det i lang tid vært teorier om effektiv ledelse som hovedsakelig utvikler den «sterke mannen», og hvor lederens stil var preget av autoritær ledelse. Senere forskning har vist at du kan oppnå bedre resultater som leder dersom du i tillegg til å være mål- og resultatorientert også tar hensyn til dine ansattes behov og forslag. Dette ble kalt relasjonsorientering. Deretter ble det utviklet en rekke ulike teorier om ledelse, og det ble utviklet et felles søkelys på både den ansattes rolle og situasjonen på den ene siden, og administrere arbeidsoppgavene og resultatene sine roller på den andre siden.

Det antas at en ny form for ledelsesfilosofi vinner terreng. Denne filosofien kan tilby løsninger som virker lovende når det gjelder å skape gode muligheter for selvregulering (Eriksen et al., 2003).

### 2.2.2 Den teoretiske bakgrunnen for selvledelse

Den teoretiske bakgrunnen for selvledelse ligger i vitenskapelige arbeider som hevder at det kan erstatte tradisjonelt lederskap. Selvledelse metodikken bygger på anerkjente psykologiske teorier, spesielt teorier om motivasjon og læring. Selvledelsesteoretikere oppfordrer til å bruke belønnings- eller forsterkningsmekanismer for å øke styringen av egne aktiviteter og effektivisere utførelsen av mindre interessante arbeidsoppgaver. Videre oppfordres man til å være en tydelig rollemodell og klargjøre sin atferd for andre, slik at observasjonslæring kan finne sted.

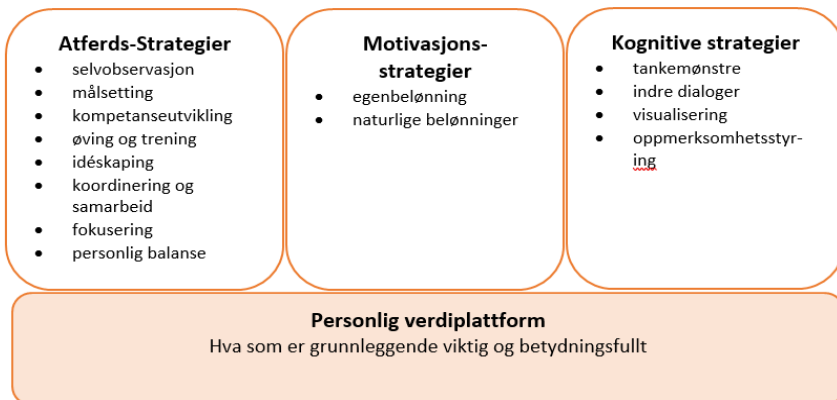
Forskning innenfor teorien om selvbestemmelse og indre motivasjon viser at indre motivasjon som oppstår spontant og preges av interesse og selvstendighet, er mer gunstig enn ytre motivasjon, som styres av belønninger, konkurranse og tidsfrister. Det hevdes at autonomi eller selvstendighet er en viktig faktor som støtter opplevelsen av kompetanse og selvstendighet, og dermed skaper indre motivasjon. Selvledelse kan også bidra til å øke autonomien til de ansatte, fordi de vil være i stand til å ta mer ansvar for sine egne oppgaver og jobbe mer uavhengig. Dette kan også føre til økt trivsel og tilfredshet på arbeidsplassen, der de ansatte vil ha mer kontroll over sine egne arbeidsoppgaver og prestasjoner (Eriksen et al., 2003).

Neck og Houghton (2006) har foreslått at selvledelse er et normativt konsept som kan operere innenfor flere teoretiske sammenhenger, inkludert selvreguleringsteori, sosial kognitiv teori, intrinsisk motivasjonsteori og selvkontrollsteori. Anvendelsen av selvledelsesstrategier kan føre til en rekke forutsigbare resultater/prestasjons mekanismer, inkludert engasjement, selvstendighet, kreativitet, innovasjon, tillit, lagpotensial, positiv affekt, jobbtilfredshet, psykologisk oppmakt og selveffektivitet. Dette skal vi se nærmere på i kapittel 2.2.9 Selvledelse forutsigbare utfall/mekanismer. Konseptet om selvoppfatning er av spesiell betydning for selvledelse. Selvledelse er en tilnærming til selv-påvirkning som omfatter både atferdsmessige og kognitive strategier, og som tar hensyn til formålet og hensiktsmessigheten av standardene som settes. Selvledelse fungerer også innenfor konteksten til Banduras sosial-kognitive teori og skiller seg fra selvregulering når det gjelder selvreaksjoner. (Neck og Houghton, 2006).

Selvledelse metodikken kan være et system for personlig utvikling som kan bidra til å oppnå selvledelse og autonomi, og fremme glede og utbytte for de som allerede har en viss grad av autonomi eller selvstendighet (Eriksen et al., 2003).

Amundsen (2022) peker på tre hovedstrategier og en verdiplattform som utgjør selvledelse konsept i dag, hvor strategiene er knyttet til atferdsmessige, motivasjonsmessige og kognitive/mentale aspekter ved selvledelse. Under hver strategi finnes et praktisk system av strategier og metoder/verktøy som beskriver hva man kan fokusere på for å styrke sin selvledelse

Vil vil no gå litt dypere inn i hovedelementene i konseptet for selvledelse.



Figur II (Amundsen, 2022)

Presentasjonen i det kommende avsnittet er basert på bearbeidinger og tolkninger av Eriksen (2003), Neck & Houghton (2006), Karp (2016), Thompson og Glaso (2018), samt Amundsen (2022).

Verdiplattform er et viktig fundament i selvledelse, da det er våre personlige verdipreferanser som gir retning til våre valg og prioriteringer. Disse verdiene kan være knyttet til ulike områder i livet, som arbeid, privatliv, utdanning og fritid. Selv om verdier kan endre seg gjennom livet, er det viktig å være bevisst på dem og kartlegge dem. Dette kan gjøres ved å identifisere de mest sentrale verdiene på et gitt område, prioritere dem etter viktighet og kartlegge hvorfor de er viktige og hvordan de kommer til uttrykk i praksis. Å kartlegge verdier på denne måten kan gi aha-opplevelser og hjelpe oss å forstå hvorfor vi tenker og handler som vi gjør (Amundsen, 2022).

#### 2.2.2.1 Atferdsstrategier

Hensikten med atferdsstrategiene i selvledelseskonseptet er å øke vår bevissthet om hva vi gjør, hvordan vi gjør det og hvorfor vi gjør det. Dette innebærer å være selvobservant, sette mål, utvikle kompetanse, øve og trene, bruke kreative teknikker, samhandle med andre, holde fokus og opprettholde personlig balanse i hverdagen. Disse strategiene kan bidra til å påvirke vår atferd i en positiv retning.

**Selvobservasjon:** Selvobservasjon er en viktig prosess innen selvledelse, da den hjelper mennesker med å oppnå selvretning og selv-motivasjon som er nødvendig for å utføre oppgaver. Denne prosessen består av spesifikke atferds- og kognitive strategier som er utformet for å øke personlig effektivitet. Disse strategiene kan deles inn i tre hovedkategorier: atferdsfokuserte strategier, naturlige belønningsstrategier og konstruktive tenkemåte-strategier.

Atferdsfokuserte strategier har som mål å øke individets selvbevissthet for å lette styring av oppgaver som er nødvendige, men ikke hyggelige. Naturlige belønningsstrategier har som mål å skape situasjoner der en person blir motivert eller belønnet av selve oppgaven eller aktiviteten. Konstruktive tenkemåte-strategier har som mål å lette dannelsen av positive tankemønstre og vaner som kan påvirke ytelsen positivt.

Selvobservasjon gir grunnlag for erfaringslæring og korrigerende av kursen hvis det er nødvendig. Amundsen anbefaler at en god måte å komme i gang med selvledelse på er å kartlegge seg selv i en kortere periode, for eksempel en uke. Ved å ha oversikt over daglige aktiviteter, tidsbruk og prioriteringer, kan man reflektere over om dette er i tråd med ønsket atferd. Det er også mulig å praktisere selvobservasjon i nuet, der man tar noen sekunder for å tenke seg om før man handler, og observere situasjonen i et større perspektiv for å kunne vurdere hva som er hensiktsmessig atferd i situasjonen. Samlet sett er selvobservasjon strategiene designet for å oppmuntre til positive og ønskelige atferder som fører til vellykkede resultater, mens de undertrykker negative og uønskede atferder som fører til mislykkede resultater. (Neck & Houghton, 2006); (Amundsen, 2022)

**Målsetting:** Målsettingsteori er en teori om motivasjon som vektlegger betydningen av å etablere klare og systematiske mål for å motivere individer. Å sette mål, både kortsiktige og langsiktige, kan øke selvtilliten og effektiviteten til både enkeltpersoner og organisasjoner. Ledelseksperter hevder at klare og samtlende mål er avgjørende for enhver organisasjon, og det å sette mål er derfor en sentral del av ledelse. Det er viktig å skille mellom resultatmål, prestasjonsmål og prosessmål for å oppnå ønsket effekt.

Selvledelse spiller også en viktig rolle i å etablere mål, både for arbeidet og av mer personlig karakter. Målene bør harmonere med ens verdiplattform for å være indre motiverende og kongruente med egne grunnleggende preferanser. Å sette klare og krevende mål er en viktig del av selvledelse, spesielt når man jobber hjemmefra hvor det kan være lett å bli distrauert. Enten det er aktivitets- eller resultatmål, hjelper målene med å prioritere det viktigste og fokusere tiden og energien på det man ønsker å oppnå. Planlegging av pauser og tid er også viktig for å unngå utbrenthet eller stress.

Mens noen forskere og kritikere av målsettingsteorien mener at klare mål kan føre til juks og snarveier, og at ikke alle mennesker motiveres av mål på samme måte, hevder andre at det å etablere klare og ambisiøse mål kan øke effektiviteten og motivasjonen. SMART-målmotoden er en vanlig metode for å sette mål, det vil si målene skal være : **S**pecific, **M**asurable, **A**ttainable, **R**ealistic og **T**imely. Det hevdes at effekten øker når målene er ambisiøse og "store og hårre". Derfor er det viktig å finne en balanse mellom å etablere klare og ambisiøse mål som gir

motivasjon og utfordring, samtidig som det tar hensyn til individuelle preferanser og motivasjonsfaktorer. (Karp, 2016); (Amundsen, 2022); (Eriksen et al., 2003).

**Kompetanseutvikling:** Selvledelse fungerer også innenfor konteksten til Banduras (1986, 1991) sosial-kognitive teori. Sosial-kognitiv teori antyder at menneskelig atferd kan best forklares av et triadisk gjensidig forhold mellom interne påvirkninger, eksterne påvirkninger og atferd. Den grunnleggende antagelsen er at individer har kontroll over å sette sine egne ytelsesstandarder. Basert på tidligere erfaringer vil folk sette ytelsesmål på en slik måte at det skaper avvik. Produksjonen av avvik mobiliserer og induserer innsats for å senere redusere avviket. Når avvik elimineres, settes høyere standarder og prosessen starter på nytt (Neck og Houghton, 2006).

Selvledelse innebærer å vurdere behovet for å tilegne seg ny kompetanse og å reflektere over egne holdninger for å oppnå målene vi har satt oss. Å øve og trene er en viktig del av selvledelse, og det kan gjøres ved å identifisere områder som krever mer trening, og benytte ulike muligheter som å bruke oppstilte situasjoner gjennom arbeidsdagen eller å trene alene eller sammen med andre. Observasjon av andre som mestrer ferdigheten kan også være en nyttig måte å lære på. (Amundsen, 2022).

**Øving og trening:** Som idrettsutøvere trener for å bli bedre i sin idrett, trenger også yrkesutøvere å øve og trene for å bli bedre. Selvledelse i denne sammenhengen handler om å bli bevisst hva man ønsker å forbedre, for eksempel lytting, kommunikasjon, relasjonelle ferdigheter, eller presentasjonsferdigheter. Det finnes flere muligheter for å trene, inkludert å bruke arbeidsdagen som en treningsarena, å øve foran et speil, videokamera eller sammen med andre, eller å observere og lære av andre som behersker ferdigheten (Amundsen, 2022).

**Idéskapning:** I situasjoner hvor vi står fast eller jobber med uklare utfordringer og målsettinger, kan det være nyttig å bruke kreative teknikker for å generere ideer. Perspektivskifte, fristille indre kritiker og aktivere flere sanser er noen eksempler på kreative teknikker som kan bryte tankemønstre og føre til nye ideer eller en ny måte å se på problemet (Amundsen, 2022).

**koordinering og samarbeid:** Selvledelse innebærer å lede seg selv til å være en god samhandlingspartner. Dette kan vi gjøre ved å koordinere vår egen innsats og aktivitet med andres for å sikre at vi som fellesskap jobber mot de samme målene og tidsfristene. Vi kan

informere våre samhandlingspartnere om vår framdrift i arbeidet og planlagte aktiviteter. Oppgavene som skal løses er ofte komplekse og krever tverrfaglig samarbeid. Selvledelse i denne sammenhengen handler om å tilby egen kompetanse og etterspørre andres, samtidig som vi er bevisste på de relasjonelle sidene ved samarbeidet. Samarbeid handler også om å dele kunnskap og erfaringer for å bidra i hverandres læringsprosesser (Amundsen, 2022).

**Fokusering:** I hverdagen eksisterer det mange variabler som kan påvirke både vår mentale tilstand og effektivitet. Ved å bli mer bevisste på disse faktorene, kan vi ta praktiske tiltak for å forbedre situasjonen. Disse tiltakene kan omfatte og eliminere distraksjoner og forstyrrelser, anvende oppmerksomhetsteknikker som for eksempel huskelister og time-manager-systemer, og å endre omgivelsene der vi arbeider. Sletting av oppgaver fra huskelisten kan også gi oss en tilfredsstillende følelse av å ha fullført noe. Å jobbe i forskjellige omgivelser kan også hjelpe oss å bevare motivasjonen (Amundsen, 2022).

**Personlig balanse:** For å opprettholde personlig balanse og energi, er det vanlig for de fleste å ha visse faktorer tilstede i hverdagen. Disse faktorene vil variere fra person til person, og det er derfor viktig å være bevisst egne preferanser. Eksempler på slike faktorer kan inkludere fysisk aktivitet, naturvandring, hobbyer, musikk, lesing, meditasjon, sosialt samvær med familie og venner, og tid alene. Å finne balansen innebærer også å avveie omgivelsenes forventninger og krav mot ens egne behov. Å være et typisk "ja-menneske" kan ha sine fordeler, men det kan også komme med en pris. Det er også avgjørende å finne en balanse mellom rask og langsom tid. Når alt går like fort, er det enkelt å falle for raske løsninger som å presse aktiviteter sammen eller å gjøre flere ting samtidig (multi-tasking). Ingen av disse løsningene vil være bærekraftige over tid, da de innebærer stadig høyere tempo og mindre rom for ro og mellomrom mellom aktivitetene (Amundsen, 2022, s.195). Å sørge for at man opprettholder personlig balanse er ens eget ansvar, og det krever selvledelse. Som Eriksen (2003, s.37) påpekte: "Mellomrom gis ikke, de tas."

#### 2.2.2.2 Motivasjonsstrategier

Selvledelsesstrategier har blitt påvirket av begrepet intrinsisk motivasjon, som fokuserer på de naturlige belønningene som følger av utførelsen av oppgaven eller aktiviteten i seg selv.

Selvledelse legger vekt på ytre belønninger som resultater som ros, anerkjennelse og

selvforsterkning ved hjelp av eksterne belønningsbetingelser, men går utover dette perspektivet for å fokusere på de naturlige belønningene. Konseptualiseringen av naturlige belønninger er basert på litteraturen om intrinsisk motivasjon og Deci og Ryans (1985) kognitive evaluerings teori, som hevder at behovet for kompetanse og selvbestemmelse er de primære mekanismene som driver intrinsisk motivasjon. Selvledelse antyder at oppgaveutførelsen blir forbedret i den grad aktiviteter og oppgaver kan velges, struktureres eller oppfattes på en måte som fører til økt følelse av kompetanse og selvbestemmelse. Følelser av kompetanse og selvkontroll er en sentral del av selvledelsens konseptualisering av naturlige belønninger. Selvbelønningsstrategier kan være mer nyttige i situasjoner uten naturlige eller intrinsiske belønninger, men naturlige belønningsstrategier vil være mer effektive og generelt sett å foretrekke for de fleste oppgaver eller aktiviteter (Neck og Houghton, 2006).

Motivasjonsstrategier viser til hvordan vi kan påvirke vår motivasjon for oppgavene vi arbeider med. Selvledelseskonseptet foreslår to tilnæringer for å oppnå dette: egenbelønning og å legge vekt på aspekter ved arbeidet som gir oss indre motivasjon.

**Egenbelønning:** Å gi oss selv belønning for godt utført arbeid, spesielt for oppgaver som ikke er så motiverende i utgangspunktet, kan øke motivasjonen vår. Belønningen kan være en pause, sjokolade, et blad, en kinotur eller noe annet vi liker. Noen kan synes at dette virker unaturlig, men det kan likevel ha en positiv effekt på motivasjon og selvfølelse. Vi bør også huske å gi oss selv anerkjennelse og positive tilbakemeldinger for å styrke motivasjonen og selvfølelsen vår (Amundsen, 2022).

**Naturlige belønninger:** Oppgaver som gir glede og indre motivasjon er viktig for å opprettholde motivasjonen over tid. Det er også viktig å være bevisst på hva som gir oss indre motivasjon i arbeidet vårt, slik at vi unngår mistrivsel og tap av meningsfullhet. Naturlige belønninger som er knyttet til oppgaven i seg selv, er en god måte å opprettholde motivasjonen på. Hvis vi har autonomi og frihet i jobben, kan vi planlegge dagen slik at vi jobber med både lystbetonte og mindre lystbetonte oppgaver. Å være bevisst på motivasjonsdriverne i arbeidet er uansett viktig for trivsel og motivasjon (Amundsen, 2022).

Både Karp og Amundsen påpeker forskjellen mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er når vi gjør noe fordi vi blir belønnet av andre, for eksempel med lønn, karriere eller prestisje.

Indre motivasjon handler om å gjøre noe fordi vi finner det interessant, utfordrende eller lærerikt. Forskning viser at når vi blir belønnet av andre, mister vi lettere interessen for oppgaven og kan også få negative følelser knyttet til den. Derfor anbefales det å fokusere på naturlige belønninger og jobbe med oppgaver og mål som vi selv finner givende og interessante. Eliteutøvere bruker ofte visualisering som et verktøy for å forberede seg mentalt på utfordrende situasjoner (Karp, 2016); (Amundsen, 2022).

### 2.2.2.3 Kognitive strategier

Selvledelse er evnen til å håndtere og utnytte ens egne mentale ressurser og tanker. Kognitiv psykologi beskriver bearbeidelsen av informasjon og dannelsen av mentale prosesser og strukturer. En tilnærming innenfor kognitiv psykologi for å regulere seg selv er kognitiv terapi, som har som formål å påvirke negative tankemønstre. Karp hevder at kognitiv terapi er en enkel og anvendelig metode for å håndtere psykiske lidelser, samt være relevant for ikke-kliniske problemstillinger (Karp, 2016). Kognitiv selvledelse består av fire strategier: å identifisere og endre uheldige tanke- og handlingsmønstre, arbeide med den indre dialogen, bruke visualiseringsteknikker og oppmerksomhetsstyring som kan hjelpe med avspenning (Neck & Houghton, 2006); (Amundsen, 2022).

**Tankemønstre:** Oppmerksomhet på tankene våre kan øke bevisstheten om våre tankeprosesser og hva vi tror om oss selv og verden. Mye av vår tenkning skjer automatisk og er basert på ubevisste tankemønstre som er skapt gjennom oppvekst og erfaring. Disse tankemønstrene kan være konstruktive eller destruktive og kan påvirke oss aktivt. Noen destruktive tankemønstre er ikke basert på realistiske vurderinger, men er forankret i vårt selvilde og tidligere erfaringer og hendelser. Bevissthet og utfordring av disse tankemønstrene kan hjelpe oss med å endre dem og erstatte dem med mer funksjonelle og konstruktive tanker. Det kan være nyttig å diskutere våre tanker med personer vi har tillit til i denne prosessen (Amundsen, 2022).

**Indre dialoger:** Vi snakker alle med oss selv i hodet vårt. Hvis vi gjentar disse tankene mange nok ganger, kan de bli til sannheter som vi tror på. Dette kan sammenlignes med å hypnotisere oss selv. Det er viktig å være oppmerksom på våre indre samtaler, fordi de påvirker hvordan vi ser oss selv og andre. Negative tanker kan bli til virkelighet. Henry Fords utsagn "Enten tror du at du kan, eller så tror du at du ikke kan - i begge tilfeller har du rett" illustrerer dette poenget. Vi



kan endre våre negative tanker til mer støttende og konstruktive tanker ved å være bevisst på våre indre samtaler og skrive dem ned. Når vi skriver ned våre tanker, blir de mer synlige, og vi kan skrive ned alternative og mer støttende samtaler. Når de negative tankene kommer, kan vi gjenta de konstruktive tankene for oss selv tre ganger med viljens hjelp (Amundsen, 2022).

For å påvirke den indre dialogen og takle motstand bedre, anbefaler Karp å bruke positiv forsterkning, sette langsiktige mål, skape belønninger for seg selv og visualisere. Positiv forsterkning innebærer å gi seg selv positive opplevelser, tanker og følelser når man gjør noe vanskelig, og dette kan være alt fra å jobbe med den indre dialogen til å finne konkrete objekter som kan motivere til videre innsats. Positiv forsterkning aktiverer hjernens belønningsbrytere, og forskning viser at å si ord med positivt innhold som "glad" eller "elsker" er nok til å påvirke tilhørende følelser. Korte setninger som "jeg har det bra" eller "dette klarer du" kan også ha lignende effekter, og bruk av bilder, metaforer, musikkstykker, poesi eller konkrete objekter som gir positiv stimuli kan også være effektivt (Karp, 2016).

**Visualisering:** Visualisering betyr å bruke fantasien vår til å skape bilder i hodet, der vi ser for oss noe som har skjedd eller skal skje. Idrettsutøvere bruker visualisering for å øke prestasjonsevnen, også kjent som mental trening. Forskning viser at å forberede seg mentalt øker sjansen for suksess når vi faktisk skal gjennomføre oppgaven. Vi kan for eksempel forberede oss til en vanskelig samtale ved å forestille oss hvordan vi vil føle oss og hvordan situasjonen vil utspille seg. Dette gir oss en mental forberedelse som styrker vår evne til å håndtere situasjonen konstruktivt når den faktisk skjer (Amundsen, 2022).

**Oppmerksomhetsstyring:** Oppmerksomhetstrening, eller mindfulness, oppsto i buddhistisk tradisjon og ble senere utviklet som en ikke-religiøs praksis av den amerikanske medisinprofessoren Jon Kabat-Zinn på slutten av 1970-tallet. Mindfulness fokuserer på å rette oppmerksomheten mot øyeblikket og akseptere tanker, følelser og kroppsfornevelser uten å evaluere dem. Hensikten er å øve på å akseptere seg selv og sine erfaringer som de er nå. Pusten brukes ofte som utgangspunkt, og oppmerksomheten flyttes gradvis over på tanker og følelser uten å dømme dem. Det finnes mye forskning som dokumenterer de positive effektene av mindfulness på forhold som stress, angst, nedstemthet og generell livskvalitet. Det er mulig å

lære mindfulness-øvelser gjennom guidede øvelser som finnes på apper, YouTube-videoer, CD-er og lignende (Amundsen, 2022).

### 2.2.3 Organisasjonsstruktur og selvledelse:

Selvledelsesformen for ledelse var imidlertid opprinnelig ment å være for private organisasjoner der det er en sterk komponent og høyt kvalifiserte ansatte. De som så behovet for nye måter å lede på. Selvledelse har også blitt en teoretisk disiplin innen administrativ forskning. Med disse teoriene kommer nye implikasjoner for både ledere og ansatte. Tidligere kunne ansatte sees på som brikker i organisasjoners innsats for å oppnå resultater, men innenfor et selvledelsesperspektiv er de ansatte ment å være medansvarlig for organisasjonens arbeid knyttet til planlegging, beslutningstaking og evaluering. Dette følger til mye mer handlingsrom, ansvar og frihet for ansatte enn det de er vant til.

Hvis selvledelse innføres, vil den klassiske lederrollen måtte endres til en mer støttende og veiledende rolle, der lederens nye hovedrolle vil være som koordinator og støttfunksjon. Dette konseptet er i tråd med superledelsesteorien og lederens rolle i denne ble diskutert tidligere.

Med dette vil lederen fortsatt ha den klassiske relasjonsbyggingens rolle; nemlig å lytte, lede og støtte ansatte på andre måter. Derimot bør styrerollen og struktureringen reduseres for å definere de ansattes mål og oppfølging av handlinger. Denne rollen kunne faktisk forsvinne, som antydnet i selvledelseslitteraturen. Vi mener at lederrolle bør ha en styrende funksjon, men ikke i tradisjonell forstand.

Selvstyrte ansatte trenger i likhet med andre inspirasjon og støtte i arbeidet. Inspirasjon fra leder kan påvirke retningen på arbeidet, men det skal ikke være kontrollerende. Inspirasjonen kan gi ansatte en følelse av mening og viktigheten av deres arbeid. Derfor må lederen i selvstyrte organisasjoner være i stand til å praktisere superledelse og spille den viktige rollen som inspirator.

Selvledelse er skapelsen av nye arbeidsmåter, samarbeidsformer og tenkemåter. I denne sammenhengen har selvledelse dannet seg en utbredt oppfatning om at den kan ses på som et alternativ til tradisjonelle styrings- og kontrollsystemer.

I tradisjonelle styringssystemer er makten på toppen, og folk styrer sitt arbeid i stor grad etter instruks gitt av en leder. Med innføring av selvledelse overføres mer kontroll og myndighet til de ansatte, mens tradisjonelle ledere i stor grad antas å ha en veilederrolle der man tilrettelegger, inspirerer og dirigerer. Ansatte vil hele tiden vurderer sin situasjon, sette seg mål, følge opp, belønne seg selv for prestasjoner, og være ansvarlig for arbeidet sitt i vid forstand. Med andre ord, ansatte blir sin egen leder. Dermed mister den tradisjonelle lederen mye av sitt ansvar for planlegging og sanksjoneringsmuligheter, men på den annen side kan lederen få stadig større betydning som inspirator, koordinator og støttespiller.

Selvledelse handler først og fremst om å håndtere paradoksene ved å finne en balanse mellom en streng far og en kjærlig mor ved koordinering av frihet og fleksibilitet til de sterke ansatte for å bygge opp et godt arbeidsliv (Eriksen et al., 2003).

Eriksen og Karp deler en felles oppfatning om at tradisjonell hierarkisk ledelse ikke lenger er tilstrekkelig for moderne organisasjoner. Eriksen fremhever behovet for ansvarlighet på alle nivåer i organisasjonen, og for moderne organisasjonsmodeller som prosessorganisering, nettverk og virtuell organisering, for å frigjøre kreativitet og mangfold. Karp på sin side definerer "superledelse" eller "myndiggjørende ledelse" som en form for ledelse der lederen hjelper andre til å kunne lede seg selv. Dette krever tillit til de ansatte, og en organisasjonskultur som stimulerer til selvledelse. Begge forfattere ser behovet for å flytte fokus fra tradisjonell hierarkisk kontroll til å gi de ansatte mer ansvar og autonomi, og å skape en kultur der selvledelse blir verdsatt og oppmuntret. (Eriksen et al., 2003), (Karp, 2016)

## 2.2.4 Selvledelse som selvutvikling

Selvledelse kan ses på som en interessant måte å utvikle seg på i tillegg til det rene ledelsesperspektivet. Den gir mulighet til å håndtere forventninger og kravene som vi møter både i arbeidslivet og i familielivet. Ledere og ansatte bør utvikle seg kontinuerlig og lære hvordan å lede seg selv, spesielt ulike ledere i kunnskapssamfunnet som skal inspirere, og ha visjoner, veilede og fungere som signalgivere og kulturbærere for sine ansatte. Lederne kan utfordre de ansatte til å lære å lede seg selv og dermed sikre seg kontinuerlig kunnskapsutvikling.

Evnen til å ta ansvar for egen læring og utvikling er en essensiell faktor i selvledelse. Alle må ta ansvar for egen læring, samt ledere må ta ansvar for ansattes utvikling dersom vi skal klare å utnytte menneskelig kapital i vårt nye arbeidsliv (hybrid arbeidshverdag). Vi lever i tider med muligheter, men for å gripe dem må vi ha verdier, normer, kunnskaper og ferdigheter – det vil si større kontroll over våre egne liv.

I stor grad har de ansatte god kjennskap til arbeidet de gjør, og føler seg selvstendig og forpliktet til organisasjonen. Selvledelse kan i dette perspektivet tilpasses til noen arbeidsplasser som ikke har høyt kvalifisert personale. Når man jobber hjemmefra, er det ikke alltid lett å motta tilbakemeldinger og veiledning fra kolleger eller ledere. Ved å være selvledende kan man ta ansvar for egen læring, søke ut informasjon og læring på egen hånd, og utvikle seg i tråd med egne mål og interesser.

Motivasjonene for å jobbe med selvledelse kan være på grunn av tidsklemmen, at man føler seg slapp eller at man ikke er fornøyd med situasjonen. Selv mennesker som ikke tror på sin egen evne til å gjennomføre endring kan ha nytte av ulike aspekter ved selvledelse. Metodene som oppstår i selvledelse, kan representere en tenkemåte eller et program for selvutvikling som kan bidra til endringer på mange nivåer og blant annet bistand når det kommer til prioritering innenfor og mellom ulike livsfaser. Systemet kan også være til hjelp når det gjelder å sette seg nye mål, i en spesiell jobbsituasjon, øke motivasjon og kreativitet, eller å bearbeide andre sider ved en selv. Et konkret mål som ligger til grunn for selvledelsesteori er utviklingen av større selvstendighet og en forbedret mestringsopplevelse. Begge deler har sammenheng med livskvaliteten i vår vestlige kultur. Det er selvsagt mange meninger om hvilke mål man bør sette seg for selvutvikling. (Eriksen et al., 2003)

#### 2.2.5 Selvledelse, kommunikasjon og samarbeid:

Selvledelse kan også være nyttig når det gjelder kommunikasjon og samarbeid med kolleger og ledere på hjemmekontor. Teknologien har spart oss for mye tid, men paradoksalt nok har den gitt oss dårligere tid enn noen gang. Vi blir mer produktive, men det forventes å gjøre mer og mer, og mange av oss føler at de ikke har nok tid til å fullføre alle oppgavene sine. Dette fører også til tap av handlingsrom. Det er alltid noe som må gjøres først. Dessuten: jo mer tilgang til informasjon, jo mindre informasjon har vi. Tidsbesparende kommunikasjonsmidler erstatter ikke

de gamle informasjonskanalene. Dette gjør at budskapene som når frem blir kortere og kortere, og resultatet ender opp som en fragmentering av informasjonen som fører til mer forvirring. Å forstå informasjonsteknologiens påvirkning på våre liv er viktig for våre muligheter til å ta regi i livet. Derfor kan systematisk selvutvikling av kunnskap, tankesett, ferdigheter og verdier hjelpe med å få større kontroll over tiden og eget liv. Det vil si at når man tar ansvar for egen kommunikasjon og samarbeid, kan man sikre at man holder seg oppdatert og i kontakt med kolleger og ledere. Det kan også bidra til å styrke arbeidsmiljøet når man jobber fra forskjellige steder. (Eriksen et al., 2003).

### 2.2.6 Betydningen av selvledelse, autonomi og myndiggjøring på arbeidsplassen.

Graden av autonomi og selvbestemmelse er viktige faktorer for selvledelse. Studier viser at mennesker med høye behov for autonomi praktiserer mer selvledelse. En behovstilpasset tilnærming er derfor nødvendig for å sikre at arbeidssituasjonen passer den enkeltes ferdigheter og behov. Å oppleve høy grad av jobbautonomi, konstruktive tilbakemeldinger, stor oppgavebetydning, klar oppgaveidentitet og variasjon i arbeidsoppgavene fører til større jobbtilfredshet og bedre arbeidsprestasjoner. Superledelse, hvor lederen delegerer en stor grad av ansvar og myndighet til den enkelte ansatte eller arbeidsgruppen, er avgjørende for at ansatte skal oppleve autonomi i jobben. Lederen bør kjenne til selvledelse for å kunne utføre superledelse ved å veilede de ansatte til å jobbe selvstendig. Studier viser en sammenheng mellom superledelse og ansattes selvledelse (Glasø, Thompson, 2018).

### 2.2.7 Selvledelse og personlighet:

Som vi kommer til å nevne i kapittel 2.2.9 har noen teoretikere (f.eks. Guzzo, 1998; Markham og Markham, 1998) stilt spørsmål ved om selvledelse er unik med hensyn til visse personlighetstrekk som samvittighetsfullhet. Selvledelse blir vanligvis konseptualisert som lært atferd heller enn som en fast egenskap (Manz, 1986), og tilhengerne av selvledelse har generelt sett ignorert personlighets- og individuelle forskjellsfaktorer. Noen talsmenn (f.eks. Neck og Manz, 1992; Neck et al., 1995) har til og med antydnet at personlighetstrekk kan være uten sammenheng med selvledelse effektivitet, og viser til en studie (Turner et al., 1982) som ikke fant noen sammenheng mellom ekstrovertsjon og prestasjon for personer som brukte mental

visualisering (en selvledelsesstrategi). På den annen side har Williams (1997) foreslått at en rekke personlighetstrekk sannsynligvis vil være assosiert med selvledelsesferdigheter på meningsfulle måter. Williams (1997) har spesielt antydnet at det er en positiv sammenheng mellom selvledelse ferdigheter og egenskaper som ekstroversjon, emosjonell stabilitet, samvittighetsfullhet, generell selveffektivitet, intern kontroll lokus og selvovervåking.

Empirisk bevis gir noe støtte for eksistensen av sammenhenger mellom selvledelse og ulike personlighetskonsepter. For eksempel har Williams et al. (1995) vist betydelige sammenhenger mellom selvledelse. I tillegg har Stewart og hans kolleger (Stewart et al., 1996) demonstrerte signifikante korrelasjoner ( $p < 0,01$ ) mellom samvittighetsfullhet, nevrotisme og veileder-evalueringer av selvledelse atferder.

Studier viser at selvledelse er et distinkt konsept fra personlighet, og selvledelse kan endres mens personlighetstrekk er relativt stabile. Selvreguleringsteori indikerer også at selvledelse kan operere uavhengig av personlighetspåvirkninger. Selv om selvledelse er relatert til og til tider bygger på lignende psykologiske prosesser, er det en unik konsept som kan skilles fra andre konsepter for selvinflytelse og personlighetstrekk som ekstrovert og samvittighetsfullhet. Selvledelse er en normativ kombinasjon av atferds- og kognitive strategier som fungerer innenfor teoretiske rammer som tilbys av mer beskrivende teorier, inkludert selvregulering, sosial kognitiv, selvkontroll og intrinsisk motivasjonsteorier. Likevel bør det utføres mer empirisk forskning for å bedre forstå unikheten av selvledelse og dens verdi for å forme atferd. Studier har vist at selvledelse kan føre til flere positive utfall eller avhengige variabler (Neck og Houghton, 2006).

### 2.2.8 Selvledelse forutsigbare utfall/mekanismer

Ifølge Neck & Houghton (2006) kan anvendelsen av selvledelses-strategier være knyttet til flere forutsigbare utfall eller avhengige variabler. Disse inkluderer forpliktelse, selvstendighet, kreativitet/innovasjon, tillit, styrke, positive følelser, jobbtfredshet, psykologisk empowerment og selvtillit. Disse utfallene kan virke som mekanismer som påvirker individuelle, gruppe- og organisasjons prestasjoner. Vil vi nå gi en mer detaljert oversikt over hovedutfallene som er knyttet til selvledelse.

### **Engasjement og selvstendighet:**

Selvledelse kan føre til økt forpliktelse og uavhengighet hos individer som praktiserer det. Dette skyldes en følelse av eierskap til arbeidsoppgavene og prosessene. I motsetning kan de som ikke praktiserer selvledelse, bli avhengig av eksterne påvirkninger fra ledere og dermed miste evnen til å tenke og handle uavhengig. Selv om disse utfallene er foreslått i litteraturen, er det ikke gjort noen empiriske undersøkelser for å underbygge disse påstandene. Derfor bør fremtidige forskere undersøke disse hypotesene nærmere (Neck og Houghton, 2006).

### **Kreativitet og innovasjon:**

Kreativitet handler om å utvikle originale, nyskapende, passende og nyttige ideer, mens innovasjon innebærer å implementere kreative konsepter innenfor en organisasjon. Selvledelse har en positiv sammenheng med kreativitet og innovasjon, da autonomi og selvbestemmelse er viktig for begge. Det er funnet empirisk støtte for at behovet for autonomi kan være positivt relatert til individuell selvledelse og kreativitet (Amabile, 1996). Til tross for at sammenhengene mellom selvledelse og kreativitet/innovasjon ofte blir foreslått i litteraturen, er det behov for mer forskning for å klargjøre disse sammenhengene (Neck & Houghton, 2006).

### **Tillit og teamstyrke:**

Selvledelse blir ofte presentert som en kritisk komponent for å lette teamets effektivitet, spesielt i selvstyrte team uten en formell intern leder. Tillit og teameffektivitet har blitt foreslått som to mulige utfall av selvledelse som kan ha viktige implikasjoner for teamets effektivitet. (Neck & Houghton, 2006).

### **Positiv påvirkning og arbeidsglede:**

Selvledelse kan ha positive effekter på både positive følelser og jobbtilfredshet, ifølge (Neck & Houghton, 2006) flere studier har funnet sammenhenger mellom selvledelsestrening og økt positivitet og jobbtilfredshet hos ansatte. For eksempel Neck og Manz (1996a) fant i en studie av ansatte i America West Airlines en betydelig sammenheng mellom opplæring i selvledelse og økning i både positive følelser (entusiasme) og jobbtilfredshet. Neck & Houghton (2006) hevder

at selv om disse studiene gir gode foreløpige bevis for sammenhengene, bør fremtidig forskning undersøke selvledelsens rolle i å påvirke positive følelser og jobbtilfredshet videre.

### **Psykologisk empowerment:**

Neck & Houghton (2006) hevder at psykologisk empowerment er en vanlig forutsatt effekt av selvledelse. Selvledelse har ofte blitt utpekt som en primær mekanisme for å lette empowerment. Selvledelse kan forsterke følelser av empowerment ved å skape oppfatninger av meningsfullhet, formål, selvbestemmelse og kompetanse. Selvobservasjon, selv-målsetting og selv-belønning kan spesielt fremme følelser av selvbestemmelse og kompetanse, mens naturlige belønningsstrategier er rettet mot å øke følelsen av kompetanse, selvkontroll og formål. Fordi den påståtte sammenhengen mellom selvledelse og psykologisk empowerment ennå ikke er fullstendig utforsket i litteraturen, oppfordrer Neck & Houghton (2006) sterkt til fremtidig forskning i denne retningen.

### **Følelse av mestringsevne:**

Ifølge Neck & Houghton (2006) er følelsen av mestringsevne den mest nevnte utfallsvariabelen innenfor selvledelse (f.eks. Manz, 1986; Manz og Neck, 2004; Neck og Manz, 1992, 1996a, b; Prussia mfl., 1998). Tidligere forskning (f.eks. Neck og Manz, 1996a, b; Prussia mfl., 1998) støtter at mestringsevne er den primære mekanismen hvor selvledelse kan påvirke ytelse. Likevel er det fortsatt et område som trenger ytterligere empirisk undersøkelse.

#### 2.2.9 Kritikk om selvledelse og fremtidig forskning i selvledelsesteori

Selv om selvledelse har blitt stadig mer populært, har det møtt noen utfordringer og kritikk. Neck og Houghton (2006) hevder at de fleste studiene har vært konseptuelle, med relativt få empiriske studier som har undersøkt selvledelse i organisatoriske sammenhenger. Dette skyldes delvis at det har vært vanskelig å utvikle en pålitelig måleskala for selvledelse. På sin side hevder Karp (2016) at selv om det finnes mange tjenester innenfor selvledelse, mangler faget empiri og verifiserbare funn som støtter opp under deler av faget. Forskingen som har blitt gjort følger ofte et rammeverk hvor noen har definert hva faget skal inneholde.



En vanlig kritikk av selvledelse er at det er uklart og overlappende med klassiske motivasjonsteorier, som selvregulering. Mange av de selvledelsesstrategiene som eksisterer er bygget på allerede etablerte teorier om motivasjon og selvinnflytelse. Dette har ført til spørsmål om hvorvidt selvledelse er en unik og identifiserbar konstruksjon i forhold til disse relaterte motivasjons- og personlighets konstruksjonene. Noen har foreslått at selvledelse bare er en omformulering av individuelle forskjeller som allerede er forklart av tidligere eksisterende personlighets konstruksjoner. For eksempel hevder Markham og Markham (1998, s.197) at *"en av de største hindringene for selv ledelsesteorien er dens unikhhet til mer tradisjonelle syn på lignende psykologiske prosesser"*. På samme måte har Guzzo (1998, s. 214) uttrykt bekymring for om *"selvledelse er adskilt fra andre eksisterende psykologiske konstruksjoner, for eksempel personlighetsdimensjonene samvittighetsfullhet"*. I tillegg antyder Markham og Markham (1995, s. 198) at *"det er mulig at ulike aspekter ved selvledelse rett og slett omskriver tidligere personlighetstrekk"*.

Neck og Houghton (2006) påpeker at selvledelse er en normativ modell som fokuserer på hvordan ting bør gjøres, mens andre teorier er mer deskriptive og søker å forklare hvordan ting fungerer uten å gi spesifikke råd for hvordan man skal håndtere dem.

De peker på tre områder for fremtidig forskning i selvledelsesteori og selvledelsespraksis. I det første området påpeker Neck og Houghton (2006) at det er nødvendig å undersøke og utvide forståelsen av selvledelse i et interkulturelt og internasjonalt miljø. I det andre området belyser de betydningen av selvledelse under ulike betingelser og omstendigheter. I denne forbindelsen kan det være hensiktsmessig å utvikle en teori for selvledelse som tar hensyn til individuelle behov for autonomi. Det tredje området er hvordan selvledelse kan fremme delte lederskapsprosesser i grupper og team.

I teoridelen presenterer vi forskning og perspektiver som kan hjelpe oss å forstå hva selvledelse er, hvorfor det er viktig og hvordan det kan praktiseres. Neck og Houghton (2006) peker også på utfordringene med å implementere selvledelse i organisasjoner, samt hvordan disse kan overvinnes. I denne sammenhengen fremhever Neck og Houghton (2006) viktigheten av å utvikle og praktisere selvledelse på en måte som er tilpasset individuelle behov og omstendigheter.

## 2.3 Andre teorier/tilnæringer som er nødvendige for å legge til rette for effektiv utøvelse av superledelse og selvledelse.

Her har vi undersøkt hvilke forutsetninger som må være på plass for at disse prinsippene skal kunne fungere optimalt i en organisasjon, og hvilke faktorer som kan påvirke deres suksess. Ved å undersøke andre teorier og tilnæringer har vi kunnet identifisere viktige faktorer som kan bidra til å styrke organisasjonens evne til å praktisere superledelse og selvledelse på en effektiv måte.

### 2.3.1 Tillit:

Med tillit menes det å tro på at noen er til å stole på eller har de egenskapene som kreves for å mestre en bestemt situasjon eller utføre en bestemt oppgave. (NAOB.no)

Tillit er et begrep som vekker anerkjennelse. Hverdagen er fylt med situasjoner der tillit spiller en sentral rolle i våre beslutninger og valg. For eksempel: hver gang vi beveger oss i trafikken, bruker kredittkort eller bruker internett, ligger det utallige beslutninger som på en konkret måte involverer tillit. Samtidig er tillit et abstrakt begrep som kan være vanskelig å definere entydig.

Ifølge Berntzen (2018) er en klassisk definisjon av tillit en psykologisk tilstand hvor en aktør velger å gjøre seg sårbare overfor en annen, vel vitende om at det ikke er garanti for at den andre vil leve opp til tilliten (Rousseau & Sitkin, 1998). Tillit knyttes alltid til hvor positive forventninger man har til andres intensjoner og handlinger. Man kan gjøre seg sårbar overfor andre i en positiv forventning når det er tillit til stede.

Luhmann (1999) sier at risiko er opplevelsen av hvor sannsynlig det er at du blir utsatt for et potensielt tap. Tillit er kun relevant der hvor det er sikkerhet eller grad av risiko til stede. Det vil si at tillit og risiko er hverandres forutsetninger. Uten risiko kan en ikke utvise tillit, på samme tid som at tillit gjør det mulig å ta risiko. Luhmann definerer derfor tillit som “et risikofyllt varsel”. (Das & Teng, 2001; Luhmann, 1999; Rousseau @Sitkin, 1998). (Berntzen, T. Ø., 2018)

Tillit utvikles gjennom relasjoner og uttrykk for kvaliteten på relasjonen. Tillit bygges opp over tid gjennom tillitsskapende handlinger og dette skjer mellom leder og ansatte, og mellom

kollegaer. Når man opplever tillit så ønsker man å gi tilbake for å styrke tillitsforholdet. I organisasjonen bidrar tilliten til å skape en kultur hvor tillitsbyggende handlinger er en naturlig del av samhandlingen mellom kollegaer. (Johansen, 2018)

Ifølge Veltan og Heggen (2022) er tillit effektivt og kan bidra til et sunt og godt arbeidsmiljø, men det forutsetter at alle involverte bidrar. Det vil si at ansatte tar ansvar, de arbeider selvstendig, og sørger for at lederen har kontroll uten å måtte utøve et omhyggelig og nøyaktig kontrollregime. Over tid vil den gjensidige tilliten utvikles gjennom et konsistent handlingsmønster som er preget av åpenhet, ærlighet, saklighet og klokskap. (Veltan J., Heggen R., 2022)

De ansatte arbeider helt selvstendig og jobber med full frihet. Ifølge Spurkeland (2012) må både ledere og ansatte stole på selve kontrakten i forholdet. Ansatte skal ledes ut i større utfordring og ta ansvar gjennom trening og veiledning, for eksempel i form av superledelse. Ledelse handler om å sørge for at frihet virker forløsende på innsats og resultater. Denne friheten utvides til å bestemme over seg selv og å forme sin egen arbeidshverdag. Ledere som ikke opptrer med høy respekt og ærlighet, vil miste tillit og ærlighet. (Spurkeland, J., 2012).

### **Hvilken verdi skaper tillit?**

Tillit på ulike måter skaper positiv verdi på en rekke av organisasjonens bunnlinjer. I ledelsesrelasjoner har tillit en høy betydning for de ansattes jobb, prestasjon og produktivitet. Det betyr spesielt at tilliten mellom overordnede og underordnede gjør at man ikke behøver å bruke ressurser på å kontrollere og overvåke hverandre. Mangel på tillit krever både tid og krefter, derfor vil tilstedeværelsen av tillit redusere transaksjonskostninger ved gjensidig kontroll. Ifølge Berntzen (2018), gjør tillit det mulig å skape mere fleksible løsninger som kan tilpasses konteksten.

Når ansatte har tillit til sine nærmeste ledere, øker de ansattes organisatoriske lojalitet, engasjement og tilfredshet. Ifølge Berntzen (2018) viser flere forskningsresultater at tillit mellom over- og underordnede har en positiv helsemessig effekt for den ansatte, siden tillit fungerer som en buffer mot stress og utbrenthet i perioder med høye krav. I organisasjoner ser man på tillit som et sentralt premiss for samarbeid og innovasjon. Tillit åpner opp for mer komplekse

handlingsmuligheter fordi tillit gjør det mulig å utforske og utvikle løsninger som er mer innovative. Det er derfor tilsynelatende mange gode argumenter for å satse på tilliten i organisasjoner. (Berntzen, T. Ø., 2018)

### **Tillit gir store gevinster**

Tillit mellom ledere og ansatte er grunnleggende for å være den beste arbeidsplassene, og tillitsnivået er høyere enn noen gang. På de beste arbeidsplassene har de blitt eksperter på å bygge tillit, og de nyter godt av denne tilliten. I senere år viser uavhengige studier at tillit på arbeidsplassen lønner seg.

Når vi skal jobbe med tillit, fokuserer vi på relasjonen mellom leder og ansatte, og relasjonen mellom ansatte, med vekt på troverdighet, respekt og rettferdighet. Disse tre faktorene øker tilliten i relasjonen. På arbeidsplassen ser man bedre samarbeidsevne når ledere og ansatte opplever høy grad av tillit. I tillegg viser det høy grad av engasjement, visjoner, mål og sterkere tilknytning til både eget arbeid og organisasjonen arbeid. En tillitskultur bidrar til å skape suksessfulle organisasjoner.

**Troverdighet:** Når ansatte skal oppleve at ledelse er troverdig, må det være åpen og ærlig kommunikasjon. Samtidig må ansatte oppleve at lederen er kompetent til å lede organisasjonen.

**Respekt:** Respekt handler om samarbeid og å bli involvert i beslutninger som er relevante for egne arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. Opplevelsen av respekt handler om lederes ekte tro på den ansatte som person, og å hjelpe til og gi støtte til faglig og personlig utvikling.

### **Rettferdighet:**

Rettferdighet innebærer at alle ansatte spiller etter samme regler uavhengig av rolle, kjønn, legning, alder med mer. Det skal være en åpen kultur, røster og tilbakemeldinger. (idebanken.org, 2013)

### **Tillitsrelasjoner i organisasjoner**

I vårt offentlige og private liv, er tilliten sentral i mange av våre daglige relasjoner, og det samme gjelder i arbeidslivet også. Ifølge Berntzen (2018) er tillit ikke kun et psykologisk begrep som

utspiller seg mellom personer i organisatoriske liv, men et begrep som utfolder seg som et sosialt fenomen på abstrakte nivåer. Tillit er avgjørende for hvordan organisasjoner navigerer i forhold til hverandre.

Tillit vil alltid involvere en aktør som skal ta beslutninger om å gi tillit til en annen aktør. Det er forskjellige kombinasjoner av tillitsrelasjoner som hjelper oss å forstå forskjellen på tillitsbasert ledelse og styring. Tillit innen ledelse innehar en høyere grad av direkte ansikt-til-ansikt relasjoner mellom ledere og ansatte, mens tillit innen styring handler om ledelse på et mer abstrakt og «hands-off»-nivå, hvor tilliten i mye mindre grad er personlig.

I den offentlige organisasjonen er tillit relevant i en rekke viktige relasjoner for ledere og ansatte, både vertikale relasjoner og horisontale relasjoner. I det formelle hierarkiet ligger den vertikale tillitsrelasjonen forankret. (Berntzen, T. Ø., 2018)

### **Gode ledere har tillit og gir tillit**

Tillit er en avgjørende faktor i godt og effektivt lederskap og derfor har det blitt et nøkkelbegrep. Vi bruker dette for å vurdere forholdet mellom leder og ansatte i grupper, i konflikter og i læringssituasjoner. I organisasjoner har forskning påvist sammenhengen mellom tillit, vilje til arbeidsinnsats og resultater. Når det er tillit til stede er også trivselen høy og lojaliteten og tilhørigheten sterk.

Tillit handler mer om at personlige maktforhold og tillitsrelasjoner påvirkes i vesentlig grad av rammene rundt. Forskere har undersøkt forholdet mellom ansatte som enkeltpersoner og nærmeste leder, hvordan tillit kan påvirkes, og hvilke egenskaper ved lederen som påvirker de ansattes tillit. Styrking av tilliten skjer uavhengig av egenskaper ved enkeltpersoner og lokale miljøer.

Tillit handler om å ta forholdsregler og å stole på andre. Tillit gir først og fremst muligheter. En som gir tillit gir samtidig fra seg eller benytter seg ikke av muligheten til å bruke makt og kontroll. Tillit gjenkjennes som en grunnleggende åpen holdning til andre og de som gir tillit til hverandre er trygge på å møte evner, god vilje og forståelige handlinger. Konfliktylt og lite effektiv samhandling er gjerne tegn på at noe er galt med tillitsforholdet. (idebanken.org.)

## **Balansering av kontroll og tillit for effektiv ledelse**

Ifølge Berntzen brukes begrepene ledelse og styring mye i organisasjoner, og ofte med en overlappende betydning. Det er ikke enighet om en klar definisjon mellom styring og ledelse, selv om styring og ledelse er helt sentrale begreper innenfor organisasjoner. Ledelse skjer ansikt til ansikt og i mer direkte “hands-on” relasjoner, mens styring handler om strukturelle virkemidler, der “hands-off” kan tas i anvendelse for å nå organisasjonens mål. (Berntzen, T. Ø., 2018)

Tillitsbasert ledelse og styring har som ambisjon å skape mer selvledelse og selvstyring. Det vil si at ledelse og styring handler om å skape et større handlingsrom for den underordnede, samt oppbygging av den nødvendige tilliten i ledelse- og styringsrelasjon. Tillitsbasert ledelse og styring involverer både en relasjonell og strukturell dimensjon. (Berntzen, T. Ø., 2018)

Tillitsbasert ledelse innebærer å finne balansen mellom tillit og kontroll ved å utvikle tillit gjennom relasjoner, opplevelser av troverdighet, respekt og rettferdighet. Å utøve kontroll ved å vise tillit innebærer å tydeliggjøre ansvar og delegere myndighet, diskutere former for kontroll, oppmuntre til åpenhet, skryte av ansatte og delegere oppgaver som kan bidra til at de ansatte vokser. Ansatte som opplever tillit, vil ønske å yte mer tilbake for å styrke tillitsforholdet. (dfo.no)

## **Skape positivt arbeidsmiljø**

Tillit kan bidra til å skape et positivt arbeidsmiljø og øke ansattes trivsel og engasjement ved å bygge personlige relasjoner.

Person, relasjon og prosess er tre viktige perspektiv på tillitsbasert ledelse. Ledelse kan betraktes som en størrelse som er forankret i den formelle lederen som person, og som utspringer i lederens egenskaper og atferd. Ledelse kan også ses på som et produkt av en relasjon mellom leder og ansatte, og deres interaksjon sett i en bestemt sammenheng. (Berntzen T.Ø., 2018)

En kritikk er at lederne som ikke har tillit til sine ansatte, forsøker å kontrollere dem og kontrollen virker vanligvis mot sin hensikt. Ansatte som opplever høy kontroll og mistillit, bryter regler og opptrer på en skadelig måte. (Lai, 2019)

En annen kritikk er at tillit kan svekkes når fellesskapsprosesser brytes opp, når et stabilt grunnlag begynner å slå sprekker. En samarbeidskultur forvitrer: *“Tillit tenderer mot solidaritet. Mistillit tenderer mot atomisme”*. (Merton, 1968 her fra Skribekk og Skirbekk, 2012, s.60)

### 2.3.1.1 Tillitsbasert ledelse i fjernarbeid

Tillit er en viktig faktor i enhver form for mellommenneskelig interaksjon, spesielt i arbeidslivet. I dagens arbeidsmiljø har fjernledelse og virtuelle organisasjoner blitt stadig vanligere. Selv om teknologien har gjort det mulig for ansatte å jobbe på avstand, er det fortsatt utfordringer med å praktisere superledelse og selvledelse i slike organisasjoner. Tillit er en viktig faktor som kan bidra til å styrke superledelse og selvledelse i virtuelle organisasjoner.

Tillitsbasert ledelse er en tilnærming til ledelse som handler om å bygge tillit mellom ledere og ansatte, og å få gode resultater støttet av tillit. Denne ledelsesstilen er basert på et positivt menneskesyn og har en grunnleggende verdi for å gjøre en god jobb og mestre fellesskapet. Ledelse handler om å skape nødvendige forutsetninger for at mennesker skal kunne utøve sitt beste. I en felles retning må man som leder bidra til å utløse engasjement og energi hos ansatte. Det vil si at ledere som utviser tro på menneskers betydning, både i praktisk ledelse og i hvordan organisasjonskulturen blir bygget opp. Enkelte ansatte har denne tilliten til lederen, noe som er et fundament for å skape gode prestasjoner. Denne tilliten skapes gjennom opplevelser av respekt, troverdighet og rettferdighet. I en organisasjon kan tillitsbasert ledelse ha stor betydning for organisasjonens effektivitet og resultater. Ansatte tar større ansvar for å nå organisasjonens mål når de blir stolt på, og derfor evner tillitsbaserte organisasjoner å få mennesker til å gi gode resultater. (Johansen, 2018)

Kuvaas definerer tillitsbasert ledelse som i hvilken grad en leder skal ta sjansen på å stole på sine ansattes kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb. Han legger til at det er robust forskningsmessig støtte for fordelene ved tillitsbasert ledelse. Kompetanse viser til kunnskaper, ferdigheter, evner, holdninger og motivasjon til et ønske om å gjøre en god jobb. Ifølge Kuvaas, kommer tillitsbasert ledelse til uttrykk først når ansatte opplever høye nivåer av jobbautonomi og lave nivåer av det å bli unødvendig kontrollert. Jobbautonomi handler om i hvor stor grad ansatte opplever at jobben gir rom for frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn som er avhengig av styringssystemer, rapporteringssystemer og kontrollsystemer, samt jobbeskrivelser som er mer

eller mindre snevre eller brede, og den ansattes opplevelse av relasjonen til sin leder. (Kuvaas 2017)

I følge Montano, ansatte med mer tillitsbaserte relasjoner til sin leder, opplever færre symptomer på angst, sinne, depresjon, frustrasjon og frykt, og opplever lavere grad av ulike mentale helseplager og stress. (Montano et al., 2017)

Tillitsbasert ledelse handler om å skape betingelser for selvledelse. Tillitsbasert ledelse gjør det mulig å skape større autonomi, og dermed muligheten til å distribuere og dele beslutningsprosesser, nettopp fordi oppbyggingen av tillit er sentral. Vi kan si at et prosedyremessig perspektiv har en særlig viktig betydning i tillitsbasert ledelse. Tillit kan ikke beordres. Derfor blir synet på samspillet mellom leder og ansatte en sentral faktor, på samme måte som kontekstuelle faktorer har en betydning. (Berntzen, T. Ø., 2018)

Tillitsbasert ledelse kan forstås som en distribuert prosess som handler om å skaffe bedre forutsetninger for å kunne tilrettelegge for tilstedeværelse av selvledelse. Dette skjer gjennom ulike delegeringer av beslutningskompetanse, som gir de ansatte muligheten til å utvikle sine ferdigheter, øke den ansattes mulighet til å involvere seg og være med på beslutningstaking. Tilliten som gis er avhengig av relasjonen mellom aktørene og sammenhengen. Denne ledelsen kan derfor involvere en viss vurdering av risiko og gevinst, samt at den kan følge et eget handlingsrom.

Den ansatte tar en risiko ved å akseptere tilliten og det større handlingsrommet. Risikovurdering er også en gjensidig prosess som er avgjørende for oppbyggingen av tillit i relasjonen mellom leder og ansatt. Derfor blir tilgjengelighet og nærhet i ledelsesrelasjonen sentral i oppbyggingen av tillit. Dialog får også en økt betydning og uformell dialog er viktig. Flere peker på behovet for formelle rammer, hvor tilbakemeldinger og faglige dialoger kan brettes ut. Det betyr ikke at betydningen av den formelle lederen blir mindre, selv om fordelingen av ledelsesprosesser kan sees på som spesielt sentralt i tillitsbasert ledelse. Den formelle lederens ord og atferd avkodes av den ansatte som kommunikasjonen er rettet mot, dersom det er sammenheng mellom ord og atferd. (Berntzen, T. Ø., 2018)



Ifølge Kuvaas er tillitsbasert ledelse, eller ledelse basert på forpliktelse, mest lønnsomt og avgjørende for gode relasjoner og selvbestemmelse i jobben. Ansatte som har indre motivasjon, som er glade i oppgavene og jobben, presterer bedre enn de som er styrt av ytre faktorer. De som er indre motiverte, trenger tillit for å blomstre. (idebanken.org)

### 2.3.1.2 Tillitsbasert ledelse og superledelse har mye til felles

Maktdeling er selve kjernen i superledelse, noe som innebærer at ansatte gis autonomi og bedriver selvledelse i eget arbeid. Dette medfører en risiko ved lederens side som at de setter sitt eget overordnede ansvar på spill. Lederne gjør seg selv sårbare ved å stole på ansatte med at ansatte skal levere det som er avtalt, men det er ingen garanti for at det vil skje. For å håndtere denne risikoen skal lederne ha tillit til sine ansatte. Tillit og risiko er dermed to forhold som opptrer sammen. Superledelse bygges på tillit som en basisforutsetning, siden det ikke er mulig å bedrive denne formen for ledelse uten å ha tillit til de ansatte. Ifølge Julsrud (2018), kan man si at superledelse har mye til felles med tillitsbasert ledelse, også kjent som ledelsestilnærming innenfor offentlig sektor. (Amundsen, 2022)

I arbeidslivet har tillitsbasert ledelse fått mindre oppmerksomhet fra ledelsesforskere og teoretikere enn praktikere. Det er fordi det eksisterer sparsomt med empirisk forskning og teoretisk konseptualisering av denne ledelsestilnærmingen. Ifølge Bertzen (2016a) finnes det et casestudie av København kommunes tillitsreform, hvor det foretas en grundig gjennomgang av både tillitsbasert styring og ledelse. Studiet konkluderes med at tillitsbasert ledelse teoretisk kan betraktes som en distribuert og delt form for ledelse. Det vil si at ledelse er ikke forbeholdt formelle ledere, men også at ansatte blir medledere gjennom å utføre ledelsesfunksjoner i sine arbeidsroller. Hovedformålet med tillitsbasert ledelse er å skape en organisasjon som i lang grad er selvledende. De formelle lederne får andre oppgaver og roller ved å fremme og aktivere potensialet som ligger i selvledelse. Bertzen poengterer hva som er kjerneområder i superledelse, og likheten blir ikke mindre enn den distribuerte tilnærmingen i tillitsbasert ledelse, som konkret innebærer myndiggjøring, delegering, involvering og tydeliggjøring av retning og rammer. Det relasjonelle aspektet ved tillitsbasert ledelse trekker fram lederes spesielle ansvar for å fremme tillitsrelasjoner med ansatte gjennom dialog og kommunikasjon.

Forskning viser at kjerne aspekter ved tillitsbasert ledelse viser mange likhetstrekk som kan spores til superledelse. Begge ledelseskonseptene har sin basis i autonomi og selvledelse, som forutsetter tillit. Tillitsbasert ledelse viser begrepet tillit for å beskrive at det er ansattes autonomi det handler om. Superledelse viser til maktdeling for å signalisere at det er de ansattes autonomi det handler om. (Amundsen, 2022)

### 2.3.1.3 Makt og kontroll

Ledelse har lenge vært sett på som synonymt med makt og innflytelse. Superledelse, også kjent som myndiggjørende ledelse, betyr å gi noen makt eller autoritet til å utføre arbeidsoppgaver. Et kjennetegn ved superledelse er makt. Noen sentrale elementer som gir betydning for hvilke vilkår empowerment har i organisasjoner er makt, autonomi, tillit og ledelse. I empowerment er makt og myndiggjøring knyttet sammen ved at power er selve kjernen. Ifølge Askheim kan power bety både styrke, kraft og makt. Dermed kan empowerment forstås som et tredelt begrep som indikerer en prosess. Ansatte kan mobilisere kraft og gjennom dette oppnå større makt og kontroll over egen arbeidssituasjon gjennom ulike former for styrking. (Amundsen, 2022)

Ifølge Sjøvold (2016) defineres makt med: den evnen til å dra fordel av andre mennesker på tross av deres motstand. Samfunnet er basert på bruk av makt, og makt ligger innbakt i lover, normer og prosedyrer. Makt innbefatter både positiv og negativ maktbruk og er ikke bare knyttet til personer. Ledelse er et annet ord på utøvelse av makt, en positiv makt som gir sjansen til å hjelpe, støtte og la andre vokse. (Sjøvold, 2016)

Weber definerer (1978) makt med makt som «sannsynligheten for at en aktør i en sosial relasjon vil være i stand til få sin vilje igjennom på tross av motstand». (Amundsen, 2022)

### **Kilder til makt**

Makt handler om å gi muligheter til å påvirke andres atferd, holdninger, tanker og følelser. Det er viktig å undersøke både makten som fenomen og hvordan den kan utspille seg mellom ledere og ansatte i et myndiggjøringsperspektiv i organisasjonen.

Ifølge Pedersen mfl (2015) handler arbeidslivet om både sosialpsykologiske maktkilder og juridiske kilder basert på avtaler mellom partene. French og Raven (1959), senere revidert av Raven (1965), beskriver en modell for ulike sosialpsykologiske maktkilder:

- Belønningsmakt – muligheter til å tildele ressurser
- Straff/tvangsmakt – mulighet til å straffe og sanksjonere
- Legitim makt – skal ha autoritet gjennom rolle/stilling
- Referentmakt – skal ha tillit, være forbilde som en person ønsker å identifisere seg med
- Ekspertmakt – å ha verdifull kompetanse
- Informasjonsmakt – tilgang til informasjon som andre ikke har

Ledere klarer å skape tillit og gode relasjoner til sine ansatte i kraft av sin atferd og kommunikasjon. Ansatte må ha makt til å kunne ta beslutninger og bestemme innenfor sine ansvarsområder. Makt kan bidra i egen myndiggjøringsprosess for å realisere og utvikle egne styrker og ressurser. (Amundsen 2022)

### **Kritikk til positiv makt**

Personer som får høy makt, får ofte mindre tillit til andres motivasjon og kompetanse og dermed svekkes grunnlaget for tillitsbasert ledelse. Når ledere fikk høy og ustabil makt, viste det seg at tilliten var lavere til andre sammenlignet med ledere med høy og stabil makt så vel som ledere med lav makt. Forklaring er at ledere med høy og ustabil makt får mindre tillit til ansatte, og lederne er redde for å miste makten sin og velger derfor å beskytte den. (Lai, 2019)

Maktbruk kan svekke tillitutøvelsen i form av økt styring og kontroll i organisasjoner. Tillit knyttes til ansattes frihet og ansvar, og innføring av ulike målings- og kontrollsystemer kan skape spenninger. Dette gjør at ansatte opplever at deres profesjonelle handlingsrom dermed begrenses. (Kristiansen, 2017)

### **Dialog og Kommunikasjon i tillitsbasert ledelse**

I organisasjonen bidrar tillit og gode relasjoner til å forbedre kommunikasjonen, og kan føre til gode relasjoner mellom ansatte som bryr seg om hverandre. Dette igjen påvirker samholdet og

felleskapet, noe som gir bedre samarbeid og økt kunnskapsdeling. Dette fører til et høyt tillitsnivå i organisasjonen, noe som gir gode forutsetninger for innovasjon og utvikling. (Johansen, 2018)

Ifølge Michel de Montaigne er dialog den mest fruktbare samtalen, og den mest naturlige måten å holde sinnet i form på. De fleste folk tenker at ordet dialog betyr “en samtale mellom to personer” men det stemmer ikke. Historiske røtter viser at ordet dialog er sammensatt av ordene dia og logos. Dia betyr ‘gjennom’ og logos betyr ‘ord eller tale’. Det vil si at en dialog utøves gjennom ord, og kan omfatte flere mennesker. Dialogen er et samarbeid. (Svare H., 2006)

Et ord som har noen av de samme konnotasjonene som ‘dialog’, er ordet ‘kommunikasjon’. Ordet kommunikasjon stammer fra latin og gjenfinnes blant annet i ordet kommune eller kommunal, og det dreier seg om noe som er felles. Kommunikasjon er en prosess der noe deles eller gjøres felles. God kommunikasjon omfatter det samme som en god dialog, nemlig at man skal utvikle noe sammen gjennom å dele det de enkelte kan bidra med. (Svare H., 2006)

Mange av de dialogene som vi har til daglig er av det uformelle slaget. Det dreier seg om samtalene med ledere og ansatte ved kaffetrakteren, praten rundt bordet i lunsjpausen eller småpratene ved frokostbordet. Felles med disse samtalene er at vi sjelden bruker mye tid til å tenke over dem og betrakter ikke dem som spesielt betydningsfulle. Men disse samtalene er viktigere enn vi tror. Kanskje de er kilde til innsikt, og er den gjensidige utvekslingen av informasjon som hjelper oss å holde oss oppdatert på hva som skjer rundt oss. (Svare H., 2006)

Ifølge forskere innen tillit og ledelse, er det stor enighet om at en god og tett dialog er en sentral faktor i oppbyggingen av et tillitsforhold. Ifølge Berntzen (2018) vil en dialog mellom ledere og ansatte hvor innsatsen evalueres løpende og støttes, øke og skape bedre forutsetninger for en sterkere vertikal tillitsrelasjon. Det krever en tettere relasjon mellom leder og ansatt når detaljstyring fjernes gjennom dialog. Det vil si at ledere som tidligere ledet på avstand gjennom styringssystemer, nå kan lede gjennom å prioritere hyppigere dialog med de ansatte. (Bijlsma & Bunt, 2003).

Noen forskere fokuserer på lederen som “mottaker” i dialogen. Da fokuserer man spesielt på hvor lyttende, åpen og tolerant lederen fremstår som mottaker i dialogen, noe som igjen påvirker

tillitsrelasjonen. Hvis lederen er positiv, åpen og tolerant, vil dette fremme tilliten. Når man ser på lederen som “avsender” i dialogen, ser man spesielt på hvor åpen og direkte lederen kommuniserer tilbakemeldinger. Dette er også avgjørende for oppbyggingen av tillit. Dialog mellom leder og ansatt er derfor sentral. Tillitsbasert ledelse handler ikke kun om å bygge opp vertikal tillit i ledelse relasjonene, men det handler også om å skape gode, horisontale dialoger på tvers av avdelinger og mellom de ansatte.(Berntzen, T. Ø., 2018)

## 2.3.2 Psykososialt arbeidsmiljø, relasjonsbygging og inkludering.

### 2.3.2.1 Psykososialt Arbeidsmiljø

Med psykososialt arbeidsmiljø menes forholdet mellom kollegaer, mellom ansatte og ledere, samt opplevelsen en ansatt har av å mestre arbeidsoppgavene sine. Det psykososiale arbeidsmiljøet er bygget opp av de sosiale, mellommenneskelige og organisatoriske forholdene som påvirker ens arbeidsevne, helse og velferd. Med organisatoriske forhold menes hvordan arbeidsoppgaver er organisert. (ntnu.no, 2021)

I Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) er det en egen paragraf rundt det psykososiale arbeidsmiljøet (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 4-3) :

*“§ 4-3.Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet*

- (1) Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.*
- (2) Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.*
- (3) Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.*
- (4) Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.*
- (5) Departementet kan i forskrift gi nærmere bestemmelser om gjennomføringen av kravene i denne paragraf.”*

Det er flere faktorer enn de som er nevnt i Arbeidsmiljøloven som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet. Eksempler på faktorer som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet er forholdet mellom innsats og belønning, organisatorisk rettferdighet, og arbeidsplassens sosiale kapital.

Man kan si at det psykososiale arbeidsmiljøet handler om hvorvidt den ansatte føler seg rettferdig behandlet og respektert, samt hvilken emosjonell effekt arbeidsoppgaver, prosedyrer eller atferd fra ledere, kolleger og klienter har på den ansatte. Utformingen og innholdet i arbeidsoppgavene som for eksempel variasjon, mening, omfang og repetisjon, kan påvirke den ansatte. (Rugulies R., 2019)

De vanlige formelle og strukturelle betingelsene i en organisasjon virker inn på både arbeidsmiljøet og helsen til de som jobber der. Det er en overgang mellom organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø, og det organisatoriske arbeidsmiljøet setter på mange måter rammene for hvorvidt psykososiale utfordringer kan oppstå og utvikle seg. For å forstå hva psykososiale arbeidsmiljø er, er det to faktorer som gjelder. Disse to faktorene er psykologiske faktorer og sosiale faktorer. Psykologiske faktorer handler om hvordan man opplever en arbeidssituasjon som har vært, og innholdet i arbeidet. Sosiale faktorer handler om samspillet mellom mennesker på jobb. Det psykososiale arbeidsmiljøet påvirker arbeidstakers helse, trivsel, jobbengasjement, organisasjonsresultater, arbeidsevne og produktivitet. Når organisasjoner eller arbeidssituasjoner er i endring, er det viktig å ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet, da dette kan være en stor påkjenning for både den psykiske helsen og arbeidsmiljøet (Johannessen, 2021).

En av fordelene med en hybrid arbeidshverdag er den fleksible arbeidstiden. Ved å ha en fleksibel arbeidstid kan den ansatte strukturere arbeidsdagene etter sine egne behov. Men dette kan også bli en ulempe for enkelte ansatte ved at den ansatte glemmer å logge av, og dermed ikke får et klart skille mellom arbeidsliv og privatliv. Dette kan føre til at den ansatte jobber lengre arbeidsdager, noe som kan resultere i at den ansatte blir utbrent eller opplever økt stress. Som nevnt i et tidligere kapittelet handler blant annet selvledelse om det å kunne skille mellom privatliv og arbeidsliv. Som nevnt i kapitlet om superledelse er det viktig at lederne også hjelper sine ansatte til å utøve selvledelse. Når man jobber fra kontoret er det lettere å få et tydeligere skille mellom arbeidsliv og privatliv. (Sarma S., 2022)

#### 2.3.2.2. Relasjonsbygging

Relasjonsbygging defineres med: *“Hvordan vi går frem for å skape en relasjon og hvordan vi utvikler denne relasjonen til en langsiktig relasjon som bygger på gjensidige fordeler for begge parter”*. (Sander, 2020)

Relasjonsbygging er en av de viktigste kompetansene i vår tid. Relasjonsbygging tar tid, og man trenger prosesser for å få god kvalitet på relasjonen, man kan ikke rushe frem en god relasjon. På jobb og i fritid kan vi ikke tillate oss å snuble rundt i tilfeldigheter i sosiale sammenhenger. Noen må lære oss det sosiale samspillet slik at vi kan etablere relasjoner når vi trenger dem. Man kan beskrive relasjonsområdet som en kombinasjon av kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Det vil si at en mental bevissthet om betydningen av å utvikle, etablere og pleie relasjoner er viktig i livet. Dette gjelder relasjoner med familie, vennekrets, jobbkolleger og forretningskontakter, som kan fungere som støttespillere i visse situasjoner. Mennesker trenger gode relasjoner til å fungere godt i livet. Når vi snakker om relasjonsteori er det naturlig å også nevne relasjonell kapital. Med relasjonell kapital mener man de relasjonene som et menneske omgir seg med, det være for eksempel vennsrelasjoner, kjærlighetsrelasjoner, eller relasjoner basert på vennlighet og respekt.

Relasjoner skal pleies og vedlikeholdes, og relasjoner er selve grunnlaget for å overleve på lik linje som grunnleggende fysiske behov. Enkelte mennesker trenger mer enn noen gang evnen til å etablere nettverk og støtte for å kunne fungere i organisasjonen. Det kreves at ledere etablerer trygge relasjoner for å mestre jobbene i tverrfaglige ansvarsområder. Hvis vi ser relasjonsbygging som metode, kan man med fordel dele inn relasjonsbyggingen i fasene: etableringsfase, testfase, tillitsfase og vedlikeholdsfasen. (Spurkeland J., 2012)

### 2.3.2.3 Inkludering

Inkludering handler om forståelse, respekt, anerkjennelse, verdsettelse og tilhørighet. Inkludering i organisasjoner handler om å bruke de ansattes talenter og ferdigheter uavhengig av den ansattes bakgrunn. Det handler om å gi alle ansatte tilgang til de samme mulighetene og ressursene. Ved å jobbe med inkludering i organisasjonen og på arbeidsplassen bidrar man til at de ansatte føler seg likestilte og inkluderte. I den hybride arbeidshverdagen handler inkludering om at den ansatte blir inkludert i like stor grad selv om de jobber hjemmefra. Tydelige kommunikasjons- og informasjonskanaler er en viktig del av arbeidet med inkludering. (Daley S., 2022).

I en undersøkelse utført av McKinsey & Company hvor de spurte de ansatte hva de tenker om fremtiden for fjernarbeid, viser resultatene at de fleste føler seg inkludert når det gjelder kommunikasjon i forbindelse med fjernarbeid. Undersøkelsen viser at til og med kommunikasjon

på høyt nivå om arbeidsordninger har ført til økt trivsel og produktivitet hos de ansatte. Organisasjoner som informerer sine ansatte om detaljerte retningslinjer og tilnærminger som er relevante for fjernarbeid, ser en enda større økning. Det fremgår av undersøkelsen at ansatte som føler seg inkludert i mer detaljert kommunikasjon, har nesten fem ganger større sannsynlighet for å rapportere økt produktivitet. Siden kommunikasjon om fremtiden kan gi resultater allerede i dag, bør ledere vurdere om de skal øke frekvensen av oppfølgingen av ansatte. (Alexander et al. 2021)

Det finnes lite forskning og kunnskap om hva som skjer med inkluderingen i arbeidsmiljøet når man jobber i en hybrid arbeidshverdag, men (Christensen, 2021c) har innhentet tilgjengelig kunnskap om temaet og samlet dette i en kunnskapsoppsummering. Av den kunnskapen som er hentet inn ser man blant annet at det kan være vanskelig for ledere å følge opp nyansatte som jobber hybrid, eller andre som trenger oppfølging mens de jobber hjemmefra. Ifølge Molander er det spesielt viktig at de som er sårbare eller trenger sosial støtte, får en tett oppfølging og et godt arbeidsmiljø. Dette er utfordrende å få til hvis de jobber hjemmefra. Dette kan derfor også føre til at det blir en utfordring for inkludering i arbeidslivet i tiden fremover. Clemet påpeker at selv om en hybrid arbeidshverdag gir mer fleksibilitet, tviler hun på at utpreget bruk av hjemmekontor vil føre til bedre inkludering, tvert imot. (Bergestuen et al, 2022)

### 2.3.3 Digitalisering

Digitalisering er en prosess der informasjonsteknologi går fra å være et støtteverktøy til å bli en integrert del av organisasjonens kultur og identitet. Dette betyr at organisasjonens forretningsmodell, praksis, organisering og prosesser blir tilpasset for å utnytte dagens og fremtidens teknologi på en best mulig måte. Digitalisering handler ikke bare om å erstatte papir med PDF-dokumenter, men om at man også må gjøre andre endringer. Det er nødvendig å tenke nytt og endre måten man produserer og konkurrerer på ved å utnytte dagens og fremtidens teknologi (Andersen & Sannes, 2018).

Digitalisering har hatt en stor innvirkning på arbeidslivet, og spesielt på hjemmekontor. Teknologi har gjort det mulig å jobbe hvor som helst, og det har endret måten vi kommuniserer og samhandler på. Digitalisering kan bidra til å øke effektiviteten og produktiviteten når man jobber hjemmefra, samtidig som det kan gi utfordringer som må takles.



En av de største fordelene med digitalisering er at det gjør det mulig å jobbe sammen på tvers av steder og tidssoner. Med video- og telekonferanse kan man ha virtuelle møter og samarbeide med kolleger og kunder uansett hvor man befinner seg. Dette gjør det lettere å holde kontakten og kommunisere på en effektiv måte, selv når man jobber fra forskjellige steder. Med teknologiske verktøy som kan hjelpe med å organisere arbeidet, automatisere oppgaver og gi tilgang til informasjon og data i sanntid, kan man jobbe mer effektivt og fokusere på det som virkelig betyr noe. Dette kan også redusere tidsbruken og stress, og gi en bedre arbeidsopplevelse. En annen fordel med digitalisering er at det gjør det enklere å dele og samarbeide på dokumenter og prosjekter på tvers av organisasjonen. Med skybaserte løsninger som gir tilgang til dokumenter og data fra hvor som helst, kan man enkelt samarbeide og dele informasjon med andre. Dette kan bidra til å øke effektiviteten, redusere tidsbruken og unngå feil.

Sett fra et kritisk ståpunkt kan digitalisering også by på utfordringer når man jobber hjemmefra. Det kan være vanskelig å holde fokus og unngå distraksjoner når man jobber med digitale verktøy, og det kan også være vanskelig å skille mellom arbeid og fritid når man har tilgang til arbeidsverktøy hele tiden. Innføring av nye teknologier kan føre til økt arbeidsmengde, vanskeligere arbeidsoppgaver og krav til tilgjengelighet, noe som kan påvirke helsen og velværet.

#### 2.3.3.1 Digitalisering og innovasjon påvirker fremtidens arbeidsmiljø.

Arbeidsmiljø påvirker ny teknologi og innovasjon, og ny teknologi og innovasjon påvirker arbeidsmiljøet. I det norske arbeidslivet skjer det store teknologiske omvendinger i alle bransjer. På kort tid gikk noen yrker fra manuelle til digitaliserte og automatiske operasjoner. Ny teknologi på arbeidsplassen vil kunne være positiv, men skjer det for stor utvikling på samme tid, uten god opplæring og innføring, vil det kunne bli belastende for ansatte. I Norge er teknologi og innovasjon viktig for å lykkes med å skape nye arbeidsplasser. (Rolfheim-Bye, 2022)

Covid-19-pandemien har påvirket arbeidslivet ved å gjøre det nødvendig å jobbe hjemmefra, og dette har økt bruken av teknologi for å gjøre det mulig. Imidlertid er det viktig å ta hensyn til de ansattes kontroll over arbeidssituasjonen sin, for å unngå stress og følelsen av å alltid måtte være tilgjengelig. Studier viser at teknisk støtte, hjelp til å forstå teknologi, og høy grad av involvering

kan begrense belastningene av teknologi. En kultur som støtter et sterkt skille mellom arbeid og privatliv, og ansattes opplevelse av kontroll over eget arbeid, kan være balanserende tiltak for å fremme de ansattes helse og trivsel. (Christensen, 2021a)

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) og eksperter fra Norge og Danmark har gjennomført studien "Future of Work" som tar for seg utfordringene og mulighetene i arbeidsmiljøet i løpet av det neste tiåret. Studien ser spesielt på hvordan teknologiske fremskritt vil påvirke arbeidsmiljøet i Norden. Samtidig vil teknologisk utvikling også gi muligheter for økt fleksibilitet og kontroll over arbeidssituasjonen. Studien understreker viktigheten av å ta hensyn til både utfordringene, mulighetene, og hvordan man møter disse, da disse vil være avgjørende for om endringene fører til økt eller redusert produktivitet og helse. (Christensen, 2021b)

Som nevnt tidligere kan implementeringen av ny teknologi på arbeidsplassen føre til enten positive eller negative konsekvenser, avhengig av hvordan den blir implementert. Det er vanlig å undervurdere utfordringene knyttet til tilpasning og implementering av ny teknologi, og dette kan føre til motsatt effekt av det som var tiltenkt, selv om teknologien var ment å gjøre arbeidsprosessene enklere og mer effektive.

Positive virkninger av digitalisering og implementering av ny teknologi kan inkludere økt arbeidsmotivasjon og en sterkere følelse av tilhørighet til arbeidsplassen. På den annen side kan negative virkninger omfatte svekket følelse av tilhørighet til organisasjonen, lavere jobbtilfredshet, økt risiko for utbrenthet og økt mobbing. (Christensen, 2021d)

Selv om ny teknologi har gjort arbeidslivet enklere å jobbe hjemmefra, vet vi lite om konsekvensene man kan få hvis man fortsetter med slike ordninger over tid. En potensiell konsekvens kan være at ansatte opplever at de mister kontrollen over arbeidssituasjonen sin. Derfor er en av de viktigste faktorene at de ansatte føler at de har kontroll over sin arbeidssituasjon, og derfor er det avgjørende å tilby støtte, opplæring og muligheter for medvirkning. (Christensen, 2021a)

#### 2.3.3.3 Digitaliseringen og effektiviteten på arbeidsplassen.

Økende krav til effektivitet og omstilling i arbeidslivet kan føre til stress og utbrenthet hos ansatte. Selv om IT og digitalisering kan ha positiv effekt på verdiskapingen, kan det også ha

utilsiktede konsekvenser som økt arbeidsbelastning og stress. Investeringer i IT har ikke alltid ført til de prestasjonsforbedringene man forventet, og mange ansatte opplever økt tidspress på grunn av endringer som fører til flere oppgaver.

Teknologi og kompetanse påvirker måten oppgaver håndteres på. Investeringer i teknologi og digitalisering kan ha økt arbeidsbelastningen. Mange ansatte har ikke endret arbeidsmetodene sine til tross for dette, noe som kan føre til at de faller utenfor mestringsfeltet. Med mestringsfeltet mener vi balansen mellom press og metodikk, og å oppholde seg i dette feltet gir en følelse av selveffektivitet og kontroll over arbeidsmiljøet. Konsekvensene av å falle ut av mestringsfeltet kan føre til overarbeid og utbrenthet. (Eriksen et al., 2003).

AIT (Advanced Information Technology) formidler innflytelse fra ledere og skaper en integrert mekanisme for ledelse og styring. Sett fra et lederspesspektiv kan AIT ha forskjellige formål, inkludert deling av informasjon, planlegging, journalføring eller analyse av data. Ledere fungerer mer effektivt i den hybride arbeidshverdagen når de kan benytte ulike former for AIT for å oppnå bedre ytelse og øke de ansattes jobbtillfredshet. (Contreras, Baykal & Abid, 2020)

## 3. Metode:

### 3.1 Metodisk tilnærming

I vårt valg av metodisk tilnærming har problemstillingen vært avgjørende. Det har vært lite forskning på temaet i problemstillingen, og det er ikke så mye som har blitt skrevet om den hybride arbeidshverdagen. Emnet hybrid arbeidshverdag er fortsatt i den eksplorative fasen. For å få et best mulig innblikk i tilstedeværelsen av superledelse og selvledelse i den hybride arbeidshverdagen, og forstå hvordan den fungerer, har vi valgt å benytte kvalitativ metode for vår forskning basert på data innhentet i form av intervjuer.

Data som kan være egnet i vår forskning er intervjuer eller annen informasjon om organisasjoner som har en hybrid arbeidshverdag. Vi vil intervjuer både ledere og ansatte i forskjellige bedrifter, både private og offentlige organisasjoner.

### 3.2 Konkretisering av data som skal samles inn

For å sikre datarikdom og varierende tolkning, skal vi fokusere på metode for samtalebaserte dybdeintervju. Samtalebaserte dybdeintervju karakteriseres som ustrukturerte, usystematiske, åpne, tematiske, eller kvalitative. I denne type intervju skal vi anvende åpne spørsmål samt ha en passiv lyttende rolle, slik at informantene selv kan styre samtalen og drøfte kunnskapssosiologiske forutsetninger. I samtaler med ressurssterke informanter må vi ta initiativ uten å overstyre, her må vi også være mer bevisst på å ha en aktiv forskerrolle for å kunne analysere og kontrollere data, slik at vi øker validiteten og reliabiliteten (Andersen, 2013).

### 3.3 Refleksjon rundt kvalitetskrav (reliabilitet/validitet)

Reliabilitet benyttes for å kunne fortelle oss om resultatene er pålitelige, stabile og reproducerbare. Med andre ord vil vi vite om resultatene er konsistente slik at hvis noen andre skulle gjennomføre den samme undersøkelsen, vil de få det samme resultatet. (Oppen et al., 2020)

For kvalitative undersøkelser vurderes kvaliteten opp mot hensikten bak undersøkelsen. Ifølge Thagaard (2013) er pålitelighet, gyldighet og overførbarhet viktige aspekter når man skal vurdere kvaliteten til en undersøkelse innenfor kvalitativ metode. (Oppen et al., 2020)

De nasjonale etiske komitéene understreker at «forskning skal organiseres og utøves forsvarlig» (De nasjonale etiske komitéene, 2022). Forskningsloven lovfester at «forskning i offentlig og privat regi skjer i henhold til anerkjente forskningsetiske normer» (Forskningsetikkloven, 2017, § 1)

Som nevnt ovenfor, hvert forskningsprosjekt må skje i henhold til anerkjente forskningsetiske normer eller prinsipper. Etiske prinsipper kan brukes til å veilede forskningen i å adressere de innledende og pågående problemstillingene som oppstår fra kvalitativ forskning for å oppfylle målene for forskningen samt opprettholde rettighetene til forskningsdeltakerne.

Ifølge Bryman et al. må det tas hensyn til fire forsknings prinsipper: unngåelse av å skade deltakerne, informert samtykke, konfidensialitet og bedrageri («deception»). Dienes og Crandall sitert av Bryman et al. definerer skade som «fysisk skade, noe som kan skade ens utvikling, tap av selvtillit eller stress» (Bryman et al., 2021).

Informert samtykke betyr at en eventuell deltaker får mest mulig informasjon om forskningsprosjektet slik at man kan ta en beslutning om man skal delta. En deltaker får informasjon om formål, finansiering, bruk av resultater, fordeler og ulemper med ens deltakelse, at det er frivillig å delta samt at man kan trekke seg fra prosjektet når som helst uten å oppgi en grunn (Oppen et al., 2020).

I dette tilfellet tar vi direkte kontakt med intervjuobjektene. Noen av intervjuobjektene vil være representanter fra våre arbeidsplasser. Fordelene med dette er at vi kan få raskere tilgang til intervjuobjekter, samtidig som vi allerede er godt kjent med organisasjonens kultur. Ulempene med dette valget er at det kan være vanskelig å ha en kritisk distanse til forskningen og dens resultater. I Oppen et al. er det også påpekt at enkelte velger å gjøre «svært kritiske undersøkelser av forhold som de selv ikke er tilfredse med» (Oppen et al., 2020). Vi anser ikke dette som et tilfelle i vår forskning.

Det tredje prinsippet handler om konfidensialitet, som betyr at informasjonen som intervjuobjektene gir skal presenteres på en slik måte at andre ikke kan gjenkjenne hvem intervjuobjektet er (Oppen et al., 2020).

Det siste prinsippet handler om det som Bryman kaller «deception» (Bryman et al., 2021, s. 125). Dette kan skje når for eksempel forskningens tema er presentert som noe annet enn det faktisk er. Det er ikke tilfellet i vår forskning, da det kommer tydelig frem i invitasjonen til å delta, hva som er emnet og bakgrunnen for forskningen.

Ved å gjennomføre kvalitative intervjuer må vi følge retningslinjene for behandling av personopplysninger. Datatilsynet definerer personopplysninger som «alle opplysninger og vurderinger som kan knyttes til deg som enkeltperson. Typiske personopplysninger er navn, adresse, telefonnummer, e-post og fødselsnummer» (Datatilsynet, 2019).

### 3.4 Utvalg og gjennomføring av intervjuer

Ifølge Johannessen et al. (2011) er utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering kjente prinsipper som benyttes i utvelgelse av respondenter i kvalitativ forskning. For et prosjekt av vår størrelse er det vanlig med et mindre utvalg på 10-15 respondenter. Siden vi skulle ha ulike intervjumaler til ledere og ansatte, valgte vi å ha 10-15 respondenter fra både ledere og ansatte. Vi endte opp med 13 ledere og 16 ansatte. (Johannessen et al., 2011).

Utvalget består av respondenter fra 4 offentlige organisasjoner og 3 private organisasjoner. De offentlige organisasjonene representert i utvalget er innen helse, infrastruktur, kommune og fylkeskommune, mens de private organisasjonene som er representert i utvalget er innen transport og logistikk, installasjon og lagerløsninger, og offshore. Det ble gjennomført intervju med totalt 29 personer, bestående av 13 ledere og 16 ansatte, hvor 4 ledere og 7 ansatte jobbet i det offentlige, og 9 ledere og 9 ansatte jobbet i det private. Utvalget består derfor av to grupper med forskjellige roller innenfor offentlige og private organisasjoner, hvor alle ansatte vi har intervjuet har en direkte kobling til en leder vi har intervjuet. Blant de 13 lederne representerer respondentene begge kjønn, ulike aldersgrupper, ulike kulturer samt 2 skandinaviske land i tillegg til Norge. Blant de 16 ansatte representerer respondentene begge kjønn, ulike aldersgrupper, ulike kulturer samt fra 1 europeisk land og 2 skandinaviske land i tillegg til

Norge. Dette gir potensielt et bredt spekter av perspektiver og synspunkter på organisasjonene og dens ledelse. Utvalget kan være representativt for organisasjoner som helhet, fordi det ble tilfeldig valgt og inkluderte personer fra ulike avdelinger og nivåer. Dette ga verdifulle innsikter i organisasjonens ledelse og kultur, samt en forståelse av hvordan ansatte og ledere opplever og håndterer utfordringer og muligheter i en hybrid arbeidshverdag.

Alle intervjuobjekter er fast ansatte, flertallet har jobbet lenge i organisasjonen, mens noen er relativt nyansatte. Alle intervjuobjektene har en hybrid arbeidshverdag med erfaring fra hjemmekontor og arbeidsoppgaver som er knyttet mot bruken av digitale systemer.

Intervjumetoden vi valgte var samtalebaserte intervju på Teams med forhåndsbestemte og forhåndsdelte spørsmål. Vi lagde to sett med spørsmål; et sett med 19 spørsmål til ledere, og et sett med 17 spørsmål til ansatte. Vi beregnet et tidsbruk på 45 minutter per intervju med lederne, og et tidsbruk på 30 minutter per intervju med de ansatte. Vi startet alle intervjuene med å presentere oss selv og masteroppgavens problemstilling. Deretter informerte vi om at deltakelse var frivillig, at alle data ville være anonymisert, før vi bad om samtykke til å benytte transkripsjon og/eller opptak i tillegg til egne notater. Vi ba respondentene presentere seg selv kort for å få svar på stilling, bransje og fartstid i organisasjonen og stillingen.

Intervju med ledere ble gjennomført i november 2022, mens intervju med ansatte ble gjennomført i januar og februar 2023.

Vi har byttet på rollen med å stille spørsmål til intervjuobjektene, slik at vi har kunnet oppleve både det å intervju samt det å notere og tolke svarene. Intervjuguiden var standardisert for at vi skulle få mest mulig sammenlignbare funn, og for å ivareta reliabilitet. I noen tilfeller ba vi respondentene om å utdype svarene i de tilfellene hvor svaret ikke kom tydelig frem. For to av de ansatte, ble intervjuene omgjort til skriftlige svar på grunn av sykdom hos respondentene.

Styrker og svakheter ved valg av metode vil bli gjennomgått i kapittel 5.

## 4.Resultater:

### 4.1 Drøfting av hybrid arbeidshverdag i lys av teori om superledelse

Selvledelse er en viktig faktor for at en hybrid arbeidshverdag skal fungere optimalt. Men hvordan kan man som leder lede sine ansatte til selvledelse? Vi ser nærmere på Superledelse og hva lederne i organisasjonen gjør for å lede sine ansatte til selvledelse.

I intervju med ledere og ansatte spurte vi relevante spørsmål for å evaluere i hvor stor grad det er tilstedeværelse av superledelse hvor lederne leder sine ansatte til selvledelse. Relevante spørsmål til ledere for bruk i drøfting av superledelse er spørsmål nummer 7, 10 og 11. Relevante spørsmål til ansatte for bruk i drøfting av superledelse er spørsmål nummer 5, 6, 8, 12 og 16.

#### 4.1.1 Coaching

Som nevnt i teoridelen handler coaching om å legge til rette for faglig og personlig vekst, læring og mestring gjennom refleksjon, dialog og handling, hvor målet er å stimulere de ansatte til selvledelse. For å få svar på om organisasjonene hadde gjennomført coaching i selvledelse, stilte vi spørsmål om coaching til både ledere og ansatte.

På spørsmål 10 «**Gir dere coaching og opplæring i selvledelse til ansatte som jobber hjemmefra?**» svarer ti ledere at dette er noe de ikke har gitt eller tilbudt sine ansatte, mens to ledere er usikre på om dette er noe som har blitt tilbudt. Kun én leder svarer ja på at dette er noe de har tilbudt sine ansatte. Både leder L03, L11 og L12 mener at coaching og opplæring i selvledelse er noe de burde ha, mens leder L09 mener det er noe man kanskje bør vurdere å tilby.

L12; «*Nei, faktisk ikke. Det er jo veldig, veldig viktig hvordan man prioriterer, men det har vi faktisk ikke hatt noen direkte opplæring i. Men det hadde vært bra.*»

Selv om flertallet av lederne svarer at de ikke har gitt direkte coaching eller veiledning i selvledelse, er det likevel ikke gitt at dette svaret stemmer med virkeligheten. Oppfatningen av hva som ligger i spørsmålet “coaching og/eller veiledning til selvledelse” kan variere fra leder til leder, da det kan forekomme ulike tolkninger av coaching, og usikkerhet rundt begrepet



selvledelse. Vi kan derfor ikke se bort ifra at det er en viss sannsynlighet for at lederne kan ha gitt en eller annen form for veiledning i hvordan de ansatte skal strukturere arbeidsdagen og arbeidsoppgavene.

På spørsmål 12 «**Har du fått coaching og/eller veiledning til selvledelse?**» svarer 15 ansatte at de ikke har fått opplæring eller coaching i selvledelse. De svarer også at den selvledelsen de praktiserer i dag er noe de har opparbeidet seg selv på egen hånd gjennom egne erfaringer, men at de gjerne skulle hatt opplæring i selvledelse. Dette ser vi av svaret til:

A10; «*Nei, det hadde vært fint å få. Vi snakker en del om nå at det å ikke skulle ha altfor mange baller i luften samtidig og og på en måte fokusere på en ting av gangen. Og så vet jeg ikke om det har jo ikke så mye med om man jobber hjemme eller på kontoret og gjøre, men generelt på selvledelse, så hadde jo det vært nyttig.*»

Som nevnt i teoridelen handler coaching om å stimulere de ansatte til selvledelse ved å legge til rette for vekst, læring og mestring gjennom refleksjon, dialog og handling. På spørsmål 16 «**Hva vil du forbedre?**» til de ansatte, er det én ansatt som ønsker mer coaching og veiledning:

A03; «*Det er kanskje litt tilbake til den der coachingen da, at selv om jeg føler at jeg klarer meg veldig bra, og jeg kunne klart meg lenge bra. Så kan det også være ting jeg er blind for, ikke vet, ikke forstår eller tenker på engang. Så det hadde vært veldig greit å ha hatt litt sånn veiledning, litt tips og triks og litt andre type ting. Sånn at jeg gjør det beste ut av situasjonen.*»

Selv om de ansatte mener at den selvledelsen de i dag utfører er noe de har erfart på egenhånd og ikke som et resultat av coaching eller veiledning, kan vi likevel ikke utelukke at det kan ha forekommet coaching eller en annen form for veiledning som indirekte har gitt opplæring i selvledelse som for eksempel hvordan man strukturerer arbeidsdagen og arbeidsoppgavene. Som nevnt i teoridelen viser tidligere forskning at det er en tydelig sammenheng mellom coaching og endret oppførsel, men på grunn av fravær av coaching, ifølge respondentene, kan vår forskning verken styrke eller svekke denne oppfatningen.

Med utgangspunkt i at løsningen med utpreget bruk av hjemmekontor har vart siden overgangen mellom første og andre kvartal i 2020, kan man anta at måten de ansatte utøver selvledelse på i dag ville vært den samme om de ansatte hadde fått coaching og opplæring i selvledelse tilbake i

2020. Derimot mener vi at man kunne unngått mye feil og utfordringer i begynnelsen av denne perioden hvis man hadde gitt de ansatte coaching og opplæring i selvledelse allerede i startfasen. Dette fremgår i noen av svarene de ansatte har gitt på spørsmål 10 om det er vanskelig å balansere forventninger fra jobb og privatliv:

A04-3; «*Det var litt utfordrende i begynnelsen og krevde selvkontroll, men nå er det ikke vanskelig i det hele tatt*»

A13; «*Ja, i starten av pandemien. Overgangen var vanskelig grunnet at vi ikke hadde noe erfaring knyttet til hjemmekontor... Etter hvert ble det mye bedre. Vi opparbeidet rutiner og bygget opp erfaring.*»

Vi konkluderer derfor med at veiledning eller coaching i selvledelse bør være på agendaen i organisasjoner som praktiserer en hybrid arbeidshverdag. For at en ansatt skal kunne utføre arbeidsoppgavene sine like godt hjemmefra som fra kontoret, er det viktig at de praktiserer selvledelse slik at de kan planlegge alt fra selve arbeidsdagen time for time, til arbeidsuken dag for dag. For ansatte som går fra en 100% kontorhverdag til en hverdag med hybrid eller 100% fjernarbeid, er det viktig med coaching i selvledelse for at den ansatte raskere skal kunne tilpasse denne arbeidshverdagen.

#### 4.1.2 Oppfølging, kommunikasjon og tilgjengelighet

En viktig del av superledelse handler om å lede og støtte ansatte slik at de kan utøve selvledelse. For å fange opp i hvor stor grad det er tilstedeværelse av støtte og coaching til selvledelse i organisasjonene, har vi stilt relevante spørsmål om oppfølging og kommunikasjon. I tillegg stilte vi spørsmål om forventninger, hvor temaet tilgjengelighet ble nevnt.

På spørsmål 7 «**Hva slags oppfølging får de ansatte når de jobber hjemmefra?**» varierer svarene fra daglig oppfølging til oppfølging én gang i måneden. Sju av lederne svarer at de har oppfølging daglig, ukentlig eller annenhver uke. De resterende lederne svarer at de har oppfølging én gang i måneden eller sjeldnere. Oppfølgingen kan være fysisk i form av 1 til 1 samtaler, seksjonsmøter, møter med hele avdelingen, eller i form av digitale 1 til 1 møter eller andre digitale møter. Dette ser vi av svarene til:

L03; «Vi har jo teammøter. Avdelingen er delt i flere team, så teamene har daglige møter.»

L10; «Vi har et ukentlig møte i mitt team... I tillegg så har jeg en times samtale med hver enkelt hver måned»

Selv om det er stor variasjon i hvor ofte lederne har oppfølging med sine ansatte, kan vi ikke se bort ifra at oppfatningen av hva som menes med “oppfølging” kan tolkes ulikt fra person til person. Vi må derfor også ta høyde for at det kan forekomme oppfølging i form av ikke-avtalte møter eller telefonsamtaler, hvor den ansatte får en form for oppfølging selv om det ikke er å regne som en formell oppfølging på samme måte som ved 1-1 samtaler.

På spørsmål 5 «**Får du den oppfølgingen du trenger fra din leder?**» svarer 15 ansatte positivt på at de får den oppfølgingen de trenger. Dette ser vi av svarene til:

A04-1; «*Absolutt. 200 prosent*»

A04-3; «*YES absolutt*»

Selv om 15 ansatte føler at de får den oppfølgingen de trenger, kan det likevel hende at de hadde svart noe annerledes hvis de hadde fått lengre betenkningstid før de svarte på spørsmålet.

Resultatet hadde kanskje også sett litt annerledes ut hvis vi hadde stilt dem spørsmål om hvilke kommunikasjons-elementer som er tilstede under oppfølgingen, som for eksempel ros, komplimenter og konstruktive tilbakemeldinger. Dette kunne gitt oss mer detaljert data for å analysere oppfølgingen. Vi stiller oss derfor litt kritisk til at situasjonen er så rosenrød som den fremstår. Svaret til én av de ansatte skiller seg fra de andre ved at den ansatte føler at oppfølgingen har blitt dårligere som følge av pandemien:

A07-1; «*...nei, altså, jeg synes egentlig, at det er en ting som har blitt mye dårligere med Pandemien, altså med hybrid*»

På spørsmål 8 «**Hva er dine forventninger til din leder når du jobber hjemmefra?**» er svarene fra de ansatte ganske spredt. Sju ansatte forventer at lederen skal være tilgjengelig. Andre forventninger som nevnes er tillit (fire ansatte), respekt (tre ansatte), deling av informasjon som er relevant for den ansatte, samt anerkjennelse og interesse for det den ansatte gjør. Dette ser vi av svarene til:

A04-1; «Min forventning er at lederen min vil ha kontakt med meg og se hva jeg gjør. Jeg forventer tillit fra lederen min. Jeg forventer også at han holder meg orientert om eventuelle endringer hvis de kommer og at han svarer på spørsmålene mine så godt han kan.»

A07-3; «Det er jo at vedkommende som jeg trenger å ha tak i... altså ja at de er tilgjengelige for spørsmål... ...det er veldig mye som styres uten leder... Men jeg forventer jo at jeg får tak i dem.»

Det er ingen tvil om at behovet for oppfølging er kontekstuell og at det vil kreve varierende tilpasning til den enkelte ansatte. Det er spesielt viktig med god oppfølging fra nærmeste leder når man jobber hjemmefra, og vi konkluderer derfor med at det er en nødvendighet med god oppfølging for at en leder skal kunne lede sine ansatte til selvledelse i en hybrid arbeidshverdag.

Som nevnt tidligere er kommunikasjon et viktig aspekt innen selvledelse, og derfor også innen superledelse. Ved at ledere kommuniserer ærlig og gir de ansatte konstruktive tilbakemeldinger og ros, legger man til rette for en kultur med god kommunikasjon og tillit. Dårlig kommunikasjon eller mangel på kommunikasjon kan føre til misforståelser og uenighet, noe som kan resultere i at den ansatte gjør feil eller fullfører oppgaver feil, hvilket igjen kan lede til uenighet og at den ansatte tar avstand fra lederen. Vi konkluderer derfor med at god kommunikasjon mellom ansatt og leder er en nødvendighet for å kunne sikre at man har en felles forståelse for de oppgavene som skal utføres, og for at den ansatte skal kunne utøve selvledelse i sin hybride arbeidshverdag.

Behovet for tilgjengelighet er større fra de ansattes side, og de forventer at deres ledere er tilgjengelig i like stor grad enten de ansatte jobber hjemmefra eller fra kontoret. Når man jobber hjemmefra kan det oppleves som vanskeligere å ta kontakt med lederen eller andre kollegaer enn når alle er fysisk tilstede på kontoret. Årsaken til dette er at det er vanskeligere å se hvor opptatte andre er. Når man er på samme sted er det enklere å titte innom kontoret eller arbeidsplassen til andre for å se om de er ledige. Derimot når man jobber hjemmefra har man ikke denne muligheten. Da må man benytte kalenderen og status på for eksempel Teams for å se om noen er ledige, opptatt i møte, eller "straks tilbake". Man tar derfor som regel ikke kontakt med noen som står som opptatt. Disse indikatorene er ikke alltid korrekte, men for en som jobber hjemmefra er det som oftest det de har å forholde seg til. Selv om behovet for oppfølging er

veldig varierende og må tilpasses den enkelte ansatte, konkluderer vi med at det er viktig at en leder er tilgjengelig for sine ansatte slik at de kan få den oppfølgingen og veiledningen de trenger fra sin leder for å kunne utøve selvledelse i sin hybride arbeidshverdag.

### 4.1.3 Selvstendighet

Selvstendighet er en følge av superledelse, på samme måte som selvledelse er en følge av superledelse. For å kartlegge hvor selvstendig de ansatte jobber, har vi stilt relevante spørsmål til både ledere og ansatte om temaet.

På spørsmål 11 **«Er det kontinuerlig kommunikasjon og tilbakemeldinger til de som jobber hjemmefra, eller jobber de helt selvstendig og har kontroll over sine arbeidsoppgaver?»** svarer ni ledere at deres ansatte jobber selvstendig. Det kommer også frem av svarene at det er en viss forventning om at de ansatte jobber selvstendig. Dette ser vi av svaret til:

L10; *«Jeg forventer at de er selvstendige og har kontroll på sine oppgaver.»*

Selv om flertallet av lederne uttrykker at deres ansatte jobber selvstendig, er det ikke gitt at de ansatte selv opplever at de jobber selvstendig. Vi kan derfor ikke utelukke at det kan være ansatte som strever med å jobbe selvstendig, og som er avhengig av andre kollegaer for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine optimalt. Det kan nettopp derfor være vanskelig å fange opp dette siden de ansatte ikke søker hjelp fra lederen sin, men fra andre kollegaer.

På spørsmål 6 **«Har du kontinuerlig kommunikasjon med din leder, eller jobber du helt selvstendig og har kontroll over dine arbeidsoppgaver?»** er det et tydelig svar fra tretten ansatte at de jobber tilnærmet helt selvstendige. Dette ser vi av svaret til:

A01; *«Altså jeg jobber jo 100% selvstendig, men jeg er jo har jo også veldig tett kommunikasjon med min leder, så jeg rådfører meg ofte med min leder eller med andre.»*

Når man jobber hjemmefra er det ekstra viktig at man kan jobbe selvstendig og effektivt uten tilsyn og med lite eller ingen assistanse. Som nevnt i teoridelen er noen bedre egnet til dette enn andre. Superledelse handler om å lede sine ansatte fra å være avhengig av ekstern ledelse til å bli uavhengige og jobbe mer selvstendig. Dette gjør en superleder ved å utvikle evnen til selvledelse

hos de ansatte. Vi konkluderer derfor med at det å kunne jobbe selvstendig er en viktig forutsetning for at en hybrid arbeidshverdag skal fungere.

## 4.2 Drøfting av hybrid arbeidshverdag i lys av selvledelse teori

Hybrid arbeidshverdag og selvledelse har blitt stadig mer populært i løpet av de siste årene. Hybrid arbeidshverdag refererer til en arbeidssituasjon hvor ansatte har fleksibilitet til å jobbe både hjemmefra og på kontoret, mens selvledelse viser til et arbeidsmiljø der ansatte har autonomi og ansvar for egen arbeidsprosess og prestasjoner.

I intervjuene med ansatte og ledere spurte vi relevante spørsmål for å evaluere påvirkningen av selvledelse på ansattes evne til å håndtere hybrid arbeid. Relevante spørsmål til ansatte om selvledelse er spørsmål nummer 3, 4, 6, 10, 12, 13, og 16. Samt skal vi bruke i denne drøfting spørsmål til ledere nummer 4, 6, 10, 11, og 17.

Noen svar på disse spørsmålene varierte avhengig av individuelle faktorer som arbeidsoppgaver, personlig stil og preferanser, arbeidsmiljø og andre faktorer. Likevel kan disse spørsmålene hjelpe oss med å få et bedre bilde av hvordan selvledelse påvirker ansattes evne til å håndtere hybrid arbeid.

Før vi ser på hvordan selvledelse kan påvirke hjemmekontor, må vi først se om de ansatte kan utføre arbeidsoppgavene sine hjemmefra, eller ikke. Derfor stilte vi spørsmål 3 til ansatte: «**Får du utført dine arbeidsoppgaver uavhengig av om du jobber fra kontoret eller hjemmefra?**»

Dette spørsmålet kan gi oss en indikasjon på respondentenes tilpasningsevne og fleksibilitet uavhengig av hvor de jobber.. De fleste respondentene svarte “ja” på dette spørsmålet. Dette indikerer at respondentene har evnen til å utføre arbeidsoppgavene sine uavhengig av hvor de er, og at de kan tilpasse seg forskjellige arbeidssteder. Men det er ikke alle oppgaver som kan utføres hjemmefra, og det er derfor viktig å huske på at enkelte ansatte har oppgaver som er avhengig av bestemte verktøy, teknologi eller ressurser som kan være mer tilgjengelige på kontoret enn hjemme. Derfor kan noen arbeidsoppgaver være vanskeligere å utføre utenfor det vanlige arbeidsmiljøet. Dette ser vi på svaret til:

Ansatt A04-2; «Internett-tilkoblingen fungerer perfekt hjemmefra. Jeg har de fleste tekniske verktøyene. Men jeg har ikke plass til utstyret til å skrive ut og skanne dokumenter. For å gjøre det må jeg jobbe fra kontoret.»

Ansatt A13; «Det er mer effektivt å jobbe fysisk på grunn av arbeidsoppgavene, fordi jeg må være fysisk på anlegget. Når det gjelder administrative arbeidsoppgaver, så er det mer effektivt å jobbe hjemmefra, fordi det er mer fokus og konsentrasjon.»

#### 4.2.1 Arbeidseffektivitet i en hybrid arbeidshverdag:

Vi skal analysere hvordan selvledelse i en hybrid arbeidshverdag kan påvirke persons arbeidseffektivitet ved bruk av ansatte og leder spørsmål nummer 4.

På ansatte spørsmål nummer 4; «**Føler du at du jobber mer effektivt ved å ha en hybrid arbeidshverdag?**» reflekterer svarene til respondentene at deres opplevelse av en hybrid arbeidshverdag er at det har ført til en økning eller reduksjon i effektiviteten i deres arbeid. Svarene viser forskjeller i effektiviteten og produktiviteten til ansatte som jobber fra hjemmekontor og på kontoret.

Fjorten ansatte fortalte at det er lettere å konsentrere seg hjemme, mens to ansatte sa at de kan bli distraheret av hjemlige oppgaver, samt at det kan være utfordrende å opprettholde samarbeid og kommunikasjon med kollegaer når man jobber fra forskjellige steder. Dette ser vi av svaret til:

Ansatt A07-1; «Det er nok litt personavhengig. Jeg er mindre konsentrert på hjemmekontor. Det skal ha litt lyd rundt seg, andre folk er i møter eller sånt. Når jeg jobber hjemmefra, gjør jeg andre ting, for eksempel å ta oppvaskmaskin. Det har i hvert fall en påvirkning i form av at jeg blir mer effektiv da det er mindre effektivt alene. Ingen synergi fra arbeidsmiljøet, så det gjør meg mindre effektiv.»

De fleste fortalte at det er lettere å konsentrere seg hjemme. Dette tyder på at det er enighet om at hjemmekontor kan øke effektiviteten. Imidlertid kan det ikke nødvendigvis konkluderes med at dette gjelder for alle ansatte, da det var to som opplevde det motsatte. Ved å se nærmere på de to respondentene som opplever at de er mindre effektive når de jobber hjemmefra, kan vi se at fellesnevneren er at begge er unge og relativt nye i arbeidslivet. Dette kan indikere at det kreves

generell erfaring med selvledelse i arbeidslivet, men også en trygghet i mestring og forståelse av sine arbeidsoppgaver for at man skal jobbe konsentrert og effektivt hjemmefra.

Som vi så på teoridelen, kan fleksibilitet ved å kunne jobbe hjemmefra på grunn av for eksempel logistiske årsaker eller andre årsaker øke effektiviteten. Samtidig kan man utnytte atferdsstrategier som fokusering for å øke personlig effektivitet. Dette kan bidra til økt effektivitet og produktivitet.

Det er viktig å være bevisst på faktorer som kan påvirke vår mentale tilstand og effektivitet. Ved å eliminere distraksjoner og forstyrrelser, anvende oppmerksomhetsteknikker og endre omgivelsene der vi arbeider, kan vi ta praktiske tiltak for å forbedre situasjonen. Å jobbe i forskjellige omgivelser kan også bidra til å bevare motivasjonen. Det er imidlertid viktig at ledere kontinuerlig evaluere og justere hybridarbeidet for å sikre at det opprettholder både effektiviteten og trivselen til de ansatte.

Som nevnt i teorikapittelet kan ulike personligheter ha ulike preferanser og kreve ulik oppfølging, og nettopp dette la vi merke til i intervjuene. De ansatte hadde forskjellige personligheter, noe som er viktig å ta hensyn til når man vurderer deres jobbpreferanser og arbeidsmiljø. Generelt sett kan introverte mennesker foretrekke hjemmekontor fordi det gir dem muligheten til å fokusere og jobbe uavbrutt uten forstyrrelser. De kan også finne det mindre overveldende enn å arbeide i et støyende kontorlandskap, som kan tære på deres energi. Ekstroverte mennesker kan også trives med hjemmekontor, spesielt hvis de har mulighet til å kommunisere og samarbeide med kollegaer via teknologi og har fleksibilitet til å jobbe fra forskjellige steder. Samtidig kan noen ekstroverte mennesker også savne den sosiale interaksjonen og samarbeidet som et kontormiljø kan tilby.

Det er viktig å huske at personlighet er en kompleks faktor når det gjelder jobbpreferanser og arbeidsmiljø, og individuelle preferanser kan variere. Selv om noen aspekter ved personligheten kan påvirke hvordan en person utøver selvledelse, kan begge typer personligheter være like flinke til å utøve selvledelse hvis de har lært å utvikle og bruke selvledelsesstrategier for å håndtere oppgaver og ansvar.



Som nevnt i teoridelen, har selvledelse-teorien blitt kritisert med tanke på personlighet, og mens noen forskere antyder en sammenheng mellom personlighetstrekk og selvledelseeffektivitet, har andre forskere ikke funnet noen sammenheng. Derfor er det behov for mer empirisk forskning for å bedre forstå unikheten av selvledelse og dens verdi for å forme atferd.

Vi stilte spørsmål nummer 4 til ledere for å se hvordan effektiviteten fungerte ved den hybride arbeidshverdagen, sett fra lederens perspektiv. Det var store variasjoner i svarene. Flertallet av respondentene mente at de ansatte hadde økning i effektivitet og produktivitet. Derimot påpekte L02 og L13 at effektiviteten ble noe redusert sammenlignet med tidligere på grunn av at visse arbeidsoppgaver ikke egner seg for utførelse hjemmefra, mens L07 rapporterte at effektiviteten i stor grad var uendret,

L02 sa at i lys av korona-pandemien har alle blitt tvunget på en måte til å jobbe hjemmefra som følge av smittefare. Dette har imidlertid avdekket behovet for en viss tilstedeværelse på kontoret. Derfor har L02 gjort noen interne og eksterne endringer for å tilpasse arbeidsdagen til hver enkelt arbeidssituasjon og oppgave. L02 mener at hybrid arbeidsmodellen har ført til en økt effektivitet totalt sett sammenlignet med situasjonen før pandemien.

L04 og L08 mener at den hybride arbeidsmodellen har økt fleksibilitet og redusert pendlingstid. L04 påstår at ansatte som arbeider hjemmefra har vært mer produktive i løpet av en uke enn de var tidligere, hovedsakelig på grunn av reduksjonen i reisetid. I tillegg sier L04 at *«økningen i effektiviteten til de ansatte kan skyldes at de har blitt gitt frihet til å styre sin egen arbeidsdag, for eksempel å kunne utføre huslige oppgaver midt på dagen eller ta lengre pauser. Dette har også ført til en økning i motivasjonen til de ansatte, noe som har bidratt til økt produktivitet»*.

Dette konseptet ble nevnt i teorikapittelet om selvledelse, at personlig balanse er en viktig faktor for å oppnå suksess i en hybrid arbeidsmodell. Ved å gi ansatte mer fleksibilitet og muligheten til å velge når de vil jobbe med oppgavene sine, kan de balansere arbeidsoppgavene med andre viktige områder i livet, som familie, utdanning og fritid. Dette kan igjen føre til økt motivasjon og produktivitet hos de ansatte.

L10 uttrykker at de til en viss grad synes at den nye arbeidssituasjonen har vært bedre. L10 føler at de har mer tid til å fokusere, og unngår å bruke tid på transport. Arbeidsmiljøet er også mer

fredelig. På mange måter mener de at situasjonen er mer effektiv, men de erkjenner samtidig at man kan gå glipp av den uformelle kommunikasjonen som skjer rundt lunsjbordet eller kaffeautomaten, eller informasjon som man plukker opp ved å sitte i samme rom som kollegene. L10 tror at dette kan være en ulempe, men personlig har de ikke opplevd en reduksjon i effektiviteten.

Når man jobber hjemmefra, kan det være enklere å bli distraherert eller miste motivasjonen enn når man er på kontoret, siden man ikke har de samme sosiale og fysiske påminnelsene som kan bidra til å holde fokus. Selvledelse kan hjelpe med å motvirke disse utfordringene ved å gi ansatte verktøy for å holde seg motivert, planlegge arbeidsdagen sin og opprettholde produktiviteten. Dette ble også påpekt i teoridelen om selvledelse strategier og motivasjonsstrategier.

Basert på ledernes svar ser vi at de er mer opptatt av effektiviteten og produktiviteten til de ansatte under hybrid arbeidsmodellen. De er opptatt spesielt å finne en balanse mellom arbeidslivet og andre områder i livet til de ansatte, og tilbyr fleksibilitet og mulighet til å jobbe hjemmefra for å redusere pendlingstid og øke produktiviteten. Noen ledere påpeker imidlertid at ikke alle arbeidsoppgaver egner seg for utførelse hjemmefra, og at det kan være behov for en viss tilstedeværelse på kontoret. De anerkjenner også at det kan være utfordrende å opprettholde uformell kommunikasjon og informasjonsutveksling når man jobber hjemmefra.

En hybrid arbeidshverdag kan påvirke arbeidseffektiviteten til ansatte på forskjellige måter. Mens noen ansatte føler seg mer effektive når de jobber hjemmefra, kan andre oppleve det motsatte. Det er viktig å være oppmerksom på faktorer som kan påvirke den mentale tilstanden og effektiviteten til de ansatte. Personlighetsfaktorer kan også spille en rolle i hvordan ansatte opplever hybrid arbeidet, og individuelle preferanser kan variere. Dette ble også fremhevet i teoridelen om selvledelse og personlighet. Vi konkluderer derfor med at hybrid arbeid kan ha både fordeler og ulemper når det gjelder å opprettholde effektiviteten blant de ansatte. For å bestemme om hybridarbeid er hensiktsmessig for en organisasjon, må man ta hensyn til en rekke faktorer, inkludert individuelle arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og kommunikasjon mellom ansatte. Det er også viktig å kontinuerlig evaluere og justere hybrid arbeidet for å sikre at det opprettholder både effektiviteten og trivselen til de ansatte. Generelt sett kan man skape en arbeidshverdag som er tilpasset egne behov og preferanser ved å praktisere selvledeseteknikker,

og dermed kan man øke trivsel og motivasjon. Dette kan igjen bidra til økt produktivitet og bedre resultater.

#### 4.2.2 Autonomi i en hybrid arbeidshverdag:

Selvstendighet har lenge vært anerkjent som en sentral faktor for å øke trivsel og produktivitet blant ansatte. Med økningen av hybrid arbeidshverdager, der ansatte utfører en kombinasjon av arbeid hjemmefra og på kontoret, har autonomi blitt enda viktigere. I denne drøftingen vil vi undersøke forventningene som ledere har til ansatte, samt hva ansatte forventer av lederne, og hvordan autonomi fungerer i en hybrid arbeidshverdag. Vi vil også se på noen av de utfordringene som kan oppstå når det gjelder å opprettholde autonomi i en hybrid arbeidshverdag og vurdere om selvledelse kan være en beste praksis for å hjelpe ansatte med å opprettholde autonomi og trivsel i denne arbeidshverdagen.

Spørsmål 6 til ledere " **Hva forventer du fra dine ansatte som jobber hjemmefra?**" vil gi oss indikasjon om ledernes forventninger til sine ansatte som jobber hjemmefra. Dette kan være relatert til arbeidsoppgaver, tidsplaner, tilgjengelighet, kommunikasjon og andre aspekter ved arbeidet. Svarene kan også antyde om arbeidsgiveren ønsker å ha en viss grad av kontroll over arbeidet som utføres hjemmefra. Ved å spørre om forventninger, gir arbeidsgiveren uttrykk for at det er visse krav som må oppfylles, og at ansatte må tilpasse seg disse kravene.

Dette kan påvirke autonomien til ansatte ved at det kan oppleves som at arbeidsgiveren ikke stoler på at de ansatte kan ta egne avgjørelser og ta ansvar for sitt eget arbeid. Det kan også føre til en følelse av at ansatte må justere sin egen arbeidsstil og arbeidsmengde for å imøtekomme arbeidsgiverens forventninger, heller enn å kunne arbeide på en måte som passer best for dem og deres arbeidssituasjon.

Det er likevel verdt å merke seg at spørsmålet ikke nødvendigvis trenger å ha en negativ innvirkning på autonomien til ansatte. Det kan også ses på som en måte for arbeidsgiveren å tydeliggjøre forventningene sine, noe som kan hjelpe ansatte med å forstå hva som forventes av dem når de jobber hjemmefra. Hvis arbeidsgiveren gir tydelige retningslinjer og deretter gir ansatte rom til å utføre arbeidet på en måte som fungerer for dem, kan dette faktisk styrke autonomien til ansatte.

På lederens svar ser vi at samtlige ledere var enige om at de pålegger sine ansatte å utføre arbeidsoppgavene på samme måte som på kontoret, samt å stille til rådighet og delta i digitale møter. Videre forventer noen av lederne at deres ansatte utviser åpenhet og ærlighet, og gir beskjed til ledelsen om eventuelle utfordringer de måtte møte. På den annen side kan det være vanskelig for de ansatte å være åpne og ærlige hvis de føler at det kan ha negative konsekvenser for deres karriere eller arbeidsforhold. For eksempel kan det være vanskelig å si fra om personlige problemer eller helseproblemer som påvirker arbeidsprestasjonen. Derfor kan det være nødvendig å skape tillit og en kultur der det er akseptabelt å være åpen og ærlig, og der de ansatte føler seg trygge på å dele utfordringer og problemer.

Ledere L12 og L11 har uttrykt forventninger om at ansatte vil arbeide mer effektivt fra hjemmekontor, og at dette vil føre til økt produktivitet på grunn av fleksibilitet i arbeidstiden. Dette vil igjen redusere stress, øke fokuset og bidra til besparelser i reisetid. Dette kan være problematisk fordi det kan føre til økt press og stress for de ansatte, som kan føre til økt sykefravær og redusert arbeidsprestasjon på lang sikt. Det kan også være vanskeligere å opprettholde balansen mellom arbeid og fritid når man jobber hjemmefra, og mange kan oppleve at arbeidstiden glir over i fritiden. Derfor kan det være nødvendig å finne en balanse mellom fleksibilitet og produktivitet, og å tilpasse arbeidsoppgavene og arbeidstiden til hjemmekontor-situasjonen.

Generelt sett tyder svarene på at arbeidsgiveren ikke ønsker å ha full kontroll over arbeidsprosessen til de ansatte som jobber hjemmefra, men forventer likevel at arbeidsoppgavene blir utført på samme nivå som på kontoret. Dette kan føre til at ansatte blir mer motiverte og engasjerte i arbeidet sitt, og resultatene kan bli bedre. Svarene indikerer også at lederne praktiserer superledelse, ved å gi ansatte autonomi og myndighet samtidig som de gir støtte og veiledning ved behov. Dette ble diskutert i teorikapitlet om superledelse, og viser hvordan dette kan hjelpe ansatte med å øke selvledelse og automasjon, som igjen kan effektivisere arbeidet hjemmefra.

For å finne ut hvor mye autonomi ansatte har i organisasjonen, stilte vi spørsmål 6 til de ansatte: **"Har du kontinuerlig kommunikasjon med din leder, eller jobber du helt selvstendig og har kontroll over dine arbeidsoppgaver?"** Hvis ansatte har kontroll over arbeidsoppgavene sine,

kan det tyde på at de har høy grad av autonomi og frihet til å jobbe på egen måte. Derimot hvis det forventes kontinuerlig kommunikasjon med lederen, kan det tyde på at autonomien er lavere og at lederen ønsker å ha mer kontroll og oversikt over arbeidet.

Alle ansatte svarte at de er selvstendige og kan utføre oppgavene sine alene, men samtidig trenger de av og til kommunikasjon med sin leder, bytter dette på dynamikken mellom leder og ansatt. Det betyr at samtlige ansatte har en høy grad av autonomi og frihet til å utføre arbeidet sitt på egen hånd, og vil derfor ikke trenge så mye tilsyn og veiledning fra lederen. Samtidig vil den selvstendige ansatte fortsatt ha behov for veiledning og støtte fra lederen i visse situasjoner, for eksempel når det oppstår utfordrende problemer eller beslutninger som må tas. I slike tilfeller vil kommunikasjon mellom leder og ansatt være viktig for å sikre at arbeidet blir utført på en effektiv og hensiktsmessig måte.

Selvledelse og kommunikasjon med lederen kan være begge viktige aspekter av å ha en produktiv og tilfredsstillende arbeidserfaring. Det er også viktig å understreke at det ikke er en "enten eller"-situasjon. Selv om man har en selvstendig rolle og høy grad av autonomi, vil det fortsatt være viktig å ha kommunikasjon med lederen sin for å sikre at man har felles forståelse og at man får den nødvendige støtten man trenger. På samme måte kan god selvledelse bidra til å gi den ansatte mer frihet til å utføre oppgavene sine på egen hånd og i henhold til sin egen tidsplan, selv om man fortsatt er i god kommunikasjon med lederen sin.

Vi ønsker å understreke at autonomi og selvledelse spiller en viktig rolle i å forbedre trivsel og produktivitet blant ansatte, spesielt i en hybrid arbeidssituasjon der arbeidet utføres både hjemme og på kontoret. Ledere kan ha visse forventninger til ansatte som jobber hjemmefra, og dette kan påvirke deres autonomi. Samtidig kan det være vanskelig for ansatte å være åpne og ærlige med ledelsen hvis de frykter negative konsekvenser for karrieren eller arbeidsforholdet. Ledere kan også ha forventninger om at ansatte vil arbeide mer effektivt fra hjemmekontoret, men dette kan øke presset og stresset for ansatte. Det er derfor avgjørende å finne en balanse mellom fleksibilitet og produktivitet, og tilpasse arbeidsoppgaver og forventninger til den hybride arbeidssituasjonen.

I lys av dette kan vi konkludere med at selvledelse og autonomi er kritiske faktorer for suksess i en hybrid arbeidsmodell. Når man har selvledelse, er man i stand til å ta ansvar for sine egne

handlinger og prestasjoner, og dermed er man også i stand til å ta beslutninger på egen hånd og ha en høy grad av autonomi. Selvledelse og autonomi er derfor tett knyttet sammen, og begge er viktige for å kunne jobbe effektivt og oppnå suksess i arbeidet.

#### 4.2.3 Selvledelse og coaching i en hybrid arbeidshverdag:

Selvledelse og coaching/veiledning har blitt stadig mer relevant i dagens arbeidsmarked, spesielt på grunn av økningen av ansatte som jobber hjemmefra. Som vi har diskutert tidligere på teoridelen, kan å tilby coaching og opplæring i selvledelse hjelpe ansatte med å utvikle ferdigheter og strategier for å opprettholde organisering, motivasjon og effektivitet når de jobber hjemmefra. I denne diskusjonen skal vi undersøke betydningen av coaching for ansattes selvledelse, og hvordan dette kan bidra til å øke produktivitet og motivasjon.

Vi skal diskutere ansatte spørsmål 12 - "**Har du fått coaching og/eller veiledning til selvledelse?**" - og lederspørsmål 10 - "**Gir dere coaching og opplæring i selvledelse til ansatte som jobber hjemmefra?**". Disse to spørsmålene vil gi oss informasjon om bedriftens tilbud om coaching og opplæring i selvledelse til ansatte som jobber hjemmefra. Videre vil disse spørsmålene også gi oss indirekte indikasjoner på ansattes nivå av selvledelse og motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene sine. I tillegg kan det tyde på om lederne er bekymret for at ansatte som jobber hjemmefra mangler tilstrekkelig støtte og veiledning for å opprettholde produktiviteten og motivasjonen på egen hånd.

Av de 16 ansatte som ble spurt om coaching og opplæring i selvledelse, svarte 15 av dem at de ikke har mottatt noen form for opplæring eller coaching i selvledelse. Vi tar svarene fra to ansatte som viser dette tydelig:

*A11-2 "Nei, jeg har ikke fått veiledning/ coaching i selvledelse, men jeg skulle gjerne hatt det. Selv om jeg føler at jeg har god selvledelse, ville det vært nyttig å få det fra et mer profesjonelt perspektiv. Jeg lurer på hva som forventes av selvledelse og hva det egentlig betyr."*

Basert på svarene fra ansatte, beskrev de selvledelse som evnen til å planlegge dagen sin for å jobbe effektivt og opprettholde konsentrasjonen. De beskrev også at det er viktig å ha god selvdisciplin for å kunne jobbe effektivt hjemmefra og unngå at arbeid og privatliv flyter sammen.

Når det gjelder coaching og veiledning til selvledelse, var alle ansatte interessert i å få det fra et mer profesjonelt perspektiv og lurer på hva som forventes av selvledelse. De informerer videre om at deres nåværende nivå av selvledelse er et resultat av personlig erfaring, og at de gjerne skulle hatt muligheten til å få opplæring i selvledelse.

Innkomne svar fra ansatte på spørsmål 10 "**Er det vanskelig å balansere forventninger fra jobb og privatliv når du arbeider hjemmefra?**" kan gi oss en indikasjon på mulige utfordringer knyttet til å finne en balanse mellom arbeid og liv utenfor jobben, og hvordan ansatte kan opprettholde en sunn arbeids- og livsbalanse når de jobber hjemmefra. Alle ansatte hevder at de kan balansere mellom jobb og personlige forpliktelser når de jobber hjemmefra. Vi kan se dette på følgende svar:

A04-3; *«Det var litt utfordrende i begynnelsen og krevde selvkontroll, men nå er det ikke vanskelig i det hele tatt»*

A13; *«Ja, i starten av pandemien. Overgangen var vanskelig grunnet at vi ikke hadde noe erfaring knyttet til hjemmekontor... Etter hvert ble det mye bedre. Vi opparbeidet rutiner og bygget opp erfaring.»*

ansatte opplevde det vanskelig å finne balansen mellom arbeid og privatliv da de først begynte å jobbe hjemmefra under COVID-19. Den høye arbeidsmengden gjorde det vanskelig for dem å legge fra seg jobben. Imidlertid har de blitt flinkere til å sette grenser for seg selv og skille mellom arbeid og fritid. De har lært selvledelse gjennom erfaring, og dette har hjulpet dem med å finne en bedre balanse.

Basert på det som ble rapportert av de ansatte, kan vi fastslå at de har høy grad av autonomi og har lært seg selvledelse gjennom erfaring. De som ikke trives med hjemmekontor har også en høy grad av selvledelse, siden de kan balansere mellom jobb og privatliv, samt velger de å jobbe mer på kontoret for å opprettholde sin autonomi og produktivitet.

Det er viktig å påpeke at dette funnet er basert på enkeltpersoners erfaring og ikke nødvendigvis representerer alle ansattes erfaringer.

For det første kan det være at noen fortsatt sliter med å finne en balanse mellom arbeid og privatliv selv etter å ha jobbet hybrid i flere år.

For det andre kan det være en utfordring å lære selvledelse gjennom erfaring alene. Noen ansatte kan trenge mer støtte og veiledning fra ledelsen for å utvikle nødvendige ferdigheter og strategier for å håndtere en hybrid arbeidshverdag, for eksempel i form av coaching.

Vi spør oss hvorvidt det er rimelig å forvente at ansatte skal lære å balansere arbeid og privatliv på egen hånd. Vi mener at ledelsen bør spille en aktiv rolle i å tilrettelegge for en sunn arbeidskultur og implementere tiltak som kan hjelpe ansatte med å finne en bedre balanse mellom arbeid og fritid. Derfor stilte vi spørsmål 10 til ledere “ **Gir dere coaching og opplæring i selvledelse til ansatte som jobber hjemmefra?**”

Når vi ser på situasjonen fra lederens perspektiv, så er det kun én leder (L05) som svarte ja at de har tilbudt coaching og opplæring i selvledelse til sine ansatte. Denne lederen jobber i privat sektor og hadde innført hybrid arbeidshverdag før pandemien.

L05: «*Vi har en plattform der det tilbys forskjellige typer kurs som ansatte kan ta. Noen av disse kursene kan hjelpe med å øke effektiviteten når man jobber hjemmefra.*»

To av lederne var usikre på om det hadde blitt tilbudt opplæring i selvledelse, mens de andre svarte "nei". Likevel var de fleste av lederne usikre på om de hadde gitt opplæring i selvledelse på en eller annen måte, som for eksempel å gi tips eller anbefalinger. Dette kommer frem i svarene vi har mottatt.

L03: «*Jeg tror ikke vi er spesielt flinke til å opprettholde en god arbeidslivs-balanse, og dette er noe vi bør jobbe med. For å opprettholde en balanse, er det viktig å unngå å overarbeide én del av livet på bekostning av den andre.* »

L11: «*Jeg tror ikke det er et system på plass for å håndtere arbeidslivs-balansen, men det burde absolutt vært på plass. Vi har retningslinjer som gir mye informasjon og veiledning om hva som er viktig for å opprettholde en god balanse mellom arbeid og fritid. Det er viktig å respektere kjernetiden og ha et klart skille mellom jobb og fritid, for å unngå at jobben tar over for mye og*



*at balansen blir forstyrret. Vi anbefaler også å ta pauser på vanlig måte, og tilbyr digital trening samt noen webinarer om stressmestring og mindfulness fra tid til annen.»*

I tråd med (Eriksen et al., 2003) svarte alle ledere at det er viktig å opprettholde en god arbeidslivs-balanse for å unngå at jobben tar over for mye og påvirker ens mentale helse. Noen nevnte også at det er viktig å ha et klart skille mellom jobb og fritid, samt respektere kjernetiden. Dette er alle viktige faktorer for å redusere stress og øke trivsel på arbeidsplassen.

Alle ledere påpekte viktigheten av å prioritere direkte trening for ansatte i å utvikle ferdigheter i selvledelse. Å lære å sette grenser for seg selv og å balansere arbeid og personlig liv er avgjørende for å opprettholde produktiviteten og motivasjonen på jobben.

Vi ønsker å påpeke at selvledelse ikke nødvendigvis fungerer for alle ansatte eller i alle arbeidssituasjoner. Noen ansatte kan ha behov for mer veiledning og støtte fra ledere, mens andre kan føle seg overveldet av ansvar og foretrekker mer struktur og klare retningslinjer. I tillegg kan coaching og veiledning være tidkrevende og ressurskrevende for organisasjonen, og det kan være utfordrende å finne tid og ressurser til å tilby dette til alle ansatte. Videre kan det være vanskelig å opprettholde en god arbeidslivsbalanse i en stadig mer hektisk og krevende arbeidshverdag. Mange ansatte opplever høyt arbeidspress og krav om økt produktivitet, noe som kan føre til økt stress og dårligere trivsel på arbeidsplassen. Selv om coaching og veiledning kan være nyttige for å utvikle selvledelse og bedre balanse, kan det være behov for andre tiltak, som for eksempel fleksible arbeidstidsordninger og bedre tilrettelegging for fritidsaktiviteter. Dette blir tydelig illustrert i svaret fra ansatt A11-1 da vi stilte spørsmål 16 **"Hva vil du forbedre?"**. A11-1 svarte "Jeg kunne tenke meg mer fleksibilitet", som i dette tilfellet betyr å fjerne kjernetiden på arbeidsplassen.

Vi konkluderer med at selvledelse kan ha en positiv innvirkning på ansattes evne til å jobbe hjemmefra, forutsatt at visse betingelser er på plass. Dette kan igjen være en faktor for at ansatte leverer det som forventes av dem og oppnår suksess på arbeidsplassen. Derfor er selvledelse en viktig ferdighet som det er viktig å utvikle med hjelp av coaching og veiledning fra ledere. En god arbeidslivs-balanse er også viktig for å redusere stress og øke trivsel på arbeidsplassen, og det er derfor viktig å prioritere direkte trening for å utvikle de nødvendige ferdighetene for å være mer selvledende. Hjemmekontor er en relativt ny arbeidsform for de fleste organisasjoner,

spesielt de offentlige, og det kan derfor være vanskelig å forutsi hvilke konsekvenser det vil ha på lang sikt. Det kan derfor være relevant å undersøke dette nærmere.

#### 4.2.4 Selvledelse og utfordringer i en hybrid arbeidshverdag:

Selvledelse kan være en utfordring fordi det krever høy grad av disiplin, motivasjon og selvbevissthet. Noen respondenter nevnte utfordringene med selvledelse, og dette kan vi se på svarene til spørsmål 13 til ansatte «**Hvilke utfordringer har du ved en hybrid arbeidshverdag?**»

Å skille mellom arbeid og fritid kan være en stor utfordring for mange mennesker, men det gjelder ikke alle.

Selv om de fleste nå kan skille mellom jobb og privatliv som mange har bekreftet i svarene sine, krever det fortsatt disiplin. Respondent A02 nevner eksempler som å finne balansen mellom arbeid og fritid når man jobber hjemmefra, ta pauser og skru av PCen. Respondent A03 sier at den største utfordringen er å jobbe på kveldene mer enn de ville gjort ellers, som kan være en konsekvens av å ha brukt dagen på andre ting.

Når vi spurte om hva som kunne forbedres i ansatt spørsmål 16 «**Hva vil du forbedre?**», svarte respondent A02 at de ønsket å bli flinkere til å logge av og ta pauser. Dette kan være viktig for å unngå utbrenthet og stress. Generelt sett ser respondentene flere positive sider ved hybrid arbeidshverdag, men det er også noen utfordringer som må adresseres, for eksempel å skille mellom arbeid og fritid.

Vi har også undersøkt utfordringene ved å spørre ledere om deres utfordringer i en hybrid arbeidshverdag i lederspørsmål 17 «**Hvilke utfordringer har du som leder under en hybrid arbeidshverdag?**». Ved å analysere svarene fra lederne perspektiv, så vi at noen ledere pekte på utfordringen med å kommunisere og fange opp om de ansatte ikke har det bra, spesielt når man ikke møtes fysisk over lang tid. Disse lederne rapporterte at helsen og trivselen til ansatte kan påvirke arbeidet. selvledelse innebærer å sette klare grenser mellom arbeid og fritid, og dette kan være en utfordring i en hybrid arbeidshverdag. Å mestre grensesetting er en viktig del av selvledelse i vår tid. Respondentene erkjenner dette og ønsker å bli flinkere på det. Ledere pekte

på utfordringen med å fange opp om ansatte ikke har det bra, spesielt når man ikke møtes fysisk over lang tid.

Vi konkluderer med at hybrid arbeid kan være en utfordring for enkeltpersoner, da det krever disiplin, motivasjon og selvbevissthet for å skille mellom arbeid og fritid. Det er både positive og negative sider ved en hybrid arbeidshverdag. Derfor er det viktig at lederne adresserer disse utfordringene for å sikre trivsel og produktivitet, ved å utøve superledelse i form av coaching og jevnlig oppfølging av de ansatte.

## 4.3 Drøfting av andre forutsetninger som er nødvendige for effektiv utøvelse av superledelse og selvledelse.

### 4.3.1 Tillit og tillitsbasert ledelse

I dette kapitlet har vi presentert våre funn om betydningen av tillit i superledelse og selvledelse. Vi har diskutert hvordan både ledere og ansatte oppfatter tillit og tillitsbasert ledelse i organisasjonen. Gjennom intervjuer med ledere og ansatte har vi stilt relevante spørsmål for å evaluere hvordan tillit påvirker de ansattes evne til å utøve selvledelse og tillitsbasert ledelse. Vi har hovedsakelig fokusert på svarene fra lederne spørsmål nummer 5, 6 og 19 og ansatte spørsmål nummer 7, 8 og 17.

#### 4.3.1.1 Jobber organisasjonene med å etablere tillit og implementere tillitsbasert ledelse?

Svarene på spørsmålet om tillit mellom leder og ansatt kan tolkes som en indikasjon på at superledelse, selvledelse og tillitsbasert ledelse blir praktisert på disse arbeidsplassene. Tillit er en viktig faktor i å skape et miljø der ansatte kan ta ansvar for eget arbeid og gjøre selvstendige beslutninger. Når det er tillit mellom leder og ansatt, vil ansatte føle seg mer trygge på å ta egne beslutninger og lede seg selv. Noe som igjen kan øke effektiviteten og engasjementet på arbeidsplassen.

Først ble lederne bedt om å beskrive tilliten de hadde til sine ansatte, deretter ble de ansatte bedt om å beskrive tilliten de hadde til sin leder. Lederne har stor tillit til at de ansatte er selvstendige og det viser seg at tilliten er gjensidig. Lederne stoler på de ansatte, samtidig som de stolte på at

de tingene som måtte gjøres ble prioritert. Flertallet av lederne bruker ikke begrepet tillitsbasert ledelse til daglig, men to av lederne bruker begrepet. Likevel kan vi se at de praktiserer tillitsbasert ledelse i sitt lederskap både internt og eksternt. På spørsmål 5 til lederne **“I hvor stor grad har du tillit til dine ansatte?”** svarer 13 ledere at de har stor tillit til sine ansatte, og at de er sikker på at de ansatte tar ansvar og prioriterer arbeidsoppgavene sine. Det fremgår av svarene at lederne har stor tillit til sine ansatte. Dette ser vi av svaret til:

L04: *“Tilliten er stor... Det er absolutt 100% tillit”.*

Selv om alle lederne uttrykker at de har tillit til sine ansatte, kan vi ikke se bort ifra at det kan være ledere som ikke har så stor tillit som de uttrykker, men at de i en intervjusituasjon ikke ønsker å fremstå på en negativ måte ved å innrømme at tilliten ikke er tilstede. Vi må også ta hensyn til at tilliten kan endre seg som følge av ting som skjer, hvilket kan føre til at tilliten blir sterkere eller ved at tilliten svekkes.

Som tidligere nevnt tillitsbasert ledelse er en tilnærming til ledelse som handler om å bygge tillit mellom ledere og ansatte. Selv om alle intervjuobjektene har en viss forståelse av begrepet tillit, ligger utfordringen i at det er vanskelig å definere hva begrepet tillitsbasert ledelse egentlig betyr, da det ikke finnes en klar definisjon på tillitsbasert ledelse. Det var kun to ledere som brukte begrepet tillitsbasert ledelse i løpet av intervjuet. Begge lederne som nevnte begrepet mente at de var avhengig av tillitsbasert ledelse for at en hybrid arbeidshverdag skulle kunne fungere optimalt. Dette ser vi av svaret til:

L03: *“Altså hele hybrid arbeidshverdagen. Det er fullstendig avhengig av ”tillitsbasert ledelse”.*

L11; *“Jeg vil si at jeg baserer meg veldig for den tillitsfulle ledelsen der man er basert på at man gjør jobben sin.”*

For å få en innsikt i tilstedeværelsen av tillit sett fra de ansattes ståpunkt, har vi stilt spørsmål 7 til de ansatte: **“Har lederen din tillit til deg?”** Svaret på dette spørsmålet kan gi oss en indikasjon på de ansattes opplevelse av autonomi og støtte fra sin leder. 16 ansatte opplever at deres leder har tillit til dem. Dette ser vi av svaret til:

A03; *“Jeg tror lederen har 110% tillit til meg”.*

Selv om de ansatte ikke ble spurt om de hadde tillit til sin leder, uttalte flertallet at de hadde stor tillit til sine ledere og at de opplevde at denne tilliten var gjensidig. Også her må vi være kritiske, da det kan være ansatte som ikke ønsker å uttale at de opplever mangelfull tillit fra sin leder. Her gjelder det samme som vi nevnte tidligere angående lederne; tilliten kan fort endre seg. Nettopp derfor er det viktig å bygge, vedlikeholde og utvise tillit mellom mennesker, samtidig som man får tilliten gjengjeldt. Tillit er et godt verktøy for å skape en god arbeidsplass og for å bygge gode relasjoner mellom leder og ansatt. Dette ser vi av svarene til:

A04; «Ja, på lik linje som jeg har tillit til lederen»

A07; «det krever gjensidig tillit til å få denne ordningen til å fungere i praksis... Det er en ordning som innebærer et slags form for frihet under ansvar for at ordningen skal fungere».

Noen av svarene understreker også at tillit er en viktig del av arbeidsmiljøet og at tillit er viktig for å opprettholde en effektiv arbeidsrelasjon. Enkelte av svarene viser også at det kan være en tendens til overdreven tillit på noen arbeidsplasser. Dette ser vi av svaret til:

A11 “Ja, det er veldig mye tillit i min avdeling. "Kanskje altfor mye tillit.”

Hva som ligger bak uttalelsen om at det er for mye tillit, ble ikke fanget opp i intervjuet. Vi kan bare spekulere i hva som kan være årsaken til denne uttalelsen, om det kommer som en følge av misbrukt tillit eller utnyttelse av tillit, eller ren misunnelse.

Ved å sammenligne svarene til lederne og de ansatte på spørsmålene om tillit, kan vi få en forståelse av tillitsnivået mellom lederen og de ansatte, samt om organisasjonen praktiserer tillitsbasert ledelse. Det fremgår tydelig at alle ledere og alle ansatte opplever at det er tilstedeværelse av tillit, og i de fleste tilfellene er også tilliten stor.

På spørsmål 19 til ledere “**Er det noe mer du ønsker å kommentere om den hybride arbeidshverdagen?**”, svarer én leder at tillitsbasert ledelse bidrar til å jobbe mer og den kan gi motivasjon til å gjøre jobben. Fleksibiliteten er stor i hybrid arbeidshverdag og den kan gi en bedre hverdag til hver enkelt. Når man har tillit, får man lojalitet tilbake. Dette ser vi av svaret til:

L03 sa; *“Hybrid hverdag gir fleksibilitet, fleksibilitet gir bedre hverdag for enkelte. Tillitsbasert ledelse bidrar til engasjement og motivasjon. Hvis du viser tillit, får du lojalitet tilbake.”*

På spørsmål 17 til ansatte **“Er det noe mer du ønsker å kommentere om den hybride arbeidshverdagen?”**, svarer to ansatte at hvis vi skal benytte denne hybride arbeidshverdags løsningen, er det viktig å ha selvledelse og tillit. Dette ser vi av svarene til:

A07-2 sa; *“Det kan være at noen kan utnytte ordningen, men for å få det på plass er det viktig med god selvledelse, disiplin og tillit”.*

Norge er bygget på tillit, og det refereres ofte til den norske modellen. Det handler om at avgjørelser kan bli tatt på lavere nivå ved at de ansatte tillegges større ansvar og tillit. En av årsakene til at en hybrid arbeidshverdag fungerer godt er nettopp fordi vi lever i et land hvor vi har god tillit til hverandre, vi har en god infrastruktur med bredbånd og gode tekniske verktøy. Likevel er det viktigste at vi har tillit til at folk gjør jobben sin, noe som fører til at ledere ikke trenger å stå og se på at de ansatte gjør jobben sin.

Vi konkluderer derfor med at tilstedeværelsen av tillit og tillitsbasert ledelse er en viktig faktor for at en hybrid arbeidshverdag skal være effektiv og fungere optimalt.

#### 4.3.1.2 Ledernes og ansattes forventninger i lys av tillitsbasert ledelse

Superledelse og selvledelse gir mulighet til å håndtere forventninger som vi møter både i arbeidslivet og i familielivet. Ifølge Berntzen knytter alltid tillit til hvor positive forventninger man har til andres intensjoner og handlinger og man kan gjøre seg sårbar overfor andre i en positiv forventning når det er tillit til stede. Svarene gir imidlertid begrenset informasjon om hvordan tilliten blir kommunisert og forvaltet på arbeidsplassen. Dette ble ikke diskutert med respondentene, da vi ikke ønsket å utforske spørsmålet om tillit. Med vår empiri ønsket vi kun å samle informasjon om i hvilken grad tillitsbasert ledelse ble praktisert i respondentenes organisasjoner. Det er også viktig å huske at dette er subjektive svar fra de spurte og at det kan være ulikheter mellom deres oppfatninger og virkeligheten.

Det ble spurt om forventninger til både ledere og ansatte, det er noe som kan gi oss indikasjoner på forventninger fra både ledere og ansatte i forbindelse med en hybrid arbeidshverdag. Dette

spørsmålet kan gi svar på lederens forventninger til sine ansatte og ansattes forventninger til lederens forventninger.

Spørsmål 6 til lederne **“Hva forventer du fra dine ansatte som jobber hjemmefra”**, svarer alle ledere at de har tillit til deres ansatte og 8 ledere forventer at ansatte skal utføre jobben sin. 4 ledere forventer ikke stort fra sine ansatte, fordi den tilliten de har til ansatte er store og viser at ansatte kan utføre sine arbeidsoppgaver uten å overvåke dem. Dette ser vi av svaret til:

L08 sa; *“jeg stoler 100% på dem og de leverer jo altså de må levere de som forventer...”*

L11 sa; *“Ja, jeg forventer at en leverer den samme jobben som en gjør. Jeg forventer minst det samme, forventer kanskje litt mer, nettopp fordi at en får denne fordel av fleksibilitet...”*

Som tidligere nevnt under kapittel teori, må både ledere og ansatte stole på selve kontrakten i forholdet. Ansatte skal ledes ut selv og ta ansvar gjennom veiledning og trening. Ledelsen handler om å sørge for at frihet virker forløsende på innsats og resultater og former sin egen arbeidshverdag.

L01 og L02 har veldig stor tillit til sine ansatte. Den tilliten gir friheten til ansatte å jobbe hjemmefra, samtidig forventer lederen at ansatte skal være produktive og effektive. Lederen forventer også at arbeidsoppgavene som de er satt til å utføre, ikke påvirkes annerledes av de som jobber hjemmefra. De forventer også at ansatte skal utføre arbeidsoppgavene på samme måte eller mer som når de jobber fra kontoret. I tillegg til det er lederen fleksibel i arbeidstiden til å utføre arbeidet. Dette viser at lederen stoler på sine ansatte og vet at ansatte kan utføre arbeidet innen fristen. Dette ser vi av svarene til:

L01 sa; *“Jeg har veldig stor tillit til mine ansatte. ...så er det ekstremt stor frihet”*

L02 sa; *“Jeg har veldig stor tillit”. “Så kan de ansatte tilpasse arbeidshverdagen andre arbeidstider”*

Som tidligere nevnt, tillit er effektivt og kan bidra til et sunt og godt arbeidsmiljø. Det vil si at ansatte tar ansvar, de arbeider selvstendig, og sørger for at lederen har kontroll uten å måtte utøve et omhyggelig og nøyaktig kontrollregime. Gjensidige tillit utvikles gjennom et konsistent handlingsmønster som er preget av åpenhet, ærlighet, saklighet og klokskap.

Dette ble oppdaget da vi stilte ansatt spørsmål 8 «**Hva er dine forventninger til din leder når du jobber hjemmefra?**» Til tross for at alle ansatte opplever at deres leder har tillit til dem, er det likevel også noe de forventer fra sin leder. 3 ansatte sier at de forventer at lederen har tillit til dem. Dette ser vi svarene til:

A02 sa; *“jeg vil at han på en måte skal ha tillit til meg”*.

A04 -1 sa; *“Jeg forventer at lederen min har 100% tillit til meg”*.

Tillitsbasert ledelse handler om å bygge tillit mellom ledere og ansatte, og få mest mulig gode resultater gjennom tillit. Vi konkluderer derfor med at det må være gjensidig tillit mellom ledere og ansatte for at en hybrid arbeidshverdag skal være effektiv og fungere optimalt.

4.3.1.3 Hvordan ledere kan bygge tillit og respekt blant ansatte ved å legge til rette for superledelse og selvledelse.

Etter å ha stilt spørsmål 8 til de ansatte om deres forventninger til lederen når de jobber hjemmefra, kom det noen interessante svar fra respondentene. Disse svarene viser at respondentene verdsetter respekt for deres valg om å jobbe hjemmefra, og de ønsker at lederen tar hensyn til dette når de planlegger møter eller andre arbeidsrelaterte oppgaver. I tillegg bruker enkelte respondentene en kalender for å organisere tiden og oppgavene sine, og de ønsker at lederen tar hensyn til dette når de planlegger arbeidsoppgaver.

Som tidligere nevnt i kapittel tillit ledere som ikke opptrer med høy respekt og ærlighet, vil miste tillit og ærlighet. Organisasjoner som jobber med hybrid arbeidshverdag trenger å ha en teamkultur som er bygget på respekt og tillit. I teamkultur er tillit og respekt viktige faktorer som må være på plass i en trygg organisasjon, slik at man kan kommunisere fritt. I denne sammenhengen betyr tillit at man kan stole på hverandre og være åpen. Den respekten som lederen gir til de ansatte fører til at tilliten til lederen øker. 3 ansatte forventer at lederne sine har respekt for dem. Dette ser vi av svaret til:

A07-1 sa; *“Litt som mine forventninger til leder, da egentlig at de respekterer det, at jeg er på hjemmekontor og bruker kalenderen min da.”*



Respekt øker tillit i relasjoner. Med dette konkluderer vi at respekt er viktig i en hybrid arbeidshverdag for å skape og vedlikeholde gode relasjoner mellom leder og ansatt.

#### 4.3.1.3 Drøfting av makt og kontroll

Mange av våre relasjoner i arbeidslivet er basert på bruk av makt. Som tidligere nevnt, makt er den evnen til å dra fordel av andre mennesker på tross av deres motstand. Når en leder leder, utøver man makt. Makt kan være både positivt og negativt og denne makten kan hjelpe andre, støtte andre eller hjelpe andre å vokse.

Vi hadde ikke opprinnelig noe spørsmål om makt og kontroll i våre intervju spørsmål til ledere og ansatte. Likevel ble det spurt om bruk av makt og kontroll som et oppfølgingsspørsmål til fem ledere og én ansatt. Tre ledere uttrykker at de bruker lite makt og kontroll over sine ansatte.

Dette ser vi av svaret til:

L02 sa; *“jeg bruker veldig lite makt.”*

Av de som ble spurt om makt og kontroll, bekrefter én leder at de ikke trenger å bruke makt eller kontroll.

L08 sa; *“nei, jeg bruker ikke makt, jeg tror ikke noen oppfatter meg som en maktutøvende person. Jeg er veldig flat i ledelse, da er det ikke hierarki”.*

Det ble kun spurt om makt og kontroll til én ansatt, dette ser vi uttrykt her:

A03 sa; *“Vi måtte registrere arb.tiden i en app hver eneste time vi har jobbet, så de kunne kontrollere at vi jobbet den tiden vi skulle..... Så den tillitsbiten fra arbeidsgiver er ekstremt viktig. Du må ha tro på at du har de riktige folkene som kan være hjemme, og du som arbeidsgiver må tørre å gi dem tilliten.”.*

Basert på dette konkluderer vi med at i en hybrid arbeidshverdag er det viktig at lederne gir slipp på makten og kontrollen, og viser mer tillit til de ansatte og de ansattes evne til å utøve selvledelse, noe som vil resultere i økt effektivitet, motivasjon og trivsel.

### 4.3.2 Psykososialt arbeidsmiljø, relasjonsbygging og inkludering

Psykososialt arbeidsmiljø og relasjonsbygging er faktorer som fremstår som mer usynlige faktorer for at en hybrid arbeidshverdag skal fungere optimalt. Men hvordan kan man som leder fange opp hvordan de ansatte har det? Hvordan kan man som leder tilpasse det psykososiale arbeidsmiljøet og legge til rette for relasjonsbygging? Vi ser nærmere på hva lederne i organisasjoner gjør i forbindelse med psykososialt arbeidsmiljø og relasjonsbygging.

I intervju med ansatte og ledere spurte vi relevante spørsmål for å evaluere hvordan arbeidsmiljø, relasjonsbygging og det psykososiale er i organisasjonene. Relevante spørsmål til ledere for bruk i drøftingen er spørsmål nummer 13, 15, 17, 18 og 19. Relevante spørsmål til ansatte for bruk i drøftingen er spørsmål nummer 15 og 17.

#### 4.3.2.1 Psykososialt arbeidsmiljø

For å kartlegge det psykososiale arbeidsmiljøet har vi sett på de spørsmålene som har gitt et svar om forholdet mellom kollegaer eller mellom ansatte og ledere, opplevelsen av å mestre arbeidet.

På spørsmål 18 «**Hva ønsker du å forbedre?**» svarer 5 ledere at de ønsker å tilrettelegge for at det skal bli mer attraktivt å jobbe fra kontoret, og at ansatte blir flinkere til å prioritere fysiske møter. 3 ledere ønsker å fokusere mer på det psykososiale, og å ha god oppfølging med de ansatte for å fange opp hvis noen ikke har det bra. Dette ser vi av svarene til:

L10; «*Det å gjøre det attraktivt å reise på kontoret, hvordan kan vi forbedre oss sånn at det er attraktivt å reise på kontoret? ...man må finne ut hva er det som motiverer noen til å reise på kontoret?*»

L13; «*Jeg ønsker nok at vi er litt mer disiplinerte i forhold til å møte opp fysisk, og så kan vi bruke fordelene med å jobbe hybrid uten å overdrive det.*»

L05; «*Bli flinkere til å sjekke inn med ansatte, og noen ganger bare spørre om man skal gå ut og ta en kopp kaffe og litt småprat. Det er litt vanskeligere å gjøre på Teams... men jeg ønsker å bli bedre til å ha småprat på slutten/etter Teams møter hvis andre har tid til det.*»

På spørsmål 16 «**Hva vil du forbedre?**» får vi veldig varierende svar fra de ansatte. Sju ansatte er fornøyd med situasjonen og kommer ikke på noe de ønsker å forbedre. To ansatte ønsker flere faste fysiske møter, mens to andre ansatte ønsker flere digitale sosiale møter. Dette ser vi av svarene til:

A07-1; «*I hovedsak så tenker jeg at man bør sørge for at folk møtes (fysisk) mer enn én gang i uken*»

A12; «*Kanskje det er bra at man har faste dager, at man kanskje har mer rutine og at de ansatte som jobber på kontoret også vet når man er der slik at det blir litt mer forståelse fra alle kanter.*»

Det er tydelig at det er et sterkt ønske fra både ledere og ansatte om å ha flere fysiske møter, og enigheten er stor om at dette er en viktig forutsetning for å kunne bygge et godt arbeidsmiljø. Selv om store deler av et møte kan utføres like bra digitalt som fysisk, er det elementer ved et fysisk møte som det er vanskelig å replikere i et digitalt møte. Den uformelle samtalen som kan oppstå på starten eller slutten av et fysisk møte kan være med på å styrke forholdet mellom ansatte og mellom ansatt og leder. Avbrytelsene som lettere forekommer i et fysisk møte, kan føre til innovasjon og følelsen av tilhørighet. Derimot i digitale møter er det vanskeligere å avbryte, da det kan oppfattes som uhøflig. Dette kan man løse ved å innføre 6-7 minutter med uformell samtale som en del av det digitale møtet, hvor man snakker om temaer som ikke er arbeidsrelaterte. Man kan også sette opp digitale uformelle spontan-møter, i form av digitale kaffepauser, digitale lunsjpauser, eller digitale walk and talk møter.

Andre forbedringer som blir nevnt av de ansatte er det å bli bedre på å styre tiden og ta pauser, mer fleksibilitet til når man må jobbe, teambuilding, og mer informasjon om det som skjer i organisasjonen.

Det er tydelig at lederne har et større ønske og behov for å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet og motivere de ansatte til å jobbe mer fra kontoret enn det de ansatte har. Dette kan henge sammen med at de fleste ansatte er fornøyd med situasjonen, men at det er vanskelig for ledere å vite nøyaktig hvordan de ansatte har det, spesielt de som jobber i en hybrid arbeidshverdag. Vi konkluderer derfor med at det psykososiale er en like viktig komponent i den hybride arbeidshverdagen som i en arbeidshverdag hvor man jobber 100% fra kontoret.

#### 4.3.2.2 Relasjonsbygging

For å kartlegge tilstedeværelsen av relasjonsbygging har vi sett på de spørsmålene som har gitt oss svar på hvordan relasjoner blir skapt og utviklet i organisasjonene.

På spørsmål 13 «**Hva gjør dere for å bygge fellesskap på kontoret?**» svarer alle lederne at de har tiltak for å bygge fellesskap på kontoret. Eksempler på slike tiltak er fagdager, felles lunsj, sosiale sammenkomster som julebord og sommerfest, medarbeiderundersøkelse og digital kaffe. Det oppfordres også til å skru på kameraet i digitale møter. Dette ser vi av svarene til:

L05; «*Mye blir gjort, vi har nettopp fått en lunsjordning, så der møtes folk utenfor kontoret til lunsj. Vi har julefeiring på kontoret, og så pleier vi å ha et sommerarrangement hvor hele kontoret samles.*»

L10; «*Vi har kvartalsvis teambuilding i vår avdeling og et årlig ansatt seminar hvor vi har overnattinger og hvor hele selskapet møtes... ..det er veldig, veldig bra og veldig sosialt. Både fokus på kultur, fag og det sosiale...»*

Selv om det er mye som blir gjort i organisasjonene for å bygge et godt fellesskap på kontoret, er det likevel slik at ikke alle nyter godt av disse tiltakene. Siden de ansatte har friheten til å jobbe hjemmefra, enten det er fleksibelt eller et bestemt antall dager, betyr det at de har friheten til å velge å bli hjemme og ikke møte på kontoret. Med mindre man innfører faste dager for oppmøte på kontoret som gjelder alle, blir det vanskelig å sikre at absolutt alle tar del i fellesskapet. Det er derfor viktig at ansatte og ledere koordinerer arbeidsdagene på kontoret, slik at man faktisk treffer de man skal samarbeide med. Gevinstene man kan få som en følge av uformelle møter ved kaffemaskinen blir naturlig nok borte hvis man er den eneste som faktisk er tilstede på kontoret.

På spørsmål 17 «**Hvilke utfordringer har du som leder under en hybrid arbeidshverdag?**» svarer 4 ledere at de opplever at det er mye vanskeligere å få til den uformelle samtalen i en hybrid arbeidshverdag. Én leder nevner at den største utfordringen med en hybrid arbeidshverdag er relasjonsbygging, mens en annen leder mener at det tar lengre tid å bli kjent med nyansatte i en hybrid arbeidshverdag. Dette ser vi av svarene til:

L03; *«De største utfordringer med hybrid arbeidshverdag er ikke effektivitet. Det er jo relasjonsbygging.»*

L08; *«Det tar jo litt lengre tid å bli kjent med nyansatte da, hvis de er mye på hjemmekontoret.»*

Ved nyansettelse er relasjonsbygging en viktig ingrediens for at den nyansatte skal kunne føle seg inkludert, og føle seg som en del av fellesskapet. Ved ansettelse i en hybrid arbeidshverdag er det enda viktigere å fokusere på relasjonsbygging, da dette ikke kommer like naturlig digitalt som om man møttes fysisk på en daglig basis.

På spørsmål 15 **«Føler du deg inkludert sosialt og faglig?»** svarer alle 16 ansatte at de føler seg inkludert både sosialt og faglig. Dette ser vi av svaret til:

A09; *«Ja det synes jeg... Vi har ulike grupper og sånt på teams, som ikke nødvendigvis bare går på faglige ting, så jeg føler at vi blir kjent med hverandre også litt utover det faglige, også når vi ikke møtes fysisk. Det er lettere å ta kontakt med noen hvis du føler at du kjenner dem»*

A11-1; *«Ja, det synes jeg absolutt.»*

Selv om alle ansatte føler seg inkludert både sosialt og faglig, må vi ikke glemme at de ansatte har selv valgt å jobbe hybrid. Dette er ikke noe de har blitt tvunget til. Det er derfor naturlig å tolke det dit at de trives med å jobbe hybrid og at de gjør de tilpasningene de selv mener er nødvendige for å bli inkludert. Hadde derimot hjemmekontor vært noe den ansatte ble tvunget til, er det ikke sikkert at følelsen av inkludering hadde vært like stor.

Det må også nevnes at én ansatt mener at det faglige fungerer dårligere når man jobber hjemmefra siden man mister mye av den faglige diskusjonen som foregår rundt arbeidsplassen på kontoret, mens en annen ansatt mener at det er vanskeligere å bli kjent med nyansatte når man jobber hjemmefra. Dette ser vi av svarene til:

A11-2; *«Men, så er det sånn faglig, så er det jo mye lettere å plukke opp ting når du er på jobb fordi at da hører du andre snakke om ting du fanger opp... det mister man jo når man er hjemme.»*

A12; «Velger jeg å jobbe hjemmefra vil jeg ikke ha den samme kontakten med alle de nye som har begynt... Så når du ikke kjenner alle og møter alle hver dag, får du selvfølgelig ikke den samme følelsen siden du ikke kjenner dem like godt.»

Den uformelle samtalen i det åpne kontorlandskapet, ved kaffemaskinen eller over lunsj er noe man mister når man jobber hjemmefra. Disse uformelle møtene er en viktig del av relasjonsbyggingen, og byggingen av fellesskapet.

Som vi har nevnt i et tidligere kapittel, er relasjonsbygging en tidkrevende prosess som man ikke kan fremskynde. Relasjoner må pleies og vedlikeholdes for å bestå, på lik linje som andre grunnleggende fysiske behov. Vi konkluderer med at relasjonsbygging er vanskeligere å få til når man har en hybrid arbeidshverdag, og det bør være tiltak til stede i organisasjonen for å legge til rette for relasjonsbygging både digitalt og ved fysisk tilstedeværelse.

#### 4.3.2.3 Inkludering

For å få svar på hvorvidt de ansatte føler seg inkludert når de jobber hjemmefra, har vi sett på spørsmålet som har gitt oss svar som dekker emnet inkludering.

På spørsmål 8 «**Hva er dine forventninger til din leder når du jobber hjemmefra?**» til de ansatte, kommer det også frem en forventning om å bli holdt oppdatert på det som skjer i organisasjonen. Dette ser vi av svaret til:

A04-1; «Jeg forventer også at lederen min holder meg orientert om eventuelle endringer hvis de kommer og at han svarer så godt han kan på hvorfor det er endringer»

Ansatte som jobber hjemmefra er mer utsatt for å bli ekskludert enn de ansatte som er tilstede på kontoret. Selv om ledere er flinke til å sende ut elektronisk informasjon om hva som skjer i organisasjonene, er det også mye informasjon som blir delt muntlig i både formelle og uformelle samtaler på kontoret som ikke nødvendigvis kommer frem til de som jobber hjemmefra.

Det er viktig at ledere forplikter seg til den hybride tilværelsen. Ledere må unngå å sende blandede meldinger, som ved å si at de er for en hybrid arbeidshverdag, men de foretrekker at alle er på kontoret. Ledere må sørge for at det de sier og det de gjør, stemmer overens med den hybride arbeidsløsningen som de har valgt. Samsvar mellom retningslinjer og holdninger til den

hybride arbeidshverdagen er den beste måten man kan bygge en inkluderende kultur på, for alle i en hybrid arbeidshverdag.

Vi konkluderer med at inkludering kan fungere til en viss grad når man har en hybrid arbeidshverdag, men at det kan være vanskelig å tilrettelegge for inkludering av ansatte som jobber hjemmefra. Hvis man lykkes med inkludering i en hybrid arbeidshverdag kan det være lønnsomt for organisasjonens produktivitet.

### 4.3.3 Digitalisering:

Hybrid arbeid og digitalisering er to temaer som har fått mye oppmerksomhet i arbeidslivet de siste årene. Begge disse temaene har blitt enda mer relevante i lys av pandemien som har rammet verden. Mange arbeidsgivere har blitt tvunget til å tilby hybrid arbeid som en respons på covid-19, og digitalisering har blitt viktigere for å muliggjøre dette og for å opprettholde effektivitet og produktivitet. En av de største fordelene med digitalisering er at det gjør det mulig å jobbe sammen på tvers av steder og tidssoner. Dette gjør det lettere å holde kontakten og kommunisere på en effektiv måte, selv når man jobber fra forskjellige steder.

Det er imidlertid en rekke utfordringer knyttet til hybrid arbeid og digitalisering som også må diskuteres og drøftes. Vi tar utgangspunkt i undersøkelser og relevant forskning i feltet.

I intervjuene med både ansatte og ledere, stilte vi spørsmål som var relevante for å evaluere hvordan digitalisering påvirket de ansattes evne til å håndtere hybrid arbeid. For de ansatte, så var spørsmål nummer 3, 11,13,16 og 17 relevante når det gjaldt digitalisering. I denne drøftingen vil vi også inkludere spørsmål til ledere, som var spørsmål nummer 8, 9, 12, 18 og 19.

#### 4.3.3.1 Digitalisering og hybrid arbeid: Evaluering av tilgang til teknisk utstyr og påvirkning på arbeidsoppgaver

Spørsmål 11 til ansatte: «**Har du de fysiske og tekniske verktøy du trenger for å gjøre jobben din hjemmefra?**» handler om tilgangen respondentene har til nødvendig maskinvare og programvare for å kunne jobbe hjemmefra på en effektiv måte. Det kan derfor gi oss en indikasjon på om de har tilstrekkelig digital infrastruktur til å kunne utføre jobben sin uten å

være fysisk tilstede på kontoret. Dermed kan det også si noe om graden av digitalisering i organisasjonen og hvordan den påvirker arbeidet til de ansatte.

På lederspørsmål 8 **“Hvordan har ledelsen tilrettelagt for at de ansatte har det utstyret og de tekniske verktøyene som trengs for å utføre jobben sin hjemmefra?**, bekreftet alle lederne at alle ansatte har fått tilstrekkelig utstyr, tekniske verktøy og nødvendige lisensierte programmer for å jobbe hjemmefra, med unntak av en ansatt (A04-2) som rapporterte mangel på skriver hjemme. Men A04-2 uttalte at dette ikke vil hindre vedkommende i å utføre jobben hjemmefra, og at vedkommende kan jobbe uten en skriver.

Spørsmål 3 til ansatte **"Får du utført dine arbeidsoppgaver uavhengig av om du jobber fra kontoret eller hjemmefra?"** Indikerer hvordan digitaliseringen påvirker den ansattes evne til å jobbe fra forskjellige steder. Dette spørsmålet kan hjelpe til med å evaluere om de digitale verktøy som brukes på arbeidsplassen, gir tilstrekkelig støtte for å gjøre arbeidsoppgavene fra et annet sted enn kontoret. Dette spørsmålet kan være nyttig for å vurdere hvordan digitaliseringen bidrar til å muliggjøre hybrid arbeid og forbedre produktiviteten og effektiviteten på arbeidsplassen.

Basert på svarene fra respondentene kan vi se at de fleste mener at de kan gjøre arbeidsoppgavene like bra hjemmefra som på kontoret, fordi de har tilgang til riktig teknisk utstyr og internett. De fleste oppgavene kan utføres fra hjemmekontor, men noen oppgaver krever fysisk tilstedeværelse på kontoret. En av respondentene A07-2 sa *«Både ja og nei. I praksis kan jeg utføre mine arbeidsoppgaver om jeg sitter hjemme eller på kontoret, men vil jeg innimellom har arbeidsoppgaver som krever at jeg er på kontoret for å få signert og ekspedert et papir for eksempel. Jeg vil si at 90% av arbeidsoppgavene mine kan jeg få utført på hjemmekontor.»*.

Svaret fra A07-2 indikerer at det fortsatt er noen oppgaver som krever fysisk oppmøte på kontoret. Dette viser at det fortsatt er noen områder der digitaliseringen ikke har erstattet behovet for fysisk tilstedeværelse. Ved å digitalisere slike prosesser og bruke digitale signaturer, kan man redusere behovet for fysisk oppmøte på kontoret. Dette vil gi mer fleksibilitet og flyt for å utføre jobben, og spare tid og ressurser som kan brukes på andre oppgaver. Digitalisering av arbeidsprosesser er derfor en viktig faktor i å gjøre hybridarbeid mer effektivt og produktivt.



Totalt sett ser det ut til at hybrid arbeidssituasjon fungerer bra for disse respondentene. Svarene antyder at Norge har oppnådd betydelig fremgang innen digitalisering både i privat og offentlig sektor. Vi konkluderer derfor med at arbeidsoppgaver som ikke krever fysisk tilstedeværelse på kontoret, kan utføres like bra fra fjernkontor i en hybrid arbeidshverdag.

#### 4.3.3.2 Konsekvensene av digitalisering på arbeidseffektivitet og arbeidsmiljø

For å få innsikt i hvilke endringer som ble gjort for å muliggjøre hjemmearbeid, stilte vi spørsmål 9 til lederne; **“Hvilke endringer, omstillinger og digitalisering av systemer som har blitt gjort for å støtte hjemmefra?”**.

Endringene som hovedsakelig ble gjort i forbindelse med å muliggjøre hjemmekontor, var primært på offentlige arbeidsplasser, ettersom det ikke var vanlig å jobbe hjemmefra før pandemien. Særlig fokus ble lagt på å sikre trygg pålogging hjemmefra, spesielt når det gjaldt fagsystemer som behandler sensitiv informasjon. Dette er tydelig uttrykt i svaret fra L11, der det står: *“Vi tok i bruk en ny VPN for å øke pålogging sikkerheten. Vi ga også de ansatte digital informasjonssikkerhets instruks for å sikre at de forholdt seg til retningslinjene, inkludert å ikke logge seg på usikrede nettverk.”*

På den andre siden, sa noen ledere at de ikke har gjort noen endringer, da de allerede hadde en hjemmekontor-ordning på plass før korona-pandemien. Dette ser vi på svar av L01: *«Ingen endringer ble gjort da pandemien kom. IT-avdelingen hadde allerede ordnet alt på forhånd, inkludert en ekstern sikker innlogging.»*.

Det som var felles for både privat og offentlig sektor var at de begge implementerte nye verktøy for å øke produktiviteten og effektiviteten i arbeidet, spesielt når det gjelder fjernarbeid. I begge sektorer forekom det endringer i form av overgang fra Skype til Teams, samt at de begynte å ta i bruk Office 365 omtrent samtidig. En viktig faktor var den økte etterspørselen etter digitale samarbeidsverktøy som følge av pandemien og behovet for å jobbe hjemmefra.

Teams tilbyr flere funksjoner enn Skype, inkludert muligheten til å opprette kanaler for grupper, lettere kommunikasjon og integrasjon med andre Microsoft-verktøy som SharePoint og OneDrive. Office 365 gir også tilgang til en rekke verktøy og tjenester, inkludert skybasert lagring og samarbeid. Dette gjorde det enklere for organisasjoner og bedrifter å samarbeide og

kommunisere på tvers av avdelinger og lokasjoner, og dermed øke produktiviteten og effektiviteten i arbeidet.

Dette indikerer at organisasjonene har iverksatt de nye verktøyene og gitt de ansatte den nødvendige opplæringen for å bruke den nye teknologien og endre arbeidsmåten til en mer effektiv og produktiv. Dette støtter teorien om digitalisering som nevnt tidligere i teorien, som viser at implementeringen av ny teknologi på arbeidsplassen kan føre til enten positive eller negative konsekvenser, avhengig av hvordan den blir implementert.

Da vi spurte de ansatte spørsmål 13 om «**Hvilke utfordringer du opplever med en hybrid arbeidshverdag?**», nevnte ingen av dem noen utfordringer eller ønsker om å forbedre de digitale verktøyene eller prosessen de bruker for å utføre jobben sin.

Derimot, da vi spurte lederne spørsmål 12 «**Hvordan har ledelsen tilrettelagt for møtevirksomhet hvor de som jobber hjemmefra kan delta i like stor grad som de som jobber på kontoret?**» og spørsmål 18 om «**Hva ønsker du å forbedre?**», svarte L11 at det er vanskelig med hybride møter, og to ledere svarte at de ønsket bedre teknologiske løsninger. Dette ser vi av svarene til:

L11: «*at han ønsker bedre teknologiske løsninger*»

L09 «*vil ha bedre løsninger for hybride møter.*»

Det vil alltid være utfordringer for enkelte å benytte teknologi, uavhengig av om de jobber hybrid eller ikke, men utfordringene blir større i en hybrid arbeidshverdag. Vi konkluderer derfor med at det er viktig med opplæring og støtte i bruk av teknologiske verktøy, samt gode retningslinjer for bruk i digitale møter.

#### 4.4 Oppsummering av viktigste funn

I kapittel 4 har vi utforsket og drøftet viktige funn knyttet til hvordan superledelse og selvledelse kan påvirke effektiviteten og funksjonaliteten til en hybrid arbeidshverdag. Med utgangspunkt i relevant teori om disse konseptene, har vi undersøkt hvilke forutsetninger som er nødvendige for å kunne utøve superledelse og selvledelse på en effektiv måte i en hybrid arbeidshverdag. Etter

hver drøfting har vi presentert en konklusjon. Nedenfor følger en oversikt over de viktigste funnene, etterfulgt av presentasjonen av hovedfunnet.

## **Superledelse**

**Coaching:** Vi konkluderer derfor med at veiledning eller coaching i selvledelse bør være på agendaen i organisasjoner som praktiserer en hybrid arbeidshverdag. For at en ansatt skal kunne utføre arbeidsoppgavene sine like godt hjemmefra som fra kontoret, er det viktig at de praktiserer selvledelse slik at de kan planlegge alt fra selve arbeidsdagen time for time, til arbeidsuken dag for dag. For ansatte som går fra en 100% kontorhverdag til en hverdag med hybrid eller 100% fjernarbeid, er det viktig med coaching i selvledelse for at den ansatte raskere skal kunne tilpasse denne arbeidshverdagen.

**Oppfølging, kommunikasjon og tilgjengelighet:** det er viktig at en leder er tilgjengelig for sine ansatte slik at de kan få den oppfølgingen og veiledningen de trenger fra sin leder for å kunne utøve selvledelse i sin hybride arbeidshverdag.

**Selvstendighet:** Det å kunne jobbe selvstendig er en viktig forutsetning for at en hybrid arbeidshverdag skal fungere.

## **Selvledelse**

**Arbeidseffektivitet i en hybrid arbeidshverdag:** Hybrid arbeid kan ha både fordeler og ulemper når det gjelder å opprettholde effektiviteten blant ansatte. For å bestemme om hybridarbeid er hensiktsmessig for en organisasjon, må man ta hensyn til en rekke faktorer, inkludert individuelle arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og kommunikasjon mellom ansatte. Det er også viktig å kontinuerlig evaluere og justere hybrid arbeidet for å sikre at det opprettholder både effektiviteten og trivselen til de ansatte. Generelt sett kan man skape en arbeidshverdag som er tilpasset egne behov og preferanser ved å praktisere selvledelsesteknikker, og dermed kan man øke trivsel og motivasjon. Dette kan igjen bidra til økt produktivitet og bedre resultater.

**Autonomi i en hybrid arbeidshverdag:** selvledelse og autonomi er kritiske faktorer for suksess i en hybrid arbeidsmodell. Når man har selvledelse, er man i stand til å ta ansvar for sine egne handlinger og prestasjoner, og dermed er man også i stand til å ta beslutninger på egen hånd og

ha en høy grad av autonomi. Selvledelse og autonomi er derfor tett knyttet sammen, og begge er viktige for å kunne jobbe effektivt og oppnå suksess i arbeidet.

**Selvledelse og coaching i en hybrid arbeidshverdag:** selvledelse kan ha en positiv innvirkning på ansattes evne til å jobbe hjemmefra, forutsatt at visse betingelser er på plass. Dette kan igjen være en faktor for at ansatte leverer det som forventes av dem og oppnår suksess på arbeidsplassen. Derfor er selvledelse en viktig ferdighet som det er viktig å utvikle med hjelp av coaching og veiledning fra ledere. En god arbeidslivs-balanse er også viktig for å redusere stress og øke trivsel på arbeidsplassen, og det er derfor viktig å prioritere direkte trening for å utvikle de nødvendige ferdighetene for å være mer selvledende. Hjemmekontor er en relativt ny arbeidsform for de fleste organisasjoner, spesielt de offentlige, og det kan derfor være vanskelig å forutsi hvilke konsekvenser det vil ha på lang sikt. Det kan derfor være relevant å undersøke dette nærmere.

**Selvledelse og utfordringer i en hybrid arbeidshverdag:** Hybrid arbeid kan være en utfordring for enkeltpersoner, da det krever disiplin, motivasjon og selvbevissthet for å skille mellom arbeid og fritid. Det er både positive og negative sider ved en hybrid arbeidshverdag. Derfor er det viktig at lederne adresserer disse utfordringene for å sikre trivsel og produktivitet, ved å utøve superledelse i form av coaching og jevnlig oppfølging av de ansatte.

**Andre forutsetninger som er nødvendige for effektiv utøvelse av superledelse og selvledelse.**

### **Tillit og tillitsbasert ledelse**

**Jobber organisasjonene med å etablere tillit og implementere tillitsbasert ledelse?** Det er viktig med tilstedeværelsen av tillit og tillitsbasert ledelse er en viktig faktor for at en hybrid arbeidshverdag skal være effektiv og fungere optimalt.

**Ledernes og ansattes forventninger i lys av tillitsbasert ledelse:** Respekt er viktig i en hybrid arbeidshverdag for å skape og vedlikeholde gode relasjoner mellom leder og ansatt.

**Drøfting av makt og kontroll:** I en hybrid arbeidshverdag er det viktig at lederne gir slipp på makten og kontrollen, og viser mer tillit til de ansatte og de ansattes evne til å utøve selvledelse, noe som vil resultere i økt effektivitet, motivasjon og trivsel.

### **Psykososialt arbeidsmiljø, relasjonsbygging og inkludering**

**Psykososialt arbeidsmiljø:** Psykososiale er en like viktig komponent i den hybride arbeidshverdagen som i en arbeidshverdag hvor man jobber 100% fra kontoret.

**Relasjonsbygging:** Relasjonsbygging er vanskeligere å få til når man har en hybrid arbeidshverdag, og det bør være tiltak til stede i organisasjonen for å legge til rette for relasjonsbygging både digitalt og ved fysisk tilstedeværelse.

**Inkludering:** Inkludering kan fungere til en viss grad når man har en hybrid arbeidshverdag, men at det kan være vanskelig å tilrettelegge for inkludering av ansatte som jobber hjemmefra. Hvis man lykkes med inkludering i en hybrid arbeidshverdag kan det være lønnsomt for organisasjonens produktivitet.

### **Digitalisering:**

**Digitalisering og hybrid arbeid: Evaluering av tilgang til teknisk utstyr og påvirkning på arbeidsoppgaver:** Arbeidsoppgaver som ikke krever fysisk tilstedeværelse på kontoret, kan utføres like bra fra fjernkontor i en hybrid arbeidshverdag.

**Konsekvensene av digitalisering på arbeidseffektivitet og arbeidsmiljø:** Det er viktig med opplæring og støtte i bruk av teknologiske verktøy, samt gode retningslinjer for bruk i digitale møter.

## 5.Diskusjon:

### 5.1 Oppgavens styrker og svakheter:

Det er en styrke at vi har intervjuet 13 ledere og 16 ansatte. Blant alle respondentene representeres begge kjønn, ulike aldersgrupper, ulike kulturer, samt fra ett Europeisk land og to Skandinaviske land i tillegg til Norge.

Det er en styrke at vi har intervjuet ledere og ansatte fra samme organisasjon og avdeling, siden dette gir oss svar sett fra to ulike perspektiv.

Vi mener det er en styrke at metoden som vi valgte var godt egnet for å besvare vår problemstilling. Vi mener i tillegg at vi har fått til en god struktur og en rød tråd i oppgaven som gjør den leservennlig.

Det er en svakhet at vi ikke sendte ut spørreskjema til flere i organisasjonene for å få større utvalg som kunne støttet eller svekke våre funn i dybdeintervjuene. Dybdeintervju fører til en stor datamengde som er vanskelig å analysere. Etter samtykke med respondentene benyttet vi først automatisk transkripsjonene ved intervju av ledere. Det viste seg at disse var til tider utydelige og misvisende, og kunne fort blitt en feilkilde hadde det ikke vært for at vi også tok egne notater underveis. For å rette opp i dette, valgte vi derfor å benytte opptak i tillegg til transkripsjon da vi intervjuet de ansatte, også dette med samtykke fra respondentene. Disse opptakene ble kun brukt som støtte der transkripsjonene var utydelige, og ble slettet etter oppsummering av svarene.

Det kan være en svakhet at to av de ansatte jobber 100% hjemmefra og ikke med en hybrid løsning.

Det kan også være en svakhet og mulig kilde til feil at de ansatte visste at vi også hadde intervjuet deres ledere, noe som kunne påvirke hvordan de ansatte valgte å svare til tross for at innhentet data ville holdes anonymt.

Det er en svakhet at det er lite empiri om superledelse og selvledelse. Det er også en svakhet at vi ikke stilte mer utdypende spørsmål om kommunikasjon, målsetting og belønning, noe som kunne gitt oss en bedre innsikt i superledelse og selvledelse.

## 5.2 Forslag til videre forskning

Basert på resultatene av vår forskning, mener vi at det bør utføres mer empirisk forskning innen de følgende emnene:

- Forståelse av hvordan den hybride arbeidshverdagen påvirker balansen mellom jobb, utdanning, familie og fritid.
- Forstå unikheten av selvledelse og dens verdi for å forme atferd.
- Forstå sammenhengen mellom selvledelse og psykologisk empowerment
- Bekrefte eller avkrefte om man er mer effektiv når man jobber hybrid?
- Likestilling i en hybrid hverdag - Går kvinner glipp av forfremmelse ved å velge å jobbe hjemmefra?
- Hvordan lykkes du med innrulling av nyansatte i en hybrid arbeidshverdag?

## 6. Konklusjon:

I dette kapittelet vil vi samle alle delkonklusjonene til en samlet konklusjon.

Det er viktig å utvikle evnen til selvledelse hos ansatte for å sikre at de kan planlegge arbeidsdagen og arbeidsuken sin selv når de jobber hjemmefra. Videre påpekes behovet for tilgjengelighet fra lederne, slik at de kan gi nødvendig oppfølging og veiledning til de ansatte for å kunne utøve selvledelse i en hybrid arbeidshverdag. Superledelse handler om å lede ansatte fra avhengighet av ekstern ledelse til å bli uavhengige og jobbe mer selvstendig, og det å kunne jobbe selvstendig er en viktig forutsetning for at en hybrid arbeidshverdag skal fungere. For å opprettholde effektiviteten blant ansatte i en hybrid arbeidshverdag, er det viktig å være oppmerksom på faktorer som kan påvirke den mentale tilstanden og effektiviteten til de ansatte, samt å ta hensyn til individuelle arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og kommunikasjon mellom ansatte. Generelt sett kan selvledelse være en kritisk faktor for suksess i en hybrid arbeidsmodell da det kan bidra til økt trivsel og motivasjon hos ansatte, som igjen kan føre til økt produktivitet og bedre resultater.

Andre faktorer som er viktige for å utøve superledelse og selvledelse i en hybrid arbeidshverdag; nemlig tillit er avgjørende for å opprettholde gode relasjoner mellom ledere og ansatte. Psykososiale faktorer som relasjonsbygging og inkludering er like viktige i en hybrid arbeidshverdag som i en tradisjonell arbeidshverdag på kontoret. Digitalisering gir også muligheter for å jobbe effektivt fra fjernkontor i en hybrid arbeidshverdag.

Fremtidig forskning bør derfor undersøke hvordan selvledelse kan bli en mer tilpasset tilnærming som tar hensyn til individuelle og situasjonsmessige forhold, og ikke bare en generell tilnærming som gjelder for alle situasjoner. Videre kan forskning også se på hvordan selvledelse kan være relevant for ulike kulturer og miljøer. Vi ønsker også å påpeke betydningen av å undersøke hvordan selvledelse kan bidra til delte lederskapsprosesser i team og grupper, og hvordan selvledelse kan fremme kunnskapsutvikling i teambaserte miljøer.

For å svare på problemstillingen om hvorvidt superledelse og selvledelse kan bidra til at den hybride arbeidshverdagen blir mer effektiv og fungerer bedre, konkluderer vi med at det er en forutsetning at de teknologiske verktøyene er godt implementert i organisasjonen, at coaching i



selvledelse og relasjonsbygging og inkludering bør være en del av organisasjonenes agenda, lederne bør være tilgjengelige, det må være ærlig og åpen kommunikasjon og gjensidig forståelse for hva som er arbeidsoppgaver og mål, og tilliten må være gjensidig.

## 7. Referanseliste:

- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). *To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance*. Journal of Applied Psychology, 90 (5), 945.
- Ahluwalia, L. (2022). *Empowerment leadership and performance: Antecedents*. Jurnal TECHNOBIZ Vol. 3, No. 2 (35-39)
- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. & Ravid, D. (2021), *What employees are saying about the future of remote work*  
What employees are saying about the future of remote work | McKinsey
- Amabile, T.M. (1996), *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder, CO.
- Ambarwati, S.A. (2019). *Analysis the effect of good governance, superleadership, organizational culture on work motivation and work satisfaction*.  
<https://doi.org/10.35457/josar.v4i1.1074>
- Amundsen, S., 2022, 1.utgave; Empowerment i arbeidslivet, Et myndiggjøring perspektiver på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap; Cappelen Damm Akedemiske
- Andersen, E. & Sannes, R. (2018). Strategi i omskiftelige tider. *Er du klar for digitalisering?*, 196-213. <https://www-idunn-no.ezproxy.inn.no/doi/epdf/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-04>
- Andersen, S. S., (2013) 2.utg. 1.opplag. Casestudier - *Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforlaget.
- Arbeidsmiljøloven. (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Badjie, G. (2021) *Leadership Should or Should Not Delegate Communication? (A Systematic Literature review: The Art of Delegation)* EKSIS, Volume 15, No 2,(67-78).

- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. (1991), “*Social cognitive theory of self-regulation*”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, pp. 248-87.
- Benzel, E. (2022). *Empowerment*. *WORLD NEUROSURGERY*, 157/[Empowerment - ScienceDirect \(inn.no\)](#)
- Berg, M.E. (2008). *Ledelse. Verktøy og virkemidler* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Bergestuen, S.T., Molander, P., Clemet, K., Svensson, T. & Bolstad, E. (2022, 15.mars). *Blir arbeidslivet mindre inkluderende med mer hjemmekontor?* [Audiopodkast-episode]. STAMI.
- Berntzen, T. Ø. (2018), 1.udgave, 1.oplag, *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bligh, M.C., Pearce, C.L. and Kohles, J.C. (2006), “The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 4, pp. 296-318.
- Bresser, F. & Wilson, C. (2010) *Section - ONE: The business of coaching; Chapter - 01: What is coaching?* - Kogan Page, *Excellence in Coaching: The Industry Guide* (2016).
- Brugrand, C.S. (2022). *Mange fallgruver når fremtidens arbeidsplass skal skapes*. Dagens Perspektiv.
- <https://dagensperspektiv.no/arbeidsliv/2022/mange-fallgruver-nar-fremtidens-arbeidsplass-skal-skapes>
- Bryman, A., Clark, T., Foster, L. & Sloan, L. (2021). *Bryman's Social Research Methods*. Oxford University Press
- Burkus, D. (2021) *Leading from Anywhere (Blinkist Summary)*
- <https://www.linkedin.com/learning/leading-from-anywhere-blinkist-summary/building-a-team-culture-of-trust-and-respect?autoplay=true&resume=false&u=92159114>

Cheong, M., Spain, S.M., Yammarino, F.J. & Yun, S. (2016). *Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening*. *The Leadership Quarterly*, 27 (4), (602-616).

Chowdhury, S. & Hioe, E. (2017) *How effective goal-setting motivates employees - Nobody likes annual performance reviews. But what if you could find a way to flip them?* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/ask-these-questions-to-design-the-people-model-and-culture-of-your-organization>

Christensen, J.O. (2021a) Slik påvirker digitalisering og ny teknologi arbeidsmiljø og helse <https://stami.no/slik-pavirker-digitalisering-og-ny-teknologi-arbeidsmiljo-og-helse/>

Christensen, J.O. (2021b) *Ny rapport: Dette mener ekspertene blir viktig i fremtidens arbeidsmiljø* <https://stami.no/ny-rapport-dette-mener-ekspertene-blir-viktig-i-fremtidens-arbeidsmiljo/>

Christensen, J.O. (2021c) *Hjemmekontor, helse og arbeidsmiljø*. <https://stami.no/om-stami/forskning/systematiske-kunnskapsoppsummeringer/hjemmekontor-helse-og-arbeidsmiljo/>

Christensen, J.O. (2021d) *Digitalisering og ny teknologi: effekter på arbeidsmiljø og helse - STAMI*. <https://stami.no/om-stami/forskning/systematiske-kunnskapsoppsummeringer/kunnskapsoppsummering-effekter-av-digitalisering-og-ny-teknologi/>

Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Front. Psychol.* 11:590271. doi: 10.3389/fpsyg.2020.590271

Daley, S. (2022, 26.juli). *Understanding Diversity and Inclusion*. Built In. <https://builtin.com/diversity-inclusion>

Datatilsynet. (2019) *Hva er en personopplysning?* Hentet 10.april fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personopplysninger/>

Deci, E. and Ryan, R. (1985), "The support of autonomy and control of behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, pp. 1024-37.

DFO.no (u.å). Statens arbeidsgiverportal. *Hvordan lede medarbeidere som sitter på hjemmekontor?* Hentet 14.mars 2023 fra [https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/hvordan-lede-medarbeidere-som-sitter-pa-hjemmekontor?size=n\\_20\\_n](https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/hvordan-lede-medarbeidere-som-sitter-pa-hjemmekontor?size=n_20_n)

Dust, S. (2022, 27.desember) Why Does Coaching Work? An Evidence-Based Perspective - Coaching facilitates psychological capital. *Psychology Today*  
<https://www.psychologytoday.com/intl/blog/what-we-really-want-in-a-leader/202212/why-does-coaching-work-an-evidence-based-perspective>

Einarsen, S & Skogstad, A. (2002). *Ledelse på godt og vondt - effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget.

Eriksen, Gad, Martinsen, Thompson. (2003). *Selvledelse Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet* (1. utg.).

Falck, J. K., Great Place to Work - Idebanken.org (14.mars 2013) *Tillit gir store gevinster*.  
<https://www.idebanken.org/innsikt/intervju/tillit-gir-store-gevinster>

Fantoft, S. (2022, 01. desember). Lederegenskap - Kunsten å delegere ansvar til andre. *Lederne*.  
<https://lederne.no/artikler/kunsten-a-delegere-ansvar-til-andre/>

Farbrot, A. (2019, 24. januar). God lederkommunikasjon gjør ansatte mer engasjerte. *Kommunikasjonsforeningen*. <https://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagartikler/2019/god-lederkommunikasjon-gjor-ansatte-mer-engasjerte>

Forskningsetikkloven, (2017) *Lov om organisering av forskningsetisk arbeid*. Hentet 10.april fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23>

Fristin, Y., Nimran, U., Al Musadieq, M., Utami, H.N. (2018). *The Importance of Work Satisfaction in Mediating The Relationship Between Superleader and Employee Performance* / JPAS Vol. 3 No. 2 (89-95)

Glasø, L. & Thompson, G. (2018). *Selvledelse - Teori, forskning og praksis*. (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Grimen, H. (red.) *Tillit i Norge (s. 59–83)*. Viborg: Forlaget Res Publica

Guzzo, R.A. (1998), “*Leadership, self-management, and levels of analysis*”, in Dansereau, F. and Yammarino, F.J. (Eds), *Leadership: The Multiple-Level Approaches, Classical and New Wave*, JAI Press, Stanford, CT, pp. 213-9.

Houghton, J.D., Neck, C.P., Manz, C.C. (2003) *Self-leadership and super-leadership: The heart and art of creating shared leadership in teams*. Sage Publications.

Humborstad, S.I.W., Nerstad, C.G.L. & Dysvik, A. (2014). *Empowering leadership, employee goal orientations, and work performance: A competing hypothesis approach*. *Personnel Review*, 43 (2), (246-271).

idebanken.org – *Tillit, Mer tillit i aktive IA-bedrifter*

<https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/tillit>

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

Johannessen, H.A. (2021). *Hva er psykososialt arbeidsmiljø?*

<https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/hva-er-psykososialt-arbeidsmiljo/>

Johansen, G. (2018, 19.november) *Tillitsbasert ledelse - Ledelse og tillit*. *Ledernytt*.

<https://www.ledernytt.no/tillitsbasert-ledelse.5908681-311239.html>

Karlsen, J.T. & Berg, M.E. (2018). *Selvledelse og Superledelse - Å nå personlige og organisatoriske mål gjennom tillit, involvering og ansvar*. *MAGMA*, 0218, (68-76)

Karp, T. (2016). *Til meg selv* (1. utg.). Cappelen damm.

Kim, M., Beehr, T.A. & Prewett, M.S. (2018). *Employee Response to Empowering Leadership: A Meta-Analysis*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (1-20).

Kovač, J. & Jesenko, M. (2010). *The Connection between Trust and Leadership Styles in Slovene Organisations*, *Journal of East European Management Studies*, Vol. 15, (9-33)

Kristiansen A., (01.02.2017) Utdanningsforskning.no – *Makt og tillit*

<https://utdanningsforskning.no/artikler/2017/makt-og-tillit/>

Kuvaas, B., *Ledelse* – (05. Mars 2017) *Tillitsbasert ledelse virker*

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>

Kuvaas, B., – *Mye tillit er et konkurransefortrinn*

<https://www.idebanken.org/innsikt/intervju/mye-tillit-er-et-konkurransefortrinn>

Lai, L. (2019, 22.august) *Ledelse – Makt kan undergrave tillit*

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/08/makt-kan-undergrave-tillit/>

Manz, C.C. (1986), “Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 585-600.

Manz, C.C. & Neck, C.P. (2004), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence, 3rd ed.*, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Manz, C.C. & Sims, H.P. (2001). *The New SuperLeadership*. Berrett-Koehler.

Mappaenre, A. (2014). *Super Leadership Approach, Organizational Culture and Performance Satisfaction to Improve Teachers' Performance*. *International Research in Education*, Vol. 2(1), (93-102)

Markham, S.E. & Markham, I.S. (1995), “Self-management and self-leadership reexamined: a levels of analysis perspective”, *Leadership Quarterly*, Vol. 6, pp. 343-59.

Markham, S.E. & Markham, I.S. (1998), “Self-management and self-leadership reexamined: a levels of analysis perspective”, in Danereau, F. and Yammarino, F.J. (Eds), *Leadership: The Multiple-Level Approaches, Classical and New Wave*, JAI Press, Stanford, CT, pp. 193-210.

MindTools (u.å.). *High-Performance Coaching* Hentet 27.april 2023 fra

<https://www.mindtools.com/axhwr1/high-performance-coaching>

MindTools (u.å.). *Successful Delegation* Hentet 27.april 2023 fra

<https://www.mindtools.com/aru27rv/successful-delegation>

Montano, D., Reeske, A., Franke, F., Joachim Hüffmeier, J. (2017) *Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective*. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, DOI: 10.1002/job.2124

NAOB – Det norske akademis ordbok; <https://naob.no/ordbok/tillit>

Neck, Ch. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: *Past developments, present trends, and future possibilities*, 21(4), 270-295. [\(PDF\) Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities \(researchgate.net\)](#)

Neck, C.P. and Manz, C.C. (1992), “Thought self-leadership: the impact of self-talk and mental imagery on performance”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 681-99.

Neck, C.P. & Manz, C.C. (1996a), “Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp. 445-67.

Neck, C.P., Stewart, G. & Manz, C.C. (1995), “Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 31, pp. 278-302.

NTNU.no, (2021, 6.april). *Psykososialt arbeidsmiljø*.

<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Psykososialt+arbeidsmilj%C3%B8>

Oppen, M., Mørk, B. E., Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag. En introduksjon*. Cappelen Damm Akademisk

Park, H.J. & Kim, S. (2023). *Mediating Effects of Self-Leadership and Self-Efficacy Perceptions on Super-Leadership and Self-Directed Learning Ability in Online Nursing Education: A Web-Based Descriptive Study*. [Nettbasert beskrivende studie] CHA University



Prussia, G.E., Anderson, J.S. and Manz, C.C. (1998), “Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 523-38.

Regjeringen (2021, 02. desember). *Regjeringen innfører nye nasjonale tiltak*.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-stoere/utdaterte-aktuelt saker/smk/regjeringen-innforer-nye-nasjonale-tiltak2/id2890578/>

Rolfheim-Bye, S. (2022) *Hvordan påvirker teknologi og innovasjon framtidens arbeidsmiljø?*  
<https://stami.no/hvordan-pavirker-teknologi-og-innovasjon-framtidens-arbeidsmiljo/>

Rugulies, R. (2019). *What is a psychosocial work environment?* Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3792>

Sander, K. (2020). *Relasjonsbygging*. <https://estudie.no/relasjonsbygging/>

Sarma, S., (2022, Oktober). Top 7 Disadvantages Of Working From Home. *Vantage Circle*.  
<https://blog.vantagecircle.com/disadvantages-of-working-from-home/>

Schermuly, C.C. & Graßmann, C. (2018). *A literature review on negative effects of coaching – what we know and what we need to know*, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, DOI: 10.1080/17521882.2018.1528621

Sims, H.P. Jr., Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm : social learning and cognition in organizations*. SAGE Publications Inc.

Sjøvold, E. (2016), *Makt og maktbruk i arbeidslivet*, Universitetsforlag

Skirbekk, H. & Skirbekk, G. (2012). *Tillit og mistillit i Norge og Sicilia*.

Spreitzer, G.M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation*. *Academy of Management Journal*, 38, (1442–1465).

Spurkeland, J., (2012). 2.utgave, Relasjonskompetanse. *Resultater gjennom samhandling*, Universitetsforlaget.

STAMI.no, (2020) *Råd for en bedre hjemmekontorhverdag*. <https://stami.no/rad-for-en-bedre-hjemmekontorhverdag/>

Stewart, G.L., Carson, K.P. and Cardy, R.L. (1996), “The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on self-directed behavior in a service setting”, *Personnel Psychology*, Vol. 49, pp. 143-64.

Svare, H. (2006), *Den gode samtalen – Kunsten å skape dialog*, Pax Forlag A/S, Oslo

Turner, P.E., Kohl, R.M. and Morris, L.W. (1982), “Individual differences in skilled performance following imagery of bilateral skill”, *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 55, pp. 771-80.

Velten J., Heggen R., (2022) *Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap (Alle er medarbeidere - og noen medarbeidere har et lederansvar)* TeamWork forlag)

Williams, R.L., Verble, J.S., Price, D.E. and Layne, B.H. (1995), “Relationship of self-management to personality types and indices”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 64, pp. 494-506.

Witt, D. (2022). *Bringing Coaching Skills into Your Organization*. The Ken Blanchard Companies. <https://resources.kenblanchard.com/blanchard-leaderchat/bringing-coaching-skills-into-your-organization>

## 8. Vedlegg

Vedlegg 1 Spørsmål til ledere

Vedlegg 2 Spørsmål til ansatte

Vedlegg 3 Oppsummering Ledere

Vedlegg 4 Oppsummering Ansatte

Vedlegg 5 Eksempel på transkripsjon

## **Vedlegg 1: Spørsmål som vil bli stilt i intervju med Ledere**

1. Jobber du i det offentlige eller det private?
  2. Hvor mange ansatte har du personalansvar for? (1-5, 6-10, 11-20, over 20)
  3. I hvor stor grad har dere hybridløsning? (Faste dager, sporadisk e.l.)
  4. Hvordan har effektiviteten fungert ved den hybride arbeidshverdagen? (Har effektiviteten har økt, minsket eller forblitt det samme?)
  5. I hvor stor grad har du tillit til dine ansatte? (Liten, middels, stor)
  6. Hva forventer du fra dine ansatte som jobber hjemmefra?
  7. Hva slag oppfølging får de ansatte når de jobber hjemmefra?
  8. Hvordan har ledelsen tilrettelagt for at de ansatte har det utstyret og de tekniske verktøyene som trengs for å utføre jobben sin hjemmefra?
  9. Hva slags endringer, omstillinger og digitalisering av systemer har blitt gjort for å støtte jobbing hjemmefra? (Ekstern server, sikker innlogging, programmer e.l.)
  10. Gir dere coaching og opplæring i selvledelse til ansatte som jobber hjemmefra?
  11. Er det kontinuerlig kommunikasjon og tilbakemeldinger til de som jobber hjemmefra, eller jobber de helt selvstendige og har kontroll over sine arbeidsoppgaver?
  12. Hvordan har ledelsen tilrettelagt for møtevirksomhet hvor de som jobber hjemmefra kan delta i like stor grad som de som jobber på kontoret?
  13. Hva gjør dere for å bygge fellesskap på kontoret?
  14. Ønsker du at dine ansatte jobber
    - a) Kun hjemmefra
    - b) Kun fra kontoret
    - c) Hybrid?
- Hvis:
- a) Hvordan tenker dere å tilrettelegge for dette?
  - b) Hvordan tenker dere å trekke de ansatte tilbake på kontoret?
  - c) Hva er ønsket forhold mellom hjemmekontor/kontor (dager per uke)?
15. Har dere retningslinjer for den hybride arbeidshverdagen?
  16. Hvordan har din hverdag som leder endret seg etter at den hybride arbeidshverdagen kom?
  17. Hvilke utfordringer har du som leder under en hybrid arbeidshverdag? (Kontroll, tillit, makt e.l.)
  18. Hva ønsker du å forbedre?
  19. Er det noe mer du ønsker å kommentere om den hybride arbeidshverdagen?

## Vedlegg 2: Spørsmål som vil bli stilt i intervju med Ansatte

1. Jobber du i det offentlige eller private?
2. I hvor stor grad fungerer din hybride arbeidshverdag?  
*(Med hybrid arbeidshverdag mener vi en arbeidshverdag hvor de ansatte har muligheten til å jobbe både hjemmefra og fra kontoret i løpet av en arbeidsuke. Den ansatte jobber verken 100% fra kontoret eller 100% hjemmefra (remote), men en kombinasjon.)*
3. Får du utført dine arbeidsoppgaver uavhengig av om du jobber fra kontoret eller hjemmefra?
4. Føler du at du jobber mer effektivt ved å ha en hybrid arbeidshverdag?
5. Får du den oppfølgingen du trenger fra din leder?
6. Har du kontinuerlig kommunikasjon med din leder, eller jobber du helt selvstendige og har kontroll over dine arbeidsoppgaver?
7. Har lederen din tillit til deg?
8. Hva er dine forventninger til din leder når du jobber hjemmefra?
9. Får du tilstrekkelig arbeidsro når du jobber hjemmefra?
10. Er det vanskelig å balansere forventninger fra jobb og privatliv når du arbeider hjemmefra?
11. Har du de fysiske og tekniske verktøy du trenger for å gjøre jobben din hjemmefra?
12. Har du fått coaching og/eller veiledning til selvledelse? (Selvledelse: å styre sin egen arbeidshverdag)
13. Hvilken utfordringer har du ved en hybrid arbeidshverdag?
14. Ønsker du å jobbe a) kun hjemmefra, b) kun fra kontoret, eller c) hybrid?  
Begrunn svaret.
15. Føler du deg inkludert sosialt og faglig?
16. Hva vil du forbedre?
17. Er det noe mer du ønsker å kommentere om den hybride arbeidshverdagen?

## Vedlegg 3: Oppsummering Ledere

	Spørsmål 1 Jobber du i det offentlige eller det private?	Spørsmål 2 Hvor mange ansatte har du personalsvar for?	Spørsmål 3 I hvor stor grad har dere hybridisering?	Spørsmål 4 Hvordan har effektiviteten fungert ved den hybride arbeidshverdagen?	Spørsmål 5 I hvor stor grad har du tillit til dine ansatte?	Spørsmål 6 Hva forventer du fra dine ansatte som jobber hjemmefra?	Spørsmål 7 Hva slags oppfølging får de ansatte når de jobber hjemmefra?	Spørsmål 8 Hvordan har ledelsen tilrettelagt for at de ansatte har det utstyret og de tekniske verktøyene som trengs for å utføre jobben sin hjemmefra?
L-01	• Privat	• 14	• 2 dager i uka	• Majoriteten økt effektiv. • Jobber mye og økt produktivitet	• Lederen har veldig stor tillit til den gjengen som jobber for han.	• Forventer at de skal ha 20 møter i mnd. • Ansatte har ekstremt stor frihet. Har friheten til å jobbe kvelder og helgen.	• Har en til en samtale (halv time samtale) med alle ansatte hverfall annenhver uke.	• Bærbær PC, øks-skjerm, røkerenger, keybord, docking. Den skjer via VP. • Teams til enkelte samtaler.
L-02	• Privat	• 11-12 personal ansvar • 16 arb.gjv. ansvar	• Ingent fast dager. Merer sporadisk. • 50-55% jobber fra hjemmet.	• Vanskelig å mare på effektiviteten • For noen fungerer det veldig godt og mer effektivt å jobbe hjemmefra, mens andre har det motsatt effekt. • Det ble gjort endringer internt /aksertent • Bedre effekt enn før pandemien.	• Lederen har veldig stor tillit til sine ansatte. • Det er basert på hvilken grad man er stand til å jobbe hjemmefra. Så tilliten er det jo ikke noe i veien med	• Lederen forventer at arbeidsoppgavene som skal utføres, skal ikke påvirkes annerledes av at de jobber hjemmefra.	• Lederen har ikke spesiell daglig oppfølging. • Har en til en samtale månedlig.	• Bærbær PC, øks-skjerm, røkerenger, keybord, docking. Den skjer via VP. • Teams til enkelte samtaler.
L-03	• Privat	• 8-10	• Veldig bra. • 2 dager kontor, 2 dager hjemme og siste dag – friløst. Ikke alle samme dag.	• Avhengig av hvordan de planlegger arbeidsoppgaver. • Leder antar at de har blitt mer effektivt. • Når man sparer mye reisetid, blir man mer effektiv.	• Lederen sier at de har stor tillit. • De er avhengig av tillitsbasert ledelse. • Hvis du skal få til hybrid arb. hverdag, er man nødt til å ha tillit og lag har stor tillit.	• De er på jobb. • De skurr på pc en og sitter klar på morgenen når de skal og at de jobber til den tiden de skal, og ikke mer.	• Har teammøte – Avd. er delt i flere team. Teamene har daglig møter • Avd møter på and nivå på teams. • Nyansatte trenger tett oppfølging og vi har varmt Og varmt møte med dem.	• Alle fikk hi kontor utstyr. • Alle har lik oppsett hjemme. Sikre komm. – tilgang til Alta
L-04	• Privat	• 4	• 1 ansatte jobber 100% fra hjemme. • Andre er på gangen i uke, hovedregelen da er en til 2 ganger i uka på kontor	• 2 ansatte som sitter hjemme - gjort mer i løpet av en uke enn de gjorde tidligere. • Mindre reisevei. • Har verktøy for å kontrollere effektiviteten.	• Lederen har stor tillit. • Lederen har stor tillit til sine ansatte. Man kommer i mål med de ting man skal.	• Lederen forventer at de er åpne og ærlige.	• Vi har ukentlig en til en samtale hvor lederen og ansatte prater. • De har ukentlige teammøter. • Hvis ansatte føler mer behov for prating, prater lederen med dem. • Kommunikasjoner veldig mye på teams.	• Alle fikk datamaskin.
L-05	• Privat	• 5	• Skal minimum være 2 dager i uken til kontor. Kan velge mer eller mindre.	• Mer effektiv. De blir ikke forstyrret like mye som på kontor. Da kan de planlegge dagen sin og jobbe mer effektivt.	• Lederen har stor tillit til alle ansatte.	• De gjør arbeidsoppgavene og deltar i de møtene de har kalt inn til.	• Ukentlig møte. • Har gjennomgang av action tracker	• Alle har fått laptop, skjerm og tastatur. • Har samme utstyr som er på kontoret. Flott dobbel skjerm og tastatur. Decker internett. Har ilsenister prog.vare.
L-06	• Privat	• 1 – direkte • Totalt 8 stk	• Alle er på jobb. • Hjemmekontor sluttet etter korona.	• Fungert veldig bra. • Jag opplevde på en veldig positiv måte. • Samkjørt av personalet med en synkronisering og en felles oppgaveforordning. det gir økt grad av formalisering og innoverring	• Jag har veldig stor tillit og fikk folk som jobber i et veldig bra team.	• Lederen forventer at ansatte skal være tilgjengelig i den gamle kjernetiden (9:00 – 14:30). • Forventer at de holder meg informert om det trenger å være informert om. • Forventer enda mer fleksibilitet.	• Har samme utstyr som er på kontoret. Flott dobbel skjerm og tastatur. Decker internett. Har ilsenister prog.vare.	
L-07	• Offentlig	• 10	• 2 dager i uka – hjemmekontor. • men en dag i uka eller en til 2 dager i uka eller 2 dager. • Mer enn 3 dager-spes grunn.	• Den er det samme. Stort sett det samme. • Lederen merker ikke noe særlig forskjell på effektiviteten.	• Lederen har stor tillit til alle ansatte.	• Lederen forventer at ansatte skal være tilgjengelig i den gamle kjernetiden (9:00 – 14:30). • Forventer at de holder meg informert om det trenger å være informert om. • Forventer enda mer fleksibilitet.	• Alle har fått laptop, skjerm og tastatur. • Høy/særlig god, nye programmer: office • Fikk tekniske verktøy.	

<p>Spørsmål 1 Jobber du i det offentlige eller det private?</p>	<p>Spørsmål 2 Hvor mange ansatte har du personalsvar for?</p>	<p>Spørsmål 3 I hvor stor grad har dere hybridisering?</p>	<p>Spørsmål 4 Hvordan har effektiviteten fungert ved den hybride arbeidshverdagen?</p>	<p>Spørsmål 5 I hvor stor grad har du tillit til dine ansatte?</p>	<p>Spørsmål 6 Hva forventer du fra dine ansatte som jobber hjemmefra?</p>	<p>Spørsmål 7 Hva slag oppfølging får de ansatte når de jobber hjemmefra?</p>	<p>Spørsmål 8 Hvordan har ledelsen tilrettelagt for at de ansatte har det utstyret og de tekniske verktøyene som trengs for å utføre jobben sin hjemmefra?</p>
<p>L-08 • Offentlig</p>	<p>• 6</p>	<p>• 2 dager – hjemmekontor. • Onsdag skal alle på møter.</p>	<p>• Lederen mener veldig effektivt – (mindre reise) • Lederen mener veldig effektivt – (mindre reise)</p>	<p>• Lederen har veldig stor tillit sine ansatte. • Jeg stoler 100% på de.</p>	<p>• Lederen stoler 100% på ansatte og ansatte leverer det de skal levere som forventet.</p>	<p>• De har seksjonsmøte. • Hver 14 dager, har 1 times møte. • Ansatte kan snakke med han når som helst, trenger ikke å sette opp time. • Har tett oppfølging. Medarbeid. samtale 2 ganger i året.</p>	<p>• Utsyrvspokkene. • IKT sjekker at er ok på tirsdager. Alle har laptop, • 2 skjermer, lyd og tastatur.</p>
<p>L-09 • Privat</p>	<p>• 9</p>	<p>• Ombygging av kontor nå og stort sett hjemme. • Halvparten av uke eller annen hver uke</p>	<p>• Kanskje litt litt dårligere hjemme. • Eller kanskje forblitt det samme. • Det er vanskelig å si. • Føles det som det skjer mere på kontor, mer samtaler og mer tempo og samme ting. • Men, i praksis man er mer fokusert hjemme.</p>	<p>• Lederen sier at har stor tillit de ansatte. • De har avhengig av alle. Og alle gjør sitt beste. Det er jo nesten litt ekstremt.</p>	<p>• Ansatte jobber samvittighetsfullt og det er lov å ta pauser. • Det er lov å styre dagen selv slik at den blir effektiv. • Forventer at de jobber den tiden de skal jobbe og de gjør så godt de oppgavene de har.</p>	<p>• De har daglig møte som kaller standup som er en del av utviklingsmetodikk og alle deltar. • Har av og til samtaler med dem. • Møter ved enkelt saker. • Følger opp hverandre hvis oppfølging kan betyr både positiv og negativ.</p>	<p>• Standard utstyrs som inkluderer PC, skjerm, tastatur og dokkingstasjon. • Vi har tilkudd til innrettsbonnoment. • Tilbyr kontorplass til de som ikke har mulighet til å jobbe hjemmefra – Utleie bygg.</p>
<p>L-10 • Privat</p>	<p>• 2 • 1 fra januar.</p>	<p>• 2 dager i en uke og 2 dager i andre uke. • Men, nå jobber 100% fra hjemme pga oppussing.</p>	<p>• mer effektivt. • Ach ro og mer tid til å fokusere. • Men går glipp av den uformelle kommunikasjonen.</p>	<p>• Stor tillit.</p>	<p>• de er ganske selvstendige. Det de skal gjøre, de tar initiativ og spør om hjelp samtidig så må jo jeg være tilgjengelig.</p>	<p>• Sørgt for det tekniske utstyr. Fast møtepunkt hver uke. 1 timers samtale med hver enkelt i hver mind. • Litt sisting avdelingssvis</p>	<p>• Alle har laptop. • 2 skjermer, mus og tastatur. • Ved hølsoplag – kjøpt møbler.</p>
<p>L-11 • Offentlig</p>	<p>• 34</p>	<p>• 2 faste tilstedeværelse dager. Mandag + torsdag. Fleksibel løsning for både arb.giver/ans.taker.</p>	<p>• Effektiviteten økt. • Generelt veldig positivt innstilt til hjemmekontor.</p>	<p>• Jeg baserer meg veldig på tillitsfulle ledelse</p>	<p>• en leverer den samme jobben som en som en gjør. • forventer kanskje litt mer –fordelen av fleksibiliteten. Det offisielle svaret er at jeg forventer sammen.</p>	<p>• mye av det samme oppfølgingen. • ha en åpen dør policy. • støtte og hjelp fra sin fagligleder.</p>	<p>• 16 x 9 lâne skjermer, ekstra kamera og et ekstra headsett. • Ikke noen spesielle tilrettelegging av møblene.</p>
<p>L-12 • Privat</p>	<p>• 4 • 3 i Sverige og 1 i Russland.</p>	<p>• 2 dager – kontoret og 3 dager hjemme.</p>	<p>• Mye mer effektivt. Fantasisk bra.</p>	<p>• Veldig mye stor grad.</p>	<p>• Gjør alt som de skulle gjøre, er gjort. Forventer mer når de jobber hjemmefra.</p>	<p>• Fredagen eller på mandag morgen så tar vi ett times litan Teams chat. • Har kontakt med alle annen hver uke eller i ganne Tmnd</p>	<p>• Fikk all utstyret som trenger å jobbe hjemmefra.</p>
<p>L-13 • Offentlig</p>	<p>• Over 20</p>	<p>• Mye bruk av hjemmekontor pga covid. • En dag eller to dager i uke. • Leder mener har ikke vært hard på det fordi når jeg sier ok, kan ansatte bruke hjemmekontor.</p>	<p>• Effektiviteten er litt redusert sammenlignet med tidligere.</p>	<p>• Jeg har stor tillit til mine ansatte. • Uunnlatvis hvis det er en problemstilling og usikker på om de gjør det de skal gjøre i forhold til en hybridisering.</p>	<p>• Forventer at de skal gjøre akkurat det som de skulle gjøre fra kontoret. • Jeg forventer at de skal levere med den innsatsen de skal legge i arbeidet.</p>	<p>• Kike så mye oppfølging like mye som hvis de var på kontoret. • Vi har gode løsningsgr. • Godt utstyr på hjemmekontor som kontor med PC, flyttbare skjermer, laptop og denne type ting. • Noen som har fått stoler eller et eller annet vis til den som har store problemer med ryggen eller den type ting.</p>	

<p><b>Spørsmål 9</b></p> <p>Hva slags endringer, omstillinger og digitalisering av systemer har blitt gjort for å støtte jobbing hjemmefra? (Ekstern server, sikker innlagging, programmer e.l.)</p>	<p><b>Spørsmål 10</b></p> <p>Gir dere coaching og opplæring i selvløse til ansatte som jobber hjemmefra?</p>	<p><b>Spørsmål 11</b></p> <p>Er det kontinuerlig kommunikasjon og tilbakeemeldinger til de som jobber hjemmefra, eller jobber de helt selvstendig og har kontroll over sine arbeidsoppgaver?</p>	<p><b>Spørsmål 12</b></p> <p>Hvordan har ledelsen direktelagt for møtevirksomhet hvor de som jobber hjemmefra kan delta i like stor grad som de som jobber på kontoret?</p>	<p><b>Spørsmål 13</b></p> <p>Hva gjør dere for å bygge fellesskap på kontoret?</p>	<p><b>Spørsmål 14</b></p> <p>Ønsker du at dine ansatte jobber</p>
<p>101</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har en IT-avdeling som har ordnet alt fra før av. Vi har gjort ikke noe annerledes da pandemien kom. Vi hadde allerede en ekstern sikker innlagging.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De har fått digitale kurs på hvordan de bør jobbe, men jeg kan ikke huske at vi har gjort noe annet i tillegg til det.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg har en samtale med dem annenhver uke. Vi diskuterte hva de gjør, og de får tilbakemelding. Vi har kontrast vurderinger, halvårs vurderinger og helårs vurdering på slutten av året. Vi kaller disse vurderingene performance varasjon for alle ansatte.</li> <li>• Jeg oppfordrer også ansatte hele tiden til å hjelpe hverandre og til å ta kontakt med meg hvis de lurer på noe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• På hybridmøte kan vi spørre og diskutere like aktivt på fysiskmøte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har noe som heter Excellence eller ikke excellence. Det handler om vi velleder hverandre og roser hverandre. Og vi har lignende aktiviteter et par ganger i året.</li> <li>• Vi har et program som alle ansatte har tilgang til. Og der kan man gi hverandre poeng og premier. Ansatte bruker denne program til å gi poeng til hverandre og roser hverandre, for å vise taknemthet for noe som andre ansatte har gjort. Jeg oppfordrer alle ansatte til å huske på å rose hverandre og gratulere hverandre på bursdager og sånt. Disse poeng kan brukes i nettbutikk, eller annet sted, og så kan du bestille hjem ting ut fra hvor mye poeng du har.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg ønsker 2 faste dager i ukens fysisk på kontoret.</li> </ul>
<p>102</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har bra sikkerhet. Vi har bare tatt i bruk de verkøytene som allerede har vært i bruk før.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har en plattform hvor man kan ta flere digitale kurs som gir tips på hvordan man kan tilpasse seg best i en ny arbeidssituasjon, jeg vil tro at selvløse, eller så har vi ikke fått noe bedre opplæring.</li> <li>• Noen tips and tricks fra digitale kursene var for eksempel at vi skal ikke sitte så lenge hvordan man kan forbedre sin egen arbeidssituasjon hjemme mer strukturert. Tar små pause for eksempel 5 minutter for å jobbe effektivt. Går i 15 minutter for å få litt avstaving. Kanskje man går opp og strekker seg i 5 minutter. En liten tur.</li> <li>• Det er det faktisk ikke spesifikke tips på hvordan man kan forbedre seg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg har kontakt med mine ansatte hver dag.</li> <li>• Ansatte jobber selvstendig og de forholde seg til arbeidsoppgavene sine, så tilten grad kontrollere jeg arbeidet. De har kontroll, og samtidig har en diskusjon.</li> <li>• De ansatte kontakter hverandre og gir tilbake meldinger til hverandre. Alt går ikke gjennom meg, så det er kommunikasjon på tvers av avdelinger og innad i avdelingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja vi har jo altså alle møter kan skjer hybrid. Vanligvis sitter vi på et møterom hvor man kan koble seg hjemmefra opp til møterommet eller opp på teams da så har man en skjerm på møterommet.</li> <li>• Jeg de alle å ta på kamera så slik at de som sitter i møter. Du kan se de som sitter hjemme og de som sitter hjemme kan delta og se de som sitter på møterom. veldig god hybridløsning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har ukentlige standup møte hver mandag, hvor alle står rundt arbeidsbord og vi forteller om hva vi har gjort i siste uke, og gir viktige beskjeder. Vi har også felles månedlig møte. Innmellom har en felles lunsi.</li> <li>• Vi har sosiale arrangementer hvor vi har det sosialt sammen med faglig innhold.</li> <li>• Vi har julebord rundt juletid, og sommerfest på sommeren. Da prøver vi å være sosiale sammen for å bli kjent med hverandre på en litt annen måte, men det skjer 2 ganger i året, litt avhengig av situasjon.</li> <li>• Det er litt vanskelig for de som jobber hjemmefra. De er ikke utestengt fra arbeidsplassen på ingen måte, men man velger jo litt selv å jobbe hjemmefra. Det er helt opp til hver enkelt. Derfor føler jeg at vi ikke har lagt så mye vekt på det.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybrid er det beste for hver enkelt.</li> <li>• Jeg ønsker en eller 2 faste dager på kontoret. Det er opp til hver enkelt ansatt da som har muligheter for å arbeide hjemme og selv å bestemme det. Men jeg ville samtidig kanskje anbefaler at de som jobber hjemmefra tar seg en tur på kontoret innimellom for å kanskje om ikke annet sosialisere seg litt og å hilse på kollegene sine. Dette er en god relasjonsbygging og samarbeid innad og på tvers av avdelinger på.</li> </ul>
<p>103</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har brukt teams fra før, men ble standardisert under og etter pandemien. Det er det vi skal bruke for all type, online kommunikasjon. Og så har vi prøvd å ha noen opplæringer for å effektivt bruk av teams og SharePoint, effektiv kommunikasjon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei. Det tror jeg at en av de tingene vi burde bli bedre og finkere på.</li> <li>• For lille balance, nå det passer på at de ikke overarbeide den ene biten over den andre.</li> <li>• Prøver å gå en tur og en halv time tur, og så prøve å ta noen pauser.</li> <li>• Prøver å komme med noen innspill, men vinger ikke folk til å gå gbur.</li> </ul>	<p>Hjemmekontor er basert på tillit. Derfor mine ansatte planlegge sine oppgaver når de skal jobbe hjemmefra, så det ikke er oppdriffige.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har felles møter og en til en møte hvor jeg stille ofte de tre spørsmålene. Hva har du gjort? Hva har du tenkt å gjøre? Trenger du hjelp fra andre i teamet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De som jobber hjemmefra, kan delta i like stor grad som de som jobber på kontoret.</li> <li>• Det som vi må bli finkere på er å prøve å ha noen retningslinjer for å inkludere alle på møte. For å inkludere alle, må alle slår på kamera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har faste dager på kontor hvor man møter andre kolleger. Men det er varskelligere å bygge relasjon. Det er der det er størst utfordringen. Vi har sosiale samling i morgen. Vi gjør noe morsomt ute eller spise middag sammen.</li> <li>• Og så prøver jeg å ha kafemøte, også i covid tiden, prøvde også skanke digital kaffe altså alle spiste lunsj foran skjermen.</li> <li>• Vi legger venter hver fredag, de fleste kommer, og noen kommer bare for å spise, verfer eller ta med.</li> <li>• Det største utfordring med hybridhverdager er ikke effektivitet. Det er jo relasjonsbygging. Spesielt de nye ansatte. Det blir enda mer viktigere i forhold til den sosiale biten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det kommer til å bli hybrid fremover. Nå er det noe vi driver å ansatte masse folk, og jeg sitter i intervjuet de fleste er opprørt av fleksibilitet, så fleksibilitet er en viktig point i forhold til ansatte.</li> <li>• Vi er fornøyde med 2 faste dager hjemme 2 faste dager på kontoret. En dag fleksibel.</li> <li>• Det er stort sett på det er bare på fredager. Fleste kommer på den fredagen fordi vi har vafel.</li> </ul>



<p><b>Spørsmål 9</b></p> <p>Hva slags endringer, omstillinger og digitalisering av systemer har blitt gjort for å støtte jobbing hjemmefra? (Existen server, sikker innlogging, programmer e.l.)</p>	<p><b>Spørsmål 10</b></p> <p>Gir dere coaching og opplærning i selvløsdelse til ansatte som jobber hjemmefra?</p>	<p><b>Spørsmål 11</b></p> <p>Er det kontinuerlig kommunikasjon og tilbakemeldinger til de som jobber hjemmefra, eller jobber de helt selvstendige og har kontroll over sine arbeidsoppgaver?</p>	<p><b>Spørsmål 12</b></p> <p>Hvordan har ledelsen tilrettelagt for møte/teknisk kombi hvor de som jobber hjemmefra kan delta i like stor grad som de som jobber på kontoret?</p>	<p><b>Spørsmål 13</b></p> <p>Hva gjør dere for å bygge fellesskap på kontoret?</p>	<p><b>Spørsmål 14</b></p> <p>Ønsker du at dine ansatte jobber</p>
<p>104</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har ekstern innlogging fra før, men etter pandemien ble VPN oppgradert og ble mye raskere. Det har ikke vært dramatiske endringer i koronaida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg tror at det har ikke vært noe spesielt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mine ansatte har sine egne oppgaver og jobber stort sett selvstendige. Det er klart at noen har litt forskjellige spesialiseringer og jobber innenfor spesielle felt av det vi driver med. Så alle vet hva de skal gjøre, og det er klart hvis de har forespørsler som er nytt, så kommer de gjerne med spørsmål til meg om det er noe de kan gjøre eller noe de burde gjøre og litt sånne ting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• På hybridrommer blir det tilrettelagt stik de som sitter i Norge og på utlandet skal føle at de sitter på kontoret med de andre som sitter fysisk på kontoret.</li> <li>• Vi sender ut teamsmøte invitasjon, så settes gjerne opp et kamera med høyttalere og mikrofon.</li> <li>• De fleste kontorer er utstyrt med allt skjermens stå på veggen. Kamera henger høyt opp mot taket, så du får med deg alt som skjer der.</li> <li>• Utstyr har blitt oppgradert, og det har blitt mer vanlig som man er mer vant til det. Da du slapp å bruke det første kvartåret på å løse det tekniske før møtet var klart.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har månedlig møter, julebord. Vi sitter litt med de som jobber i utlandet, men det er det samme under korona.</li> <li>• Vi spiser middag sammen.</li> <li>• Psykososial arbeidsmiljø er veldig vanskelig å fange opp. Jeg har et veldig godt forhold til alle de jeg jobber med, så jeg føler at de er veldig åpne. Jeg spør hvordan de føler seg, hvordan har de det på hjemmefronten. Vi snakker mye om private ting.</li> <li>• Ansatte samarbeider mye for de jobber med prosjekter sammen.</li> <li>• Gjennom korona har jeg hatt 2 tilfeller hvor jeg har startet samtaler med hvordan går det? da får du gjerne beskjed jo fint, men noen ganger sier nei, det går ikke bra. Da prøver jeg å hjelpe. Nøkkelen er å bygge sterke relasjoner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg vil gjerne at de jobber hybrid.</li> <li>• En til 2 ganger hjemme i uken hvor det er valgfritt. Man kan velge hvilken dag.</li> <li>• Gjerner 2, men jeg skjønner at det kan være litt stressende for mange som bor litt utover kontoret, men minst én gang i uka i vertfall at alle skal være på kontoret.</li> </ul>
<p>105</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har ikke gjort noen endringer, fordi vi hadde hjemmekontor før pandemien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har en plattform hvor det ligger forskjellige typer kurs som ansatte kan ta. Det er noen kurs som hjelper å effektivisere jobben hjemmefra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg har kontinuerlig kommunikasjon og tilbakemeldinger med alle ansatte. Alle har selvstendighet og har kontroll over sine arbeidsoppgaver.</li> <li>• Vi har brukt teams til å kommunisere, hvis det skulle være et eller annet spørsmål eller utfordringer siden vi har deadlines hele tiden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det har fungert fint. Møter hvor jeg satte hjemmefra. De som var på kontoret har kamera og høyttaler. Det er mer utfordrende når man ikke sitter i det samme lokale, så er det ikke den der hurtig respons mellom deltakerne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har ofte felles lunsi, hvor folk møtes ute til lunsj. Vi har jule arrangementer og sommerfest. Vi har ikke noen som jobber fast hjemmefra. Det er kun meg lokalt, ellers alle ansatte kan komme på kontoret på kontoret og treffes hvis det er nødvendig.</li> <li>• Jeg spør ofte mine ansatte som sitter i Europa om de har det bra eller dårlig. Jeg ber dem alltid å ha kamera på.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybrid, fordi du får mest ut av dine medarbeidere hvis de har fleksibilitet. For eksempel små barn foreldre kan jobbe fra klokken 10, fordi de skal levere barna til barnehagen. Jeg synes at hvis dine medarbeidere er gløds, så leverer de bedre.</li> <li>• Jeg ønsker 2 dager/ fast hjemmefra så man kan tilrettelegge det, fordi jeg synes at det er viktig at man har kontakt med hverandre face to face.</li> </ul>
<p>106</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, vi har ikke gjort noen endringer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi mener at for at det skal fungere en hybrid arbeids løsning, så må man ha både god selvløsdelse og god personaledelse.</li> <li>• Vi kunne ha vært flinkere på å lære mer om selvløsdelse.</li> <li>• Vi hadde E-læringskurs om selvløsdelse og var amerikansk kurs, og det trakk vel kanskje ikke helt godt. Den norske måten å gjøre ting på er litt annerledes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er veldig stor forskjell i behovet for oppfølging etter hva slags persontyper de har.</li> <li>• De introverte gjør jobben og tar kontakt hvis det er behov, mens ekstroverte mangler kanskje litt progresjon, fordi de må ha det litt sosiale rundt seg.</li> <li>• Vi hadde virtuelle kafé klokka 09.00 hver dag, og det var kompensering for disse som hadde det behovet, og som kanskje ikke var så veldig selvgående, men de trenger motivasjon og bekræftelse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De som har hjemmekontor vil bruke de løsningene som er tilrettet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dette har med e-læringen som ikke nådde helt fram. I arbeidsmiljøundersøkelsen fikk vi en del tilbakemeldinger på dette, at enkelte følte det var vanskelig å sitte på hjemmekontor, så prøvde vi også å legge anordninger i forhold til hva kan ledere gjøre for større grad av inkludering, og det ble satt fokus på. Det har vært gjennomført en del tiltak som digitalt kafe-møte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg tror at framtiden ligger i det hybride. Det er selvsagt avhengig av hvilke arbeidsoppgaver man har.</li> <li>• Jeg synes det er kjempevanskelig å ta meg folk inn uten at de kommer fysisk inn på kontoret og ble kjent med. Folk må møtes face 2 face. Det er å sitte ned på gjennom ting, sitte skulderved skulder, gå gjennom systemer at de lærer seg. Hvem sitter på it support, hvem sitter på HR, hvem sitter på lønn, hvem sitter på personal og hvem sitter med sykefraværsoppfølging.</li> <li>• Jeg tror at hybrid ikke er egnet for nyansette.</li> </ul>

<p>Spørsmål 9</p> <p>Hva slags endringer, omstillinger og digitalisering av systemer har ditt gjort for å støtte jobbing hjemmefra? (Ekstern server, sikker innlogging, programmer e.l.s.)</p>	<p>Spørsmål 10</p> <p>Gi dere coaching og opplæring i selvløsløse til ansatte som jobber hjemmefra?</p>	<p>Spørsmål 11</p> <p>Er det kommunikasjon og tilbakemeldinger til de som jobber hjemmefra, eller jobber de helt selvstendige og har kontroll over sine arbeidsoppgaver?</p>	<p>Spørsmål 12</p> <p> Hvordan har neddelen trettetlag for møtevirksomhet hvor de som jobber hjemmefra kan delta i like stor grad som de som jobber på kontorene?</p>	<p>Spørsmål 13</p> <p>Hva gjør dere for å bygge fellesskap på kontoret?</p>	<p>Spørsmål 14</p> <p>Ønsker du at dine ansatte jobber</p>
<p>L07</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, vi har fått nye programmer som office 365 og sharepoint, one drive, OneNote, planer og Teams.</li> <li>• Ansatte har vært på kurs om hvordan man kan bruke digitalt. Vi brukte det på hjemmekontor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi hadde en del oppfølging, men ikke noe oppfølging eller coaching om selvløsløse. Bortsett om litt anbefalinger. For eksempel ikke sitt lenge og jobbe på sofaen.</li> <li>• Jeg har selvløsløse personer, og jeg ser at de leverer på kjempelytt nivå alle sammen hele tiden.</li> <li>• Vi har ikke systematisk tilbak på denne biten. Det var krevende da vi hadde 100% hjemmekontor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg bare ta kontakt hvis de ønsker et møte.</li> <li>• Vi har ekstremt mye møter, så snakker med veldig mange av dem i løpet en dag.</li> <li>• Hvis det er lenge siden jeg snakket med en, så ringer de og spør hva skjer og hva holder du på med?</li> <li>• Utgangspunktet er at de jobber selvstendig, men at vi tar kontakt ved behov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har veldig gode utstyr på møteromene for hybridmøter.</li> <li>• Jeg snakker med folk enten fysisk hvis de er der eller på teams.</li> <li>• Vi hadde et kurs om hvordan vi gjennomfører hybride møter, og hvordan passer på både som er på skjermen og de som er på møterommet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har fast seksjonsmøte en dag på uka hvor alle er til stede. De må prioritere dette over andre møter.</li> <li>• Vi har en annen møte med andre avdelinger annenhver uke hvor vi har lotteri, kake og sånn fredags kaffe.</li> <li>• Vi har bedriftsdrivslag, og det har vært hele tiden gjennom hele koronaiden</li> <li>• Vi har mye sosialt som julebord, spise lunsj ute, eller bestille pizza og sånn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybrid</li> <li>• Ikke mer enn 50% på hjemmekontoret.</li> </ul>
<p>L08</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi brukte 365, teams, sky/lagring, og vi ble veldig digitalisert på mange områder.</li> <li>• Med digitalisering spare vi mer tid og jobber mer effektivt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det har aldri vært noe problem. Vi hjelper hverandre og gir tips til hverandre på Teamsmøte, særlig når de får frist på oppgaver og må prioritere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi kontrollerer ikke.</li> <li>• Mine ansatte er veldig selvstendige og har sine spesialisering, og egne oppgaver og de har eget ansvar for å gjøre oppgavene sine innen fristen. Vi er ikke så veldig fixerte på det.</li> <li>• Vi henter kunnskap og bli bedre på ting ved å bruke hverandre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er mer effektivt å ta møter på Teams. Man slippe å reise, og selv om man sitter på hvert sitt kontor, så har vi møter på teams og ikke fysisk fordi det er lettere, og vi kan dele skjermen og dokumenter på teams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi ser hverandre mindre nå enn det man gjorde før. Vi har fysisk fagdager, Vi spise sammen ute noen ganger, julebord, seksjonsmøte, de som er på kontoret spiser sammen, tar små prat ved kaffebord.</li> <li>• På avdelingsmøte vi inkludere de som har hjemmekontor på teams.</li> <li>• De som har mye hjemmekontoret, vil tape litt av sosial glede og nye ansatte vil ta lengre tid for å bli kjent med de andre ansatte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• På kontoret, men i noen tilfelle er det mer praktisk å ha hybrid. Jeg har en ansatt som bor langt unna kontoret og det koster ganske mye penger å pendle.</li> <li>• Vi har små tilbak for å trekke folk tilbake på kontoret. For eksempel stekte varter hver fredag. Vi ser at ti og med de som jobber hjemme fra på fredager kommer på kontoret, spiser varter med oss og dra tilbake.</li> <li>• Jeg mener at de som trives, de gjør mye bedre arbeid enn de som ikke trives, og noen trives med hjemmekontor, så hybrid er kommet til å bli. Jeg forventer at folk skal være fysisk på kontoret minst 2 dager per uke.</li> </ul>
<p>L09</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi hadde hybridarbeid før pandemien. Derfor var overgangen veldig enkel.</li> <li>• Vi hadde sikker tilkobling fra før, og vi har ikke gjort store endringer, fordi det nye digitalisert fra før.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, og vi gir ikke noe opplæring eller coaching om selvløsløse, kanskje noe jeg kan ta med meg og tenke på.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg forventer at de er selvstendige og har kontroll på sine oppgaver.</li> <li>• Vi har ukentlige møte, for å gå gjennom status på oppgavene, så de vil jo få litt tilbakemeldinger, hvis de lever på noe, så tar vi det enten via teams eller epost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har stort sett hybride møter, slik de som jobber hjemme kan delta på møte. Det er nesten bare teamsmøte. Fysisk møte er veldig sjeldent.</li> <li>• Hvis det er mange møter fysisk, så har vi et rom, så skyer vi møter opp på veggene med en projektor, eller så er det en TV også, men som regel så sitter alle med sin laptop og deltar på den måten. Det kan vi gjøre selv om det er et fysiskmøte. Da kan vi ha bare en høyttaler felles og hver sin skjerm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har samlinger og aktiviteter som bueskyting med middag, av og til felles lunsj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% hybrid.</li> </ul>
<p>L10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi hadde løsningsene fra før.</li> <li>• Vi har internt vært på en måte brukt av teams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, jeg forventer at ansattene mine er ganske selvstendige.</li> <li>• Det er individuelt oppfølging til de som har behov til det.</li> <li>• Noen trenger å komme veikk hjemmefra, og trenger å sitte på et annet sted for å fokusere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg forventer at de er selvstendige og har kontroll på sine oppgaver.</li> <li>• Vi har ukentlige møte, for å gå gjennom status på oppgavene, så de vil jo få litt tilbakemeldinger, hvis de lever på noe, så tar vi det enten via teams eller epost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Møteromene har kamera, og vi har fått bedre oppløst i forhold til audio videoutstyr.</li> <li>• Det er alltid noen som er online, så vi ble vant til det.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Årlig seminar</li> <li>• 2 overnattinger med fokus både på kultur, fag og sosial.</li> <li>• Julebord, julelunsj, og sommerfest.</li> <li>• På kontoret vi har spill og treningsstatistikk på jobb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybrid, siden vi jobber mer effektivt hjemme. Samtidig vi ønsker å trekke folk tilbake på kontoret, for det er masse positiv ved å møtes.</li> <li>• Den løsningen vi har hatt med med 3 eller 2 dager på kontoret fungerer bra.</li> </ul>

<p><b>Spørsmål 9</b></p> <p>Hva slags endringer, omstillinger og digitalisering av systemer har blitt gjort for å støtte jobbing hjemmefra? (Ekstern server, sikker innlogging, programmer e.l.)</p>	<p><b>Spørsmål 10</b></p> <p> Gir dere coaching og opplærng i selvledelse til ansatte som jobber hjemmefra?</p>	<p><b>Spørsmål 11</b></p> <p>Er det kontinuerlig kommunikasjon og tilbakemeldinger til de som jobber hjemmefra, eller jobber de helt selvstendige og har kontroll over sine arbeidsoppgaver?</p>	<p><b>Spørsmål 12</b></p> <p>Hvordan har ledelsen tilrettelagt for møtetrkkommet hvor deler som jobber hjemmefra kan delta i like stor grad som de som jobber på kontor?</p>	<p><b>Spørsmål 13</b></p> <p>Hva gjør dere for å bygge telteskap på kontoret?</p>	<p><b>Spørsmål 14</b></p> <p>Ønsker du at dine ansatte jobber</p>
<p>L11</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har fått ny VPN for å øke påloggingsikkerhet.</li> <li>• Vi ga digitalt informasjonssikkerhetsinstruks som ansatte kan lese og signerer digitalt på at de skal forholde seg til våre retningslinjer blant annet at man ikke skal logge seg på usikret nett.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det tror jeg ikke, men vi burde helt sikkert ha gjort det.</li> <li>• Vi har det som er retningslinjene som gir en god del informasjon og hva som er viktig å gjøre.</li> <li>• Kjernetiden skal respekteres, så skal vi ha et greit skille mellom jobber og fritid, fordi det er fare at jobben sklir over i fritida og balansen forrykkes.</li> <li>• Vi anbefaler å ta pauser på vanlig måte.</li> <li>• Vi har digital trening, og så kommer av og til noen webinarer om stressmestring eller mindfulness.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg opplever at jeg har veldig selvstendige medarbeidere som har kontroll på sine arbeidsoppgaver.</li> <li>• Det er kontinuerlig kommunikasjon og tilbakemeldinger for å få en god dynamikk.</li> <li>• Noen synes at vi ikke har gitt nok tilbakemeldinger i medarbeiderundersøkelser at den ikke er god nok tilbakemeldinger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er ikke alltid greit med hybride møter. Vi har fysiske møter, hybrid, og så har vi fene digitale møter.</li> <li>• Det er flere på over 50 som synes at det er vanskelig med hybrid møter. Jeg innrømmer at jeg vil gjerne ha fysiske møter eller digitale møter og ikke sånn midt mellom type møter.</li> <li>• Generelt sett er ganske greit tilrettelagt hos oss. Vi har gode romløsning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har en komité som har et spesielt mandat. De planlegger aktiviteter. Ikke bare for å ha en god faglig støtte men og én god sosial støtte for kolleger både innad i de enkelte faggruppene, og på tvers av faggruppene også.</li> <li>• I en stor økende utviding, er både plusser og minuser. Derfor er nær medarbeider har et ansvar for telteskapet og å arbeidsmiljøet.</li> <li>• Vi gjennomfører egne medarbeider undersøkelser hvor vi kan fange opp ting som ikke er så bra for å gjøre et tiltak, for å få til et løst både faglige og sosiale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybrid</li> <li>• Jeg ønsker fortrinnsvis å se folk på kontoret, men jeg ønsker ikke at det bare skal være på kontoret. Jeg ønsker at vi skal utnytte de potensielt og fordelene ved bruk av hjemmekontor.</li> <li>• Jeg har anbefaling at man skal ha 2 tilstedeværelse dager og kan ha innli 2 dager med hjemmekontor. Det er lagt opp til etter avtale med ledelsen.</li> <li>• Jeg ønsker å ha begrensning på én dag med hjemmekontor. Det er lagt opp til at det skal være en sånn tidsbegrensning på de som har avtale. Sånn at en skal ha en jevnlig evaluering. Det er ikke noe som er hogd i Stein her.</li> </ul>
<p>L12</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har ikke gjort endringer ifm. Prisen, fordi vi hadde fremarbeid og ekstern tilgang fra før.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, Vi har ikke noe direkte trening. Det er veldig viktig, og vi må prioritere det.</li> <li>• Jeg ga råd for eksempel å booke tid til lunsj, slik ingen ringer eller booke avtaler på denne tiden. Eller booke tid i kalenderen for fokusrid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mine ansatte er selvstendige og har kontroll over sine oppgaver. De holder seg til våre rutiner og deadaline.</li> <li>• Ansatte som rapporterer til meg, tar kontakt hvis de må diskutere noe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har ofte hybridmøter. Det er enklere når alle er online på teams, enn hybridmøter. Derfor valgte vi å bruke Teams lansett hvis du sitter hjemme eller fysisk med de andre på møterommet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har ikke et stort sett i micro perspektiv. Vi spiser lunsj sammen og har i/orkenkafe.</li> <li>• Hvis jeg hadde sittet hjemme, så er det klart at det blir noe redusert omfang. Av disse sosiale treff punktene som du normalt pleier å ha i løpet av en arbeidsdag, men i en hybridløsning, så tror jeg ingen tar skade av om de må spise lunsj en dag eller 2 sånn i snitt slene i uken det eller fravarer av morgenkafe.</li> <li>• I makro perspektivet, har vi i/lebord og vi har sommeraustrulning, og vi har prosjekt turer og den type ting som gjør at vi skaper en måte spillet sammen. Vanskelig å delta på digitalt da altså er det fysisk oppmøte som gjelder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helt ok med en sånn type hjemmekontor løsning, men jeg foretrekker at flest mulig er mest mulig fysisk til stede på jobb.</li> <li>• Det er ingen som kan kreve at jeg skal ha hjemmekontor, men du kan be om å begynne hvorfor du ønsker hjemmekontor.</li> </ul>
<p>L13</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi brukte skype før korona og byttet til Teams etter pandemien.</li> <li>• Før hadde vi en tungt ekstern innlogging, og dette ble forenklet etter pandemien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg tror det har vært noe tilbud om det.</li> <li>• De som sitter hjemme, kan ta korte pauser, gå på liten tur, planlegge møter med pause innimellom og sånn innimellom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er litt mer krevende å kommunisere med de som jobber hybrid. De mister også korridor praten som er viktig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi bruker Teams, som gjør det enkelt for hybridmøter. Jeg føler ikke at det er noe barrierer eller at det er noen problem å involvere alle, selv om de fysisk ikke er på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I makro perspektivet, har vi i/lebord og vi har sommeraustrulning, og vi har prosjekt turer og den type ting som gjør at vi skaper en måte spillet sammen. Vanskelig å delta på digitalt da altså er det fysisk oppmøte som gjelder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helt ok med en sånn type hjemmekontor løsning, men jeg foretrekker at flest mulig er mest mulig fysisk til stede på jobb.</li> <li>• Det er ingen som kan kreve at jeg skal ha hjemmekontor, men du kan be om å begynne hvorfor du ønsker hjemmekontor.</li> </ul>

<p><b>Spørsmål 15</b></p> <p>Har dere retningslinjer for den hybride arbeidshverdagen?</p>	<p><b>Spørsmål 16</b></p> <p>Hvordan har din hverdag som leder endret seg etter at den hybride arbeidshverdagen kom?</p>	<p><b>Spørsmål 17</b></p> <p>Hvilke utfordringer har du som leder under en hybrid arbeids- hverdag? (Kontroll, stillt, makt e.l.)</p>	<p><b>Spørsmål 18</b></p> <p>Hva ønsker du å forbedre?</p>	<p><b>Spørsmål 19</b></p> <p>Er det noe mer du ønsker å kommentere om den hybride arbeidshverdagen?</p>
<p>101</p> <p>Ja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Første 3 mnd tungt, dårlig arbeidsplass hjemme. Men bygget seg dedikert kontor hjemme og hentet hjem utstyr. Nå er kvaliteten på hjemmekontor bra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiden som man nå bruker på å komme seg til og fra fysiske møter, føles som tid man mister fordi man med hjemmekontor ville ha jobbet og vært effektiv i løpet av denne tiden, men nå må man ta igjen tapet arbeid.</li> <li>Jeg kan ikke sitte å kontrollere folk hele tida. En utfordring for meg personlig er om jeg virkelig har den kontrollen jeg burde ha? Det er jo noe jeg stiller meg spørsmål om innimellom.</li> <li>Hvordan få de ansatte til å huske på at de har kollegaer på kontoret som de skal ha et ok forhold til.</li> <li>Effektivisering kan føre til at folk blir kaldt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Den negative sosiale konteksten som oppstår ved en hybrid arbeidsplass. Det at man ikke møter kollegaene sine ansikt til ansikt lenger.</li> <li>Det er viktig å lytte og være litt oppmerksom hvis man føler at noen er utenfor, og være åpen for at forskjellige personer har forskjellige behov. Og tilpasse seg etter beste evne internt et rammeverk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det kan jo være en stor personlig fordel å kunne jobbe hjemmefra, med en hektisk familie/hverdag som skal få til å gå opp.</li> <li>Men det er klart at med mindre fysisk tilsidesettelse kreves det også en slags ekstra innsats fra alle parter for å sørge for at ingen skal føle seg isolert.</li> <li>Hybrid hverdag har vel kommet for å bli, og da må vi alle prøve å tilpasse oss.</li> </ul>
<p>102</p> <p>Ja, ganske nylig hadde vi retningslinjer på felteknisk og instruks for hvor mye arbeid som kunne gjøres på kontoret og hvor mye som måtte gjøres hjemmefra. Nå er det litt mer opp til hver enkelt ansatt som har mulighet for å jobbe hjemmefra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det har hjulpet meg å bli mer strukturert i min arbeidshverdag, og effektiviteten har jo da gått opp for min egen del. Jeg jobber jo mye mer konsentrert og effektiv på hjemmekontor enn hva jeg ville gjort hvis jeg var på kontoret til enhver tid.</li> <li>Så alt i alt, så føler jeg kanskje at den hybride løsningen da har gjort at vi er kanskje blitt en mer striglet organisasjon og de med hjemmekontorløsning får mer ut av sin arbeidshverdag</li> <li>Prosessmessig.</li> <li>Oppsummert, så er vel kanskje organisasjonen blitt mer effektiv, men kanskje samholdet og de personlige relasjonene er kanskje blitt litt kaldere og mer fraværende?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Den største utfordring som leder er jo disse møtene vi snakker om, at det er vanskeligere å ha disse uplanlagte møtene.</li> <li>Terskelen har blitt høyere for å ta en prat, for gikk man bort til personen, nå sender man en melding på Teams.</li> <li>Omboarding har blitt en utfordring.</li> <li>Arbeidshverdagen har blitt vanskeligere i forhold til relasjonsbygging.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planlegge ukene bedre, legge møtene til de dagene «alle» er på kontoret.</li> <li>Tydlig online-møte guidelinas. Kreve at alle står på kamera, muse når man ikke har ordet, røkke opp hånden når man ønsker ordet.</li> <li>Bedre på inkludering av de som deltar online på et hybrid møte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeg tror at hybrid hverdag er kommet for å bli.</li> <li>Nyanstrø og interenjonbløtt ønsker fleksibilitet og muligheten til hybrid arbeidshverdag.</li> <li>Hybrid hverdag gir fleksibilitet, fleksibilitet gir bedre hverdag for hver enkelt. Spesielt småbarnsfamilier.</li> <li>Tilitsbasert ledelse bidrar til engasjement og motivasjon. Hvis du viser tillit, får du lojalitet tilbake.</li> <li>Hvilke ledelsestiler/ledelsesfilosofi lederen har.</li> </ul>
<p>103</p> <p>Ja.</p> <p>Et ting er når man har online møte med alle skal alle prøve å stå på video.</p> <p>Ved hybrid møter prøver vi å følge en guide for å inkludere de som er online.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilitsbasert ledelse er utgangspunktet her, det må ligge til grunn for at dette skal fungere hver dag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samme utfordringer som tidligere, da mine ansatte ikke sitter i samme land som meg.</li> <li>Jeg har stor tillit til mine ansatte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen ting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeg synes det er blitt bedre, og jeg synes det fungerer greit, og det at man faktisk kan ha muligheten til å velge selv, og at folk styrer sin egen arbeidshverdag. Det tror jeg er viktig.</li> </ul>
<p>104</p> <p>Ja, 100% på kontoret, 100% hjemme, eller Full Flex med minimum 2 dager i uken på kontoret.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeg føler at jeg får gjort mer i løpet av en arbeidsdag hjemme enn jeg får gjort når jeg sitter på kontoret.</li> <li>Det har vært lettere å få kontakt med de ansatte når du sitter hjemme.</li> <li>For min del synes jeg det er bedre nå enn det var for korona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen store utfordringer.</li> <li>Det kan være vanskelig å ha oversikt på hva de ansatte gjør og når de gjør det.</li> <li>Vanskeligere med småttalk på Teams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bli bedre til å sjekke inn med de ansatte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mange jeg har snakket med mener at det å ha muligheten til å jobbe hjemmefra gir dem mer, og det blir lettere å få hverdagen til å gå opp.</li> </ul>
<p>105</p> <p>Ja. Hver funksjon har sin policy. Hvis du jobber i Finance avdelingen må du ha minimum 2 dager på kontoret.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Noen ganger når man jobber hjemmefra er det vanskelig å stoppe å jobbe. Man jobber mer i løpet av en man var på kontoret.</li> <li>Når man jobber på kontoret må man avslutte i tide for å hente barn i barnehagen o.l.</li> <li>Hjemmekontor gir mer frihet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Når skal man sende en mail, når skal jeg ta en telefon og når skal en teamse noen eller når kan man sette opp et møte.</li> <li>Hale den der balansen der ble jo litt endret.</li> <li>Back-to-back møter tar bort muligheten til å få utført jobben, folk blir slitne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redusere antall møter.</li> <li>Fokuserer på de personlige behovene til ansatte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kjempespennende tema.</li> <li>Utferdsuren som går på selvutvikling bygger jo mer eller mindre på selvledelse.</li> </ul>
<p>106</p> <p>Nei, ikke som jeg kjemner til.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antall møter har økt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Føler at folk er overakt hele tiden. Man vet ikke hvor de er, og det er litt utfordrende at ikke alle er tilstede på samme tid.</li> <li>Roller og grensesetter har blitt enda mer uavklarte og vanskeligje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbeider med de andre avdelingene og seksjonene bør bli tettere, fordi man blir veldig fokusert på sin egen enhet og sine egne oppgaver når man jobber enten hjemmefra eller hybrid. Det er kanskje den største utfordringen egentlig, og det største forbedringspotensialet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Man er helt avhengig av å ha godt teknisk utstyr.</li> <li>Nyanstrø blir bidelt faddere.</li> </ul>
<p>107</p> <p>Ja, kommunalt rundskriv og individuell arbeidsavtale.</p> <p>Info om hva slags arbeid som utføres, i forhold til om man skal jobbe med ting som er umtatt offentlighet e.l.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja, du må på en måte lære å kjemne folk på litt annen måte. Du og må kanskje tilpasse litt mer da. Jeg tror kanskje det er det største, selv om du alltid på en måte skal følge opp hver enkelt, så er det litt annen måte å bli kjent med folk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sammenheng mellom arbeidshverdag og hjemmekontor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sammenheng mellom arbeidshverdag og hjemmekontor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sammenheng mellom arbeidshverdag og hjemmekontor.</li> </ul>

Spørsmål 15 Har dere retningslinjer for den hybride arbeidshverdagen?	Spørsmål 16 Hvordan har din hverdag som leder endret seg etter at den hybride arbeidshverdagen kom?	Spørsmål 17 Hvilke utfordringer har du som leder under en hybrid arbeids- hverdag? (kontroll, tillit, makt e.l.)	Spørsmål 18 Hva ønsker du å forbedre?	Spørsmål 19 Er det noe mer du ønsker å kommentere om den hybride arbeidshverdagen?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den har forenklet livet mitt. Møter holdes på Teams og jeg slipper mange reiser.</li> <li>• Reisebudsjettet har minsket.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruk av kamera på Teams møter, men det har blitt bedre.</li> <li>• Man kan fort bli passiv i møter, og jobbe med andre ting.</li> <li>• Å fange opp hvis noen ikke har det bra.</li> <li>• Vanskelig å få til de uformelle møtene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritere tirsdagsmøtene, slik at alle deltar.</li> <li>• Softvare må forbedres. (Teams chat som forsvinner)</li> <li>• Gode løsninger for hybride møter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Man mistet mer informasjon hvis man blir for autoritær og fjern fra medarbeiderne.</li> <li>• Spennende tema.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja. Skriv om ansvar for lånt utstyr, og krav om kjørered.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har mindre kontroll på når det er folk på jobb/loggnet på. Men kvaliteten og resultatet på arbeidet er den samme.</li> <li>• Det tar lengre tid å bli kjent med de ansatte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relasjonsbygging og det å skape teamfølelse er det som er den største utfordringen.</li> <li>• Vanskelig å motivere folk til å komme på kontoret.</li> <li>• Tillit – vanskelig når andre har andre arbeidsrutiner og tider.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere faste møtepunkter.</li> <li>• Gjøre det attraktivt å reise til kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg tror ikke det er bra å bare sitte hjemme, for da tror jeg at man lett finner en annen jobb. Man skaper ikke de relasjonene som man vil gjøre. Det er ikke så lett å skape en relasjon bare via teams eller online, så jeg tror at vi er nødt til å ha en løsning hvor man også jobber fra kontoret.</li> <li>• Hybrid er positivt i forhold til balansen mellom arbeid og fritid.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det har blitt mer krevende å være leder.</li> <li>• Arbeidshverdagen må være mye mer strukturert og man må jobbe mer planmessig og være bevisst på det.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg har en overvekt av introverte medarbeidere. Jeg er mye mer ekstrovert, selv om jeg ikke er så ekstrovert i utgangspunktet, og den der naturlige interaksjonen med folk synes jeg er mye mer utfordrende på på teams enn live, da det er mye lettere å forneime hvordan folk reagerer på ting og får mye mer sånn naturlig dialog der det medmenneskelige felle mer naturlig.</li> <li>• Vanskelig å oppfatte hvordan de ansatte har det.</li> <li>• Coaching, veiledning og sikring av rammer for jobben, prioritering, støtte og den type ting er utfordrende når en bare møtes via en skjerm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedre teknologiske løsninger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den har blitt mer effektiv og bedre.</li> <li>• Jeg får mer fra hele foretaket, fra flere kollegaer globalt, og jeg når ut til flere.</li> <li>• Med hybrid løsning kan jeg lettere fordele tiden min på de ulike landene jeg har ansvar for og ansatte i.</li> <li>• Flere deltar på Teams møtene (snakker eller i chat) og man kommer nærmere hverandre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanskelig å fange opp hvis noen ikke har det bra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finne en løsning for at flere kan møtes på kontoret i løpet av uken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er veldig bra. Hele verden er åpen og møtene blir bedre og mer effektive. Alle blir hørt og budskapet kommer frem på en bedre måte.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usikker.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg trives med hybrid.</li> <li>• Jeg er glad i fleksibilitet og frihet. Det gjør meg ingenting å jobbe på ukurante tidspunkt hvis jeg har den fleksibiliteten. Det er viktigere for meg at ting blir gjort enn at jeg skal gå og tenke på at det må jeg huske på å gjøre i morgen tidlig.</li> <li>• Det er enklere å få tak i folk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det går lang tid mellom når man møtes fysisk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bli mer disiplinerte i forhold til å møte opp fysisk, og bruke fordelene med å være hybrid uten å overdrive det.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei.</li> </ul>

## Vedlegg 4: Oppsummering Ansatte

	Spørsmål 1 Jobber du i det offentlige eller privat?	Spørsmål 2 I hvor stor grad fungerer din hybride arbeidshverdag?	Spørsmål 3 Får du utført dine arbeidsoppgaver uavhengig av om du jobber fra kontoret eller hjemmefra?	Spørsmål 4 Føler du at du jobber mer effektivt ved å ha en hybrid arbeidshverdag?	Spørsmål 5 Får du den oppfølgingen du trenger fra din leder?	Spørsmål 6 Har du kontinuerlig kommunikasjon med din leder, eller jobber du helt selvstendige og har kontroll over dine arbeidsoppgaver?
A01	• Privat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeg styrer selv når jeg jobber hjemmefra eller på kontoret. Det formelle kravet er 2 dager på kontoret, men jeg styrer det selv ilt etter som hva jeg skal gjøre i løpet av uken, når det er mer etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja, sånn rent teknisk sett, så har jeg tilgang på det samme hjemme som jeg har på kontoret. Det eneste er jo kommunikasjon med andre medarbeidere, den er jo forskjellig i forhold til om jeg er hjemme eller på kontoret, mens rent teknisk så får jeg gjort det samme hjemme som jeg får på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja det er nok sånn at jeg nærmest er mer effektiv når jeg jobber hjemme hvis det er noe som jeg skal produsere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja, Vi har veldig god kontakt. Min leder er ikke på kontoret, så vi kommuniserer jo like godt om jeg er på kontoret som når jeg er hjemme eller i bilen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeg jobber 100% selvstendig, men jeg har jo også veldig tett kommunikasjon med min leder, så jeg rådfører meg ofte med min leder eller med andre. Men jeg vil si at til slutt, så er det jo jeg som på en måte styrer alt selv.</li> </ul>
A02	• Privat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vi har ingen faste dager, jeg kan styre det litt selv, og da er det litt avhengig av om jeg har noen fysiske møter på kontoret eller om jeg noe spesielt jeg skal gjøre på kontoret. Jeg har muligheten til å jobbe hjemmefra 2 dager eller 4 dager, etter avtale med arbeidsgiver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja, jeg får gjort ting like bra hjemmefra, som jeg får gjort på kontoret. Det er jo litt på grunn av at jeg har rådgitt opp hjemme på lik linje som jeg har på kontoret, så jeg har alt utstyr tilrettelagte hjemme til å gjøre jobben like bra som på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeg er en person som jobber mest dersom man sitter i et stille miljø og det får jeg hjemme.</li> <li>Ja, jeg får gjort en like bra jobb hjemmefra, som på kontoret. Det blir i hvert fall ikke noe dårligere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja vi har jo kommunikasjonsverktøy som teams og telefon, så vi snakker sammen ved hjelp av alle disse verktøyene, så da er man jo ikke så veldig langt unna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeg jobber selvstendig, men har også møter med ulike teams.</li> </ul>
A03	• Privat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generelt basert det har fungert veldig, veldig godt.</li> <li>Jeg har permanent hybrid arbeidshverdag på oppussing.</li> <li>Jeg gleder at det kommer til å fortsette på samme måte som før med hjemmekontor annen hver dag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det er i tillegg som basert.</li> <li>Fint å være på kontoret og ha face to face tid. Jeg mener at den sosiale biten kaffepratene er viktig i et team.</li> <li>Men hjemme tid, gir den fokus tiden, så det er lettere å sitte med og gjøre ting når man er hjemme. Altså lettere å gjøre de sosiale bitene på jobb eller på kontoret.</li> <li>Det er veldig effektivt både å jobbe på.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det er i tillegg som basert, jeg er en sånn person som er veldig selvstendig og selvstående og tar den oppfølgingen jeg trenger.</li> <li>Så trenger noe, så bare tar jeg det på en måte.</li> <li>Ikke forskjell på oppfølgingen når jeg jobber hjemme eller på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeg bestemmer mine egne arbeidsoppgaver.</li> <li>Jeg har kontinuerlig kontakt med min leder.</li> <li>Det er å handle om å rapportere, det handler om å få innblikk og det handler om å få tanker og ideer fra andre perspektiver.</li> </ul>
A04-1	• Privat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeg jobber 100% hjemmefra og har gjort det i 15 år.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja. Det er veldig effektivt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absolutt, 200%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja, vi har i til 1, samtaler hver uke, i tillegg snakkes vi 3-4 ganger i løpet av uken.</li> </ul>
A04-2	• Privat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeg jobber hjemmefra når jeg fokuserer på prosjekter og trenger å være effektiv, og jeg jobber på kontoret når jeg trenger å få oppdateringer på siste nytt i firmaet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internett-tilkoblingen fungerer perfekt hjemmefra.</li> <li>Jeg har de fleste tekniske verktøyene. Men jeg har ikke plass til utstyret til å skrive ut og skanne dokumenter. For å gjøre det må jeg jobbe fra kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja, det er nok litt personavhengig.</li> <li>Minde konsentrert på hjemmekontor. Det blir gjort andre ting – f.eks. ta oppussingsstikk.</li> <li>Det skal ha litt lyd rundt seg aktivitet, andre folk er i møter eller sånt noe.</li> <li>Det har vært fall på meg en påvirkning i form av at jeg blir mer effektiv da det er mindre effektivt alene.</li> <li>Ingen synsgr fra arbeidsmiljøet, så det gjør meg mindre effektiv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja nei, jeg synes egentlig, at det er en ting som har blitt mye dårligere med pandemii.</li> <li>Dag til dag oppfølging er ganske viktig.</li> <li>Å sjekke in og se hvordan noen har det og ganske mange faktorer der. Man må se folk for å se endringer. Man ser ite, og det blir veldig like kontinuerlig oppfølging.</li> <li>Oppfølging blir god nok, kjønner hverandre ikke like godt som jeg er nå.</li> <li>Ikke god oppfølging når man er avhengig av å booka det inn i møtelandere, men aldri møtes i gangen og står en prat.</li> <li>Enig med at bra faglig å forlenge, men ikke bra når det gjelder arbeidsmiljø og fordeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeg har jevn kommunikasjon, men jobber relativt selvstendig.</li> </ul>
A04-3	• Privat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det fungerer veldig bra, jeg jobber kun hjemmefra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeg får utført arbeidsoppgavene mine bedre hjemmefra enn på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ja, absolutt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begger deler</li> </ul>
A07-1	• Offentlig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke fan av hjemmekontor og fungerer på nivåvis: 4, 4,5 på en skala.</li> <li>Ute som mulig, men kan ha maks 2 dager pr. uke.</li> <li>En fast dag må være på kontoret – onsdager.</li> </ul>				

<p><b>Spørsmål 1</b> Jobber du i det offentlige eller private?</p>	<p><b>Spørsmål 2</b> I hvor stor grad fungerer din hybride arbeidshverdag?</p>	<p><b>Spørsmål 3</b> Får du utført dine arbeidsoppgaver uavhengig av om du jobber fra kontoret eller hjemmefra?</p>	<p><b>Spørsmål 4</b> Føler du at du jobber mer effektivt ved å ha en hybrid arbeidshverdag?</p>	<p><b>Spørsmål 5</b> Får du den oppfølgingen du trenger fra din leder?</p>	<p><b>Spørsmål 6</b> Har du kontinuerlig kommunikasjon med din leder, eller jobber du helt selvstendige og har kontroll over dine arbeidsoppgaver?</p>
<p>A07-2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offentlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg jobber i snitt rundt 2, noen ganger en dag på hjemmekontoret i uken.</li> <li>• Vi har ingen faste dager men vi har retningstingler. I utgangspunktet er det fritt, men man oppfordrer at alle skal forsøke å være på kontoret midt i uken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I praksis jeg kan utføre mine arbeidsoppgaver om jeg sitter hjemme eller på kontoret, men innimellom har jeg arbeidsoppgaver som krever at jeg er på kontoret.</li> <li>• Jeg vil si at 90% av arbeidsoppgavene mine kan jeg få utført på hjemmekontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Det er lettere at man produserer og jobber litt mer effektivt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> <li>• Lederen er stort sett tilgjengelig på telefon, mail, og på melding, men jeg føler at oppfølgingen er bedre når begge er til stede på kontoret.</li> <li>• For nye ansatte og opplæringsfasen oppfølgingen vil være mye bedre fysisk på kontoret for å få den oppfølgingen man trenger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg jobber selvstendig, men noen ganger kan jeg få en oppgave med en kort frist og som skal sendes raskt ut og trenger godkjenning fra lederne, og da er det lettere å bare gå til lederne å be ledere godkjenne med en gang.</li> </ul>
<p>A07-3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offentlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hovedregelen er at man kan jobbe hjemme 2 dager i uken, og 3 dager på kontoret. Jeg er veldig mye mer på kontoret enn 3 dager, men jeg har muligheten til å være hjemme 2 dager i uken hvis jeg vil.</li> <li>• Ingen faste dager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, det er det samme om jeg jobber hjemmefra eller på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når jeg er hjemme er det lett at det blir overspringshandlinger, som å sette på en vask og rydde litt. Jeg konsentrerer meg mye bedre på kontoret, som sikkert også er en grunn til at jeg er mest på kontoret.</li> <li>• Men det er likest, ja, så jeg tror personlig at jeg jobber mer effektivt når jeg er på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, oppfølgingen er den samme uavhengig av om jeg jobber hjemmefra eller på kontoret.</li> <li>• Jeg forholder meg til flere ledere hvor alle har hybrid arbeidshverdag, så det må fungere uavhengig av hvor man er.</li> <li>• Det er enklere å gå bort til noen på kontoret enn å ringe på Teams eller telefon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er en mellomting, jeg har overhodet ikke kontinuerlig kommunikasjon. Det er veldig sårn at det er jeg som styrer prosjektene og følger opp leveranser og sån, og så tar jeg sjekk. Hvis det er ting hvor jeg tenker at dette bør sjekkes, da følger jeg at lederne er tilgjengelige for det.</li> </ul>
<p>A08</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offentlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobber mest på kontoret, fordi jeg velger det.</li> <li>• Lagt opp til at du kan ta en dag hjemmekontor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, i stor grad</li> <li>• Når du starter noe nytt, er det greit å treffes, og så er det enkelt å jobbe sammen digitalt.</li> <li>• Har alle tilganger som kan jobbe hjemmefra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, kanskje det.</li> <li>• I allefall litt, fleksibilitet og tilpasset ting og det er positivt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, for så vidt girne jeg det. Men jeg har en jobb hvor man jobber veldig selvstendig og har egentlig lite direkte oppfølging.</li> <li>• Prosjekter – når man leder prosjekt, må ha jo avklaring og oppfølging. Når jeg trenger det, kontaktet jeg leder både fysisk og digitalt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg jobber helt selvstendig.</li> </ul>
<p>A09</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Litt forskjellig hva slags arbeidsoppgaver man sitter med, og hva slags behov man har, om man er avhengig av arbeidsro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg utvikler og har vel i veldig mange år sagt at jeg i prinsippet kan gjøre alt fra hvor som helst, så lenge man har internetttilgang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg synes det er mye som er blitt bedre på den måten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, det synes jeg.</li> <li>• Heldig at jeg har en leder som har vært til å følge opp og åpen for at man tar kontakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja. Jeg jobber ganske selvstendig. Og har stort sett kontroll over arbeidsoppgave. Jeg tar kontakt med ledere min dersom jeg følebehov for eller tar han kontakt med deg dersom han følger behov.</li> </ul>
<p>A10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svært stor grad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg er hybrid fan.</li> <li>• Noen oppgaver egner seg bedre hjemme og andre egner seg bedre på kontoret, men jeg får gjort alt uansett.</li> <li>• Legger møter på kontordager og heller konsentrasjonsjobb hjemme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg har egentlig det helt, og det er sikkert litt både av type arbeidsoppgaver og litt personligart.</li> <li>• Mer effektivt – slipper å snakke med folk og mer konsentrasjon.</li> <li>• Lett å holde fokus på den enkelte oppgaven jeg gjør, og ikke noe forventning til å ta pause for å være sosial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> <li>• Man får mer flyt og blir mer konsentrert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> <li>• Men det er litt sånn et spekter, men føler at jeg er på den mer selvstendige enden.</li> </ul>
<p>A11-1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offentlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det fungerer veldig bra.</li> <li>• På skala fra 1-10. Fungere 8 fordi jeg har ikke 100% fleksibilitet. Det er noe begrenset. Det krever planlegging.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det kommer an på oppgaven. Enkelt oppgaver krever at jeg må være på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, oppfølgingen går begge veier. Jeg har ansvar som rådgiver å ta tak i den situasjonen på lik linje som min leder følger meg opp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg har kontroll over oppgavene mine. Jeg informerer lederne og holder ham oppdatert.</li> <li>• Jeg jobber selvstendig. Trenger ledere når vi må ta en beslutning utenfor mitt mandat.</li> </ul>
<p>A11-2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offentlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den fungerer veldig godt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det går helt fint å få utført arbeidsoppgaver både hjemmefra og på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg jobber kontinuerlig med min leder som ikke har personalsvar.</li> <li>• Vi har kontakt hver dag gjennom Teams. Selv om begge sitter på kontoret, men vi bruker Teams likevel.</li> </ul>

	Spørsmål 1 Jobber du i det offentlige eller privat?	Spørsmål 2 I hvor stor grad fungerer din hybriide arbeidstverdag?	Spørsmål 3 Får du utført dine arbeidsoppgaver uavhengig av om du jobber fra kontoret eller hjemme fra?	Spørsmål 4 Føler du at du jobber mer effektivt ved å ha en hybrid arbeidstverdag?	Spørsmål 5 Får du den oppfølgingen du trenger fra din leder?	Spørsmål 6 Har du kontinuerlig kommunikasjon med din leder, eller jobber du helt selvstendig og har kontroll over dine arbeidsoppgaver?
A12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det fungerer bra. Ca 2 dager på kontoret og 3 dager hjemme, det er fleksibelt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja absolutt, jeg gjør det samme hjemme som på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg tror effektiviteten ligger på samme nivå.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja absolutt!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, kontinuerlig kommunikasjon, men jeg jobber selvstendig.</li> </ul>
A13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offentlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fga. mine arbeidsoppgaver, er det best å være fysisk tilstede. Jeg kan jobbe hjemmefra hvis det er behov. Eksempelvis hvis det er planleggingsdag på skolen til barna, ved sykt barn eller hvis jeg ikke er helt i form.</li> <li>• Jeg jobber mer effektivt hjemmefra når jeg gjør administrative oppgaver. Grunnet mer konsentrasjon og at jeg ender opp med å spare tid. Jeg styrer arbeidsdagen min...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er mer effektivt å jobbe fysisk pga. arbeidsoppgavene</li> <li>• Når det gjelder administrative arbeidsoppgaver, så er det mer effektivt å jobbe hjemme fra, fordi det er mer fokus og konsentrasjon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, hvis jeg har administrative oppgaver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg har en veldig god dialog og kommunikasjon hele tiden uavhengig om jeg sitter på kontoret, eller på et annet sted.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg jobber helt selvstendig og har kontroll og frihet over arbeidsoppgavene mine.</li> </ul>



Spørsmål 7 Har lederen din tillit til deg?	Spørsmål 8 Hva er dine forventninger til din leder når du jobber hjemmefra?	Spørsmål 9 Får du tilstrekkelig arbeidsro når du jobber hjemmefra?	Spørsmål 10 Er det vanskelig å balansere forventninger fra jobb og privatliv når du arbeider hjemmefra?	Spørsmål 11 Har du de fysiske og tekniske verktøy du trenger for å gjøre jobben din hjemmefra?	Spørsmål 12 Har du fått coaching og/eller veiledning til selvlæring (selvlæring) i styrke sin egen arbeidshverdag?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja det vil jeg si. Det er derfor jeg får lov til å sitte på hjemmekontor, jeg føler han har god tillit til meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At lederen min har tillit til meg, og at han stoler på at jeg gjør jobben min. Jeg forventer også at han ser hva jeg gjør uten å måtte overvåke eller ringe meg hele tiden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg har ikke barn så jeg får nok ro til å jobbe hjemmefra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, jeg har min kalender som jeg jobber ut ifra, og mine egne arbeidsoppgaver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, det har jeg trent meg opp i selv.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja det vil jeg si. Jeg har ikke hørt noe annet så, jeg føler det. Jeg føler at min leder har tillit til meg, og jeg vet jo det at det er andre som jobber i tilsvarende stillinger i andre andre land som har en annen type oppfølging enn min det jeg har.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tilgjengelighet er jo viktig i hvert fall hvis vi er flere som jobber hjemmefra, så er jo tilgjengelighet egentlig det som er det viktigste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, når jeg jobber hjemmefra så er det jo bare meg som er hjemme, så da er det jo veldig stille og greit. Det er nesten verre når jeg er på kontor for da får man ikke sitte i fred på samme måte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, ikke nå lenger. Jeg synes det var vanskelig når vi startet med å jobbe hjemmefra, altså under covid. Det var veldig høy arbeidsmengde, så så da var det veldig vanskelig å på en måte legge det fra seg. Mens nå så har vi har jobbet hybrid i 3 år, så nå føler jeg jo at den balansen er gått borte. Jeg har nok blitt flinkere til å sette grenser for meg selv og bare si det at OK, nå er faktisk arbeidsdagen ferdig. Nå skruv jeg av.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, jeg tror det bare er liksom erfaring basert på hva fungerer, hva fungerer ikke?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg tror han har 100% tillit til meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg personlig har ikke noe mer forventninger til min leder når jeg jobber hjemmefra vs. på kontor.</li> <li>• Forventningene er samme og det handler fortsatt om arbeidsmiljø og det handler om tilgjengelighet på de ressursene jeg trenger, og verktøy og alt det der er helt uforandret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg er jo i helt alene når jeg jobber hjemmefra og får mer arbeidsro når jeg jobber hjemmefra enn på kontor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er ikke vanskelig, men det er annerledes. Jeg ender opp med å gjøre litt sånne type ting (Oppvask, klærvasst og vaske gulv). Man får jo bevegelse og andre type ting å tenke på.</li> <li>• Jeg prøver å være flink med å ha en bedre postisjon og reise meg opp og gå litt rundt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, tilpasset med de utstyrene. Fikk god stol også.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, Absolutt ingenting.</li> <li>• Jeg har alltid vært selvstendig person. Det er veldig relevant for prøving og ikke nødvendigvis alle som er veldig selvstendige.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg forventer at lederen vil se hva jeg jobber med.</li> <li>• At han har tillit til meg.</li> <li>• At han holder meg informert om hva som skjer i selskapet, og kjenner for meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg har et eget område for å jobbe hjemme, og jeg bor i et rolig nabolag.</li> <li>• Det er i nærheten som forstyrrer meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Både ja og nei, men det ville det også vært hvis jeg jobbet på kontor. Det handler om balanse.</li> <li>• Det er ikke vanskelig, men det er forventninger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aldri.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, på lik linje som jeg har tillit til ham.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At han spørger for at alt arbeidsstrevet fungerer og fixer det som må fikses.</li> <li>• At han har tillit til meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg har et eget område for å jobbe hjemme, og jeg bor i et rolig nabolag.</li> <li>• Det er i nærheten som forstyrrer meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, jeg har bedre tid til å lage sunn lunsj, og jeg slipper å sitte i kø.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% ja, jeg mangler printer. Men dette er ikke noe jeg må ha for å få dagen til å fungere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, selskapet har tatt være på oss og lært oss selvlæring.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At det er det samme for ham om jeg jobber hjemmefra eller på kontor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja i starten var det utfordrende, men nå er det ikke vanskelig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prøver å jobbe så lite hjemmefra som mulig, men valgt å sitte hjemme med noen store arbeidsoppgaver. Trenger fred uten møter og sånt.</li> <li>• Lederen/resppekterer at jeg har hjemmekontor og bruker kalenderen min.</li> <li>• Ikke får telefoner mens jeg sitter i møter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egentlig ikke, men jeg har gjort det veldig lenge da, så det er litt sånn.</li> <li>• Det er en vanlig sak og man gjør litt mer privat og gjøremål i arbeidstiden enn man ville gjort ellers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei</li> <li>• Det å sitte hjemme, altså, kommer litt an på hva man tenker og får betalt for. Hvis det eneste man tenker er å få betalt i produksjon, så er det helt topp. Men jeg jobber ikke for å bare produsere og jeg skal lære noe. Det gjør jeg stort sett å snakke med andre jog jobber med. Spesielt folk som jobber med noe annet enn meg selv.</li> <li>• Snakke rundt ved kafemaskina er ganske stor faglig verdi og lærer du ikke har vært borti før.</li> <li>• Jeg tror nok ikke coaching kunne gjort.</li> <li>• Det sosiale og læringselementet forvinner pluss at marginen for feil. Mye større når man ikke møtes face to face.</li> <li>• Veldig mye lettere å kommunisere feil ved å sende e-post, sms eller gjennomført digitalt møte før du får ikke sett haleren i kroppsspråk og du blir aldri kjent.</li> <li>• Jeg skruv av PC'en og rydder vekk – veldig nøye på det.</li> </ul>

<p>Spørsmål 7</p> <p>Har lederen din tillit til deg?</p>	<p>Spørsmål 8</p> <p>Hva er dine forventninger til din leder når du jobber hjemmefra?</p>	<p>Spørsmål 9</p> <p>Får du tilstrekkelig arbeidsro når du jobber hjemmefra?</p>	<p>Spørsmål 10</p> <p>Er det vanskelig å balansere forventninger fra jobb og privatliv når du arbeider hjemmefra?</p>	<p>Spørsmål 11</p> <p>Har du de fysiske og tekniske verktøy du trenger for å gjøre jobben din hjemmefra?</p>	<p>Spørsmål 12</p> <p>Har du fått coaching og/eller veiledning til selvlæring? (Selvlæring: å styre sin egen arbeidshverdag)</p>
<p>A07-2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Det krever gjensidig tillit til å få denne ordningen til å fungere i praksis, så forutsetter man å ikke utnytte den friheten. Det er en ordning som innebærer et slags form for frihet under ansvar for at den ordningen skal fungere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilgjengelighet for få på plass nødvendige avklaringer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg bor alene og har ikke barn.</li> <li>• Jeg synes det er veldig hyggelig å være på kontoret for det sosiale, men hvis jeg har mye produksjonsarbeid, så sitter jeg urenlukkende hjemme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, jeg opplever ikke det</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg har alt jeg trenger for å gjøre jobben hjemmefra, bortsett fra arbeidstolen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, jeg er strukturert person og har lært fra mine erfaringer.</li> <li>• Da jeg var student i koronastiden, fikk jeg Krasjurs/lynkurs i selvlæring. Der er kurs i hvordan planlegge opp dagen for å jobbe effektivt og for å klare å holde fokusert oppe for å klare å produsere best mulig og ikke minst opprettholde konsentrasjonen og den type ting.</li> <li>• Når jeg jobber hjemmefra står jeg opp til samme tid sover kanskje en halvtime ekstra, og jeg stiller meg å gjøre de samme tingene og går på samme jobbmodus. På samme måte som jeg kommer inn på kontoret, selv om det er mye deiligere å sette seg i sofaen og jobber derfra.</li> <li>• Jeg følger det som forutsetningen for at man kunne være på hjemmekontoret er god selvlæring</li> <li>• Nei</li> </ul>
<p>A07-3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, i høyeste grad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At lederen er tilgjengelig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, Det har jeg ikke fått.</li> <li>• Føler utover selvlæring. Jeg styrer hverdagen min i stor grad og det gjør jeg er på kontoret og.</li> <li>• Har forventninger til meg at jeg skal levere et eller annet resultat, så lenge gjør jeg det, så gjør jeg det på min måte.</li> <li>• Erfaringsbasert / selvlæring.</li> </ul>
<p>A08</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, det opplever vi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har ikke så mye klare forventninger, fordi jeg er såpass mye på kontoret. Var aktuelt under pandemien.</li> <li>• Jeg savner noe mer oppfølging, mer dialog og mer kontakt</li> <li>• Forventer ikke noe mer når jeg jobber hjemmefra enn når jeg er på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilstrekkelig arbeidsro når jeg jobber hjemmefra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, Det synes ikke jeg det. Ingen små barn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke i den jobben nå, men i tidligere jobber.</li> <li>• Jeg hadde en coach i en tidligere jobb som jeg hadde kontakt med, han kom med råd og tips. Jeg hadde jevnlig kontakt med han. Snakket om hvordan jeg håndterte ulike situasjoner og kan være råd og tips til. Jeg lærte meg også.</li> <li>• Nei, det hadde vært fint å få.</li> <li>• Skal ikke ha altfor mange baller i luften samtidig og fokusere på en ting av gangen. Ikke så mye med men jobber hjemme eller kontoret og gjøre, men generell på stell ledelse, så hadde det vært nyttig.</li> <li>• Jeg har alltid jobbet for mye ekstra timer før, enten om det var på kontoret eller hjemmekontoret. Men, skaffet jeg barn og nå jobber jeg bare 8.00 til 16.00.</li> <li>• Ekstra</li> <li>• Jeg fikk ikke veiledning/coaching, men utført av egne erfaringer. Jeg er veldig glad å jobbe og det er en måte kommet veldig naturlig.</li> <li>• Jeg var nok mer er den riktige type til å ha hjemmekontor.</li> <li>• Jeg trenger å øve på å ta seg tiden til å være litt sosial. Folk rundt meg tar initiativ.</li> </ul>
<p>A09</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det tror jeg. Det er i hvert fall mitt inntrykk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke noen spesielt andre forventninger enn når vi møtes på kontoret.</li> <li>• Er det sånn praktiske ting, har vi for så vidt ordnet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg bor i en veldig trang leilighet, og det kommer an på.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, jeg pleier å være nøye på å skille jobb og privatliv.</li> <li>• Jeg åpner ikke PC'en hjemme med mindre det er behov for det.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, for å gjøre jobben.</li> <li>• Jeg savner hev senk pulten hjemme.</li> </ul>	
<p>A10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg tror det.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg vil at hun skal si ifra, hvis det er noe.</li> <li>• Det er viktig at jeg får med meg.</li> <li>• Hun trenger ikke å ta så mye kontakt når jeg er hjemme, fordi vi ses dagen etter.</li> <li>• Kommunikasjon er en kontordag ting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke egentlig. Jeg ønsker å gjøre den forventningen hjemmefra nå er klokka 16.00, så er jeg ferdig på jobb.</li> </ul>		

<p><b>Spørsmål 7</b></p> <p>Har lederen din tillit til deg?</p>	<p><b>Spørsmål 8</b></p> <p>Hva er dine forventninger til din leder når du jobber hjemmefra?</p>	<p><b>Spørsmål 9</b></p> <p>Får du tilstrekkelig arbeidsro når du jobber hjemmefra?</p>	<p><b>Spørsmål 10</b></p> <p>Er det vanskelig å balansere forventninger fra jobb og privatliv når du arbeider hjemmefra?</p>	<p><b>Spørsmål 11</b></p> <p>Har du de fysiske og tekniske verktøy du trenger for å gjøre jobben din hjemmefra?</p>	<p><b>Spørsmål 12</b></p> <p>Har du fått coaching og/eller veiledning til selvlæring? (Selvlæring: å styre sin egen arbeidshverdag)</p>
<p>A11-1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, absolutt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akseptert at jeg gjør det, og at jeg har ikke skyldfølelse når jeg jobber hjemmefra.</li> <li>• Jeg forventer at lederen min er tilgjengelig når jeg trenger avklaringer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg har ikke barn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er ikke vanskelig. Det er et valg man kan gjøre. Jeg gjør det som passer meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg har en god arbeidsplass. To store skjermer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg ga coaching til meg selv. Man må ta det på alvor hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Man må ha selvlæring og prioritere hva som er viktig.</li> <li>• Vi har små utviklingsverktøy gjennom tilbud som massagestol (som har stress mestring, mental trening, ...etc), digital trening, eller gjennom webinar.</li> </ul>
<p>A11-2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> <li>• Det er veldig mye tillitt i min avdeling. Kanskje alt for mye tillit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At min leder er tilgjengelig i arbeidstiden på lik linje at jeg er tilgjengelig.</li> <li>• Kommer inn på møte hvis det trengs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> <li>• Du kan få mer arbeidsro hjemme, fordi at på jobb blir man nysgjerrig hvis folk står utenfor kontoret og snakker, eller du bare føler du må være sosial.</li> <li>• Jeg er sosial og liker å prate med folk, men på hjemmekontor blir man mindre forstyrret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke for min del.</li> <li>• Jeg klarer å skille mellom jobb og privatliv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, men skulle gjerne fått det.</li> <li>• Jeg personlig gir meg selv selvlæring.</li> <li>• Det har vært kjekt å få det på profesjonellperspektiv. Hva er selvlæring og hva er forventet tema, selvlæring i arbeidstid. Det veldig interessant tema.</li> <li>• Vi har hjemmekontor reglement på intranett, og det står litt om for eksempel pass på arbeidstiden, men ikke om selvlæring.</li> </ul>
<p>A12</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, og det forventer jeg at hun har.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At hun er tilgjengelig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, neste bedre hjemme enn på kontoret. Barna kommer hjem fra skolen kl 15, da kan det bli litt mindre ro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, jeg synes det fungerer bra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, jeg har alt jeg trenger. Kunne kanskje hatt en bedre stol, men det har jeg jo på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, men jeg vet at det er kurs tilgjengelig.</li> </ul>
<p>A13</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederen har stor tillit til meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er samme forventninger når jeg jobber fysisk på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, i starten av pandemien. Overgangen var vanskelig grunnet at vi ikke hadde noe erfaring knyttet til hjemmekontor og det oppstod naturligvis konflikt mellom arbeid og privatliv. Etter hvert ble det mye bedre. Vi opparbeidet rutiner og bygget opp erfaring.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, ikke noe spesielt.</li> <li>• Jeg kan styre arbeidsdagen min.</li> <li>• Alle har fått div info.</li> </ul>

<p><b>Spørsmål 13</b> Hvilke utfordringer har du ved en hybrid arbeidshverdag?</p>	<p><b>Spørsmål 14</b> Ønsker du å jobbe a) kun hjemmefra, b) kun fra kontoret, eller c) hybrid? Begrunn svaret.</p>	<p><b>Spørsmål 15</b> Føler du deg inkludert sosialt og faglig?</p>	<p><b>Spørsmål 16</b> Hva vil du forbedre?</p>	<p><b>Spørsmål 17</b> Er det noe mer du ønsker å kommentere om den hybride arbeidshverdagen?</p>
<p>A01</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I starten var det det å balansere og på en måte legge ting veik, det største problemet, at man følte at man var litt på jobb hele tiden. Men det vil jeg ikke si at jeg kjenner så veldig mye på nå lenger, nå ser jeg ingen stor utfordring med hybrid sånn personlig for meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For meg fungerer hybridløsningen veldig fint, og det gir jo også en fleksibilitet som er unik i forhold til hva som var før. Så jeg vil vel svare C.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, det vil jeg si. Nå jobber jeg i et internasjonalt miljø så jeg jobber ikke kun med kollegaer i Norge. Det er vel kanskje derfor jeg også føler at det fungerer fordi jeg har like mange kollegaer i Sverige, Danmark og Tinnland som det jeg har i Norge.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er vel egentlig ingenting som jeg ser sånn umiddelbart. Har en arbeidsgiver som på en måte legger til rette for at det fungerer. Jeg har kollegaer som er i samme situasjon som gjør at vi er flere som har de samme behovene, så det er ikke noe sånn spesielt som jeg kommer på.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg er jo alene med små barn og det at jeg kan jobbe hybrid gjør jo at mitt liv fungerer ekstremt mye bedre og ting altså hverdagen går mye enklere opp fordi at jeg kan styre tingene selv, så det er jo kanskje eneste på en måte som vi ikke har diskutert sånn i forhold til arbeid og balans og det er vel kanskje at mitt personlige liv går veldig, veldig smooth med en sånn her type løsning.</li> </ul>
<p>A02</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det å finne balansen når man jobber hjemmefra. Situ av p'en når kl er 15, huske å spise lunsj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybrid uten tvil. Jeg er sosial og liker å være med mennesker, men når man har oppgaver som krever høyt konsentrasjonsnivå er det bra å jobbe hjemmefra, eller hvis man har ting på privaten, så er det godt å ha en hybridløsning tilgjengelig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, vi har gode kommunikasjonsverktøy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedre til å hogge av og vite når jeg skal ta pause.</li> <li>• Flinkere til å være mer sosial når man jobber hjemmefra, for man har alle verktøyene tilgjengelig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det var under korona at arbeidsgiveren egentlig lærte seg at det er ikke så færlig å la arbeidstakerne jobbe hjemmefra. Mange arbeidsgivere åpnet dørene og innså at det kan fungere like bra. Det ble nesten påtvunget tiltak da.</li> </ul>
<p>A03</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utfordringen jeg har er jeg kanskje jobber på kveldene mer enn det jeg ville gjort ellers. (Det er en konsekvens av at jeg faktisk har hatt det valget selv ved å bruke Dagen på andre ting).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybrid løsning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja. Det korte svaret ja.</li> <li>• Sosiale biten – Jeg har kontinuerlig dialog med folk over teams.</li> <li>• Vi er en sosial gjeng og prøver å møtes, prøver å ha noen samlinger, felles møter og andre type ting.</li> <li>• Faglig biten – er flink til dele kunnskap.</li> <li>• Vi kan hjelpe/forklare hvordan avdelingene i organisasjonen jobber for og har vi 4 team.</li> <li>• Jobber tvers av teamene og hjelper med rutiner, prosedesign og veiledning og lignende.</li> <li>• Kontinuerlig dialog med noen som er langt unna (i utlandet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKT spesifikkt rundt hybrid.</li> <li>• Det er kanskje litt tilbake til den coachingen da.</li> <li>• Selv om jeg føler at jeg klarer meg veldig bra, kunne jeg klart meg bra lenger.</li> <li>• Hadde vært litt greit å ha veiledning, litt tips og triks og andre typer ting. Sånn at jeg gjør det beste ut av situasjonen.</li> <li>• Jeg vilier på at jeg kan alt og forstår alt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mine tanker, jeg tror at den kommer til å bli.</li> <li>• Flere som er veldig åpne for hjemmekontor i stor grad.</li> <li>• Mindre stress. Sparer tid på transport. Mindre parkering. Lettere med levering/henting i barnehage.</li> <li>• Det gjør mye bedre arbeidslivet og famililivets.</li> </ul>
<p>A04-1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg sitter for mye og for lenge. Det er stort gjort å glieme tiden når man er inne i noe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis mulig, ville jeg valgt hybrid, mest pga det sosiale. Nå bor jeg for langt unna kontoret til at det fungerer å pendle. Hadde kontoret vært nærmere ville jeg jobbet hybrid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, absolutt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det hadde vært fint hvis ledelsen kunne sponse oss som jobber hjemme slik at vi kunne komme inn til kontoret og jobbet derfra en gang i kvartalet.</li> <li>• Teambuilding og mulighet til å treffe andre kollegaer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det hadde vært fint hvis de som jobbet hjemmefra kunne få tilkudd til å dekke deler av kostnadene for internett, strøm e.l.</li> </ul>
<p>A04-2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg har ingen utfordringer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybrid, det passer best for meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, det handler om kommunikasjon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg vil sette pris på mer informasjon om andre globale avdelinger for å forstå selskapets nåværende fokus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Med pandemien lærte vi å jobbe hjemmefra og nå med en hybridmodell. Jeg lurer på om vi kunne ha forbedret denne prosessen uten å tyere Covid 19 over hele verden.</li> </ul>
<p>A04-3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Å skille arbeid og privat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hovedsaklig hjemmefra, men med mulighet til en dag eller to på kontoret.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingenting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei.</li> </ul>

<p><b>Spørsmål 13</b> Hvilke utfordringer har du ved en hybrid arbeidshverdag?</p>	<p><b>Spørsmål 14</b> Ønsker du å jobbe a) i kun hjemmefra, b) kun fra kontoret, eller c) hybrid? Begrunn svaret.</p>	<p><b>Spørsmål 15</b> Faller du deg inkludert sosialt og faglig?</p>	<p><b>Spørsmål 16</b> Hva vil du forbedre?</p>	<p><b>Spørsmål 17</b> Er det noe mer du ønsker å kommentere om den hybride arbeidshverdagen?</p>
<p>A07-1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det mest er det å miste den sosiale kontakten og bli kjent med kollegene. Jeg synes det er rett og slutt kjedelig å jobbe alene.</li> <li>• Jeg karakteriserer at jeg er introvert.</li> <li>• Begynne ny jobb – det er vanskelig å få full oversikt over hva du skal jobbe med, hvem du skal snakke med, disse tingene forsvinner.</li> <li>• Jeg bruker stor del av min sosiale kapasitet på å jobbe og jeg velger litt oftere enn en del ekstrovertene å ikke treffe folk på ettermiddagen.</li> <li>• Jeg synes vel hoveddelen av hjemmekontor er litt kjedelig, vanskelig å bli kjent med folk og vanskelig å få tak i folk.</li> <li>• En god del av de som er i møter, er ofte mindre forberedt. Litt lettere å hoppe over den forberedelsesfasen når de bruker skjermen – Ganske stor forskjell.</li> <li>• Lite forberedt til både fysisk og digitalt møter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urganingspunktet bare fra kontoret.</li> <li>• Jeg jobber bare hjemmefra, hvis jeg må.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer krav om oppmøte. F.eks. møter</li> <li>• Mer tilhenger av at man fjerner fleksitiden. Altså fjerner kjernetid og lar folk jobbe på de tidspunktene som passer for dem bedra.</li> <li>• Hva som funker best for å få folk til å jobbe effektivt, men å jobbe primært digitalt?</li> <li>• La vekt mer på de fysiske møtene og mindre på formålreter knyttet til arbeidsrid.</li> <li>• For veldig mange spesielt de som har små barn, er det lettere å jobbe i bolker. Sånn sett hjemmekontor ordningen stort sett bra som man kan få.</li> <li>• Sitter mye på kontoret og på en måte ikke så mye å forbedre mine innvendinger mot hjemmekontor ordninger er. Den er ikke knyttet til det systemiske.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei. Det tror egentlig ikke det altså.</li> <li>• Ekstra info: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lite forberedt til både fysisk og digitalt møter.</li> <li>• Det kan være lite tid mellom møtene.</li> <li>• 3 år siden vs. Nå, ingen møter på mandager og fredager. Alle møter konsekvent på tirsdager, onsdager og torsdager hvor folk bruker hjemmekontor fra hjemmekontor. – Noe som er strid med arbeidsmiljøloven, med mindre man har en forsikring som dekker det.</li> <li>• Jeg har jobbet i privat og har hatt hybrid arbeidshverdag i flere år. Den tendensen er mye sterkere i det offentlige enn det i private. Det offentlige har stor i grad ikke hatt hybride løsninger før pandemien.</li> <li>• Man får tenkt for å ha et arbeidssted.</li> <li>• Hjemmekontor ordningen er jevnt over veldig rause.</li> <li>• Jeg ser at de misbraker litt.</li> <li>• Hybrid hverdag kommer til å bli, men jeg tror det går ut over kompetansesamling.</li> <li>• Jeg tror at tenkelen for ansatte blir mye lavere for å bytte jobb.</li> <li>• Jeg tror det er en fordel med at det skal være fastedager sånn at alle har behov for å være til stede på kontoret tirsdag, onsdag og torsdag. Den fleksibiliteten som den ordningen er ment å gi.</li> <li>• De som benytter hjemmekontoret har også sine grunner for det, hvis du ikke lyst til å være her, så skapper du en uheldig dynamikk.</li> <li>• Jeg har lyst til å ta veik fra den alle har på 2 dager i uken hjemmekontor og hvis de trenger hjemmekontor, kan avklare med lederen. F.eks. Hvis man har kronisk sykdom og unntakvis ikke får dagen til å gå.</li> <li>• Se andre muligheter til å tilrettelegge for de hverdagsene. F.eks. redusere ned de som har kjernetid.</li> <li>• Vi kan bruke retningstilinger, hvis de ikke skal ha fastedager.</li> <li>• Nei.</li> </ul> </li> </ul>
<p>A07-2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er selvfølgelig som ått annet fordeler og ulemper. Jeg personlig opplever en fordel og ikke utfordring.</li> <li>• Jeg tenker at fordelene er større enn ulempene. Hvis jeg skal peke på noen ulemper, så er nummer én det at man kan havne litt utenfor arbeidsmiljøet og det sosiale.</li> <li>• Vi har faste dager hjemmekontor, så opplever jeg enkeltvis at jeg kan gå en hel arbeidsuke uten at jeg ser enkelte ansatte i min seksjon, og det kan gå helt uke uten at jeg ser min egen leder, eller bare overlapper med en dag, og det tror jeg er uheldig.</li> <li>• Jeg tror det bør være minst to faste dager for alle på kontoret, slik blir man tvunget til å interagere og sosialisere.</li> <li>• Tekniske problemene ble mindre og mindre heldigvis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helt klart en hybridløsning er best.</li> <li>• Det er bra med fleksibilitet, samnt det er ekstremt viktig med menneskelige interaksjonen og for de stimulene, og ikke bare fra pc, skjermen.</li> <li>• Kollegene mine som har små barn de kan jobbe selv om de har syke barn. Det er gull med fleksibilitet og frihet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg synes det fungerer.</li> <li>• Finner en rutine som jeg synes fungerer for meg.</li> <li>• Bestemme hvilke dager jeg skal være hjemme, hvilke dager skal være på kontoret og i hvor stor grad skal være hjemmekontor, så sparer jeg opp produktivitetstid til de dagene skal sitte hjemme.</li> <li>• Kanskje forbedre mine teams ferdiplanene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er en veldig fin praktisk løsning det er fremtiden tipper jeg.</li> <li>• Detre har kommer til å bli i offentlig sektor.</li> <li>• Det vil fungere optimalt hvis arbeidsgiveren krever at man har 2 faste dager i uken, der alle må være fysisk på kontoret og 3 dager hjemmekontor. Slik ansatte kan trekkes.</li> <li>• Det kan være at noen kan utnytte ordningen, men for å få det på plass er det viktig med god selvledelse, disiplin, god struktur, og tillit, at man har eksempel jevnlig møter i løpet av Dagen. Sånn at man vet at folkene eller at ansatte blir liksom litt pushet til å faktisk jobbe og følge opp.</li> </ul>

<p><b>Spørsmål 13</b> Hvilke utfordringer har du ved en hybrid arbeidshverdag?</p>	<p><b>Spørsmål 14</b> Ønsker du å jobbe a) kun hjemmefra, b) kun fra kontoret, eller c) hybrid? Begrunn svaret.</p>	<p><b>Spørsmål 15</b> Føler du deg inkludert sosialt og faglig?</p>	<p><b>Spørsmål 16</b> Hva vil du forbedre?</p>	<p><b>Spørsmål 17</b> Er det noe mer du ønsker å kommentere om den hybride arbeidshverdagen?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utfordrende å konsentrere seg hjemme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg trives med den hybride arbeidshverdagen, og muligheten til fleksibilitet ved å jobbe hjemmefra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, absolutt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, den fungerer bra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobbmessig – Jeg har like hjemmekontor. Det er ikke stor utfordring, fordi jeg har det så like. Hvis jeg skal ha flere dager, ville jeg ha mere.</li> <li>• Hvis jeg satt hjemme hele uka, hadde jeg blitt frustrert.</li> <li>• Å ikke treffe folk. Det blir slitsomt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg ønsker hybrid.</li> <li>• Jeg ønsker den fleksibiliteten som jeg har i dag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> <li>• Vi hadde tidligere med fredagskaffe, men ikke nå.</li> <li>• Hadde sosiale, digitale treffpunkt da når en sitter hjemme, men har ikke digitale treffpunkt per i dag.</li> <li>• Møtes uformelt rundt kaffebar og avdrotken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja. Det er helt sikkert, men klarer ikke å komme på det nå.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei, kommer ikke på det nå. Jeg tror ikke det.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egentlig ikke så veldig mange.</li> <li>• Jeg har gjort hjemmekontor mange år og har nok mer erfaring med hybrid kontor enn de fleste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg trives veldig bra med en hybrid hverdag.</li> <li>• Noen dager med kollegaer og noen dager med egen forordning. Det passer veldig bra for meg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, det synes jeg.</li> <li>• Ikke nødvendigvis bare går på faglig ting, så føler jeg at vi blir kjent med hverandre. Vi møtes fysisk også.</li> <li>• Lettere å ta kontakt med dem hvis du føler at du kjemr dem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei!</li> <li>• Jeg synes det fungerer veldig bra.</li> <li>• En fordel for de fleste, men det gjør det selvfølgelig litt vanskeligere å planlegge hvor mange skal booke møterom til før du ikke sikkert du vet hvor mange som har tenkt å komme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei.</li> <li>• De fleste er positive innatt.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har ikke egentlig kommet inn på noen store utfordringer.</li> <li>• Jeg innrømmer at jeg spiser lunsj foran skjermen, men ser ikke på det som noen utfordring. Jeg føler mere tid som arbeidstid. Da blir det noen korte dager her og der.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg er hybridfan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, det gjør jeg.</li> <li>• Det er på grunn av noen enkelthensoner.</li> <li>• Mitt fagområde, jobber to sykler og det blir både faglig og sosialt naturlig nok. 3 kollegaer som er sosiale og er finke til å ta kontakt.</li> <li>• Jeg føler at jeg er inkludert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarte ikke å komme på noe.</li> <li>• Jeg skulle ha senket/heve pult hjemme, så hadde jeg vært helt fornøyd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei.</li> <li>• Eneste tanker i hodet mitt er den er jo veldig relevant, men det er viktig å ikke ha tunge PC'er.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg trives så godt med det, så jeg opplever ikke det som utfordring.</li> <li>• Jeg tenker å ha mer hjemmekontor og tar det på spøker når jeg trenger det for å jobbe i fred, men prøver hele veien å balansere slik folk tror ikke at jeg tar det for rente. Jeg ønsker å være en tilgjengelig kollega.</li> <li>• Jeg har ingen utfordringer med å gjøre det som oppleves som hensiktsmessig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivt hybrid. Jeg får ting gjort.</li> <li>• Jobber mer fokusert og konsentrert.</li> <li>• Jeg tror ikke det er sunt å være hjemme hele tiden. Spesielt for kvinner.</li> <li>• Kvinner har en økt tendens å velge å være væk fra arbeidssmiljø hvis det kan løste hverdagen som gjør at de ikke er til stede der beslutninger blir tatt og relasjoner blir bygd.</li> <li>• Man skal være med og bidra fordi vi lærer fra hverandre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, absolutt.</li> <li>• Vi har egen spilleklass og samles til lunsj.</li> <li>• Fast møte på onsdager hvor vi spiser lunsj sammen.</li> <li>• Jeg opplever at mine kollegaer er tilgjengelig for diskusjoner enten på kontoret eller på Teams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg kunne tenke meg enda mer fleksibilitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det går litt på forpliktelser som ligger i å få lov å jobbe hjemmefra.</li> <li>• Man skal prioritere tilgjengelighet. Å jobbe hjemmefra betyr ikke at jeg ikke er tilgjengelig.</li> <li>• Tar det ansvaret som følger med å få lov å jobbe sånn, fordi det er en ordning som kan misbrukes. Det er en ordning som skal være til gjensidig nytte.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Som småbarnsforelder, gjør hjemmekontor mindre stress i min hverdag og i denne livstasa. Jeg sparer transporttid for å gjøre annet ting. I tillegg har vi få parkeringsplasser på jobben, så å jobbe hjemmefra er veldig praktisk og mindre stress.</li> <li>• Utfordringer at barna skal forstå at jeg er på jobb nå. De har blitt vant til det særlig etter koronaid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybrid. Setter stor pris på at jeg har denne ordningen med tanke på livstasa, fleksibilitet.</li> <li>• Kan sjåle etter 20 år blir det tydelig fordi jeg er en veldig sosial person.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja.</li> <li>• I koronaid hadde vi kafemøte på Teams, men ikke nå.</li> <li>• Faglig har vi heldiden. Jeg tror at faglig fungerer drilig, fordi det er mye lettere å plukke opp ting når du hører andre snakke om et tema, og det mistet man når man jobber hjemme. Det blir en til en på teams med mindre du inviterer mange til et møte, og i dette tilfelle blir det ofte stille og ikke alle tør til å stille spørsmål. Derfor vil jeg si at hjemmekontor passer veldig faglig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingenting.</li> <li>• Kan sjåle tilbake til kafemøte på Teams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det kom for å bli.</li> <li>• Hjemmekontor kan være livstasa tiltak.</li> <li>• Det er synd at alle ansatte jobber hjemmefra.</li> <li>• Det passer ikke for nye ansatte. Det er utrolig viktig at nye ansatte kan være til stede fysisk.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Å avslutte arbeidsdagen i tide.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybrid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faste dager man er på kontoret slik at det blir en rutine, og at kollegaer vet at man kommer inn disse dagene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er godt å få tilliten fra leder og arbeidsleder til å kunne jobbe hybrid.</li> <li>• Av og til vanskelig å balansere arbeidsliv og privatliv.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er mye enklere å være fysisk tilstede. Ting går fortare når jeg er fysisk på jobb.</li> <li>• Hybrid som plan B. Jeg kan avvikle hybrid ved behov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontor pga typen oppgaver som jeg har.</li> <li>• Hybrid som plan B. Jeg kan avvikle hybrid ved behov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeg er fornøyd med situasjonen.</li> <li>• Jeg har det jeg trenger.</li> <li>• Jeg har mine rutiner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybridhverdag er fremtiden.</li> <li>• Sparer tid, miljø i tillegg til å være mer økonomisk og mer effektivt.</li> </ul>

## Vedlegg 5: Eksempel på transkripsjon

**Kandidat: Spm.1: Jobber du i det offentlige eller private?**

A07-2: Jeg jobber i det offentlige.

**Kandidat: Spm.2: I hvor stor grad fungerer din hybrid arbeidshverdag?**

A07-2: Vi opererer med en gjennomsnittsløsning der vi inngår egne avtaler om å jobbe to dager i uken på hjemmekontoret. Jeg tror jeg i gjennomsnitt jobber rundt to dager på hjemmekontoret i uken.

**Kandidat: Har dere faste dager for hjemmekontor?**

A07-2: Nei, vi har ingen faste dager. Vi har utarbeidet noen retningslinjer om at alle oppfordres til å være på kontoret midt i uken, altså på onsdager. Men vi har ganske stor frihet til å velge selv. Hvis det er mer praktisk for meg å jobbe på hjemmekontoret på onsdager, kan jeg gjøre det uten godkjenning.

**Kandidat: Spm.3: Får du utført dine arbeidsoppgaver uavhengig av om du jobber fra kontoret eller hjemmefra?**

A07-2: Både ja og nei. Stort sett. Så får jeg på en måte i praksis utført de samme arbeidsoppgavene om jeg sitter hjemme eller på kontoret. Men så vil jeg innimellom, så har arbeidsoppgaver som krever at det er fysisk til stede da, blant annet hvis jeg skal få signert og ekspedert skjøter sendt papir for eksempel, så er det litt vanskelig fra.

A07-2: Og så det er såne helt enkle, men det er minimalt altså det. Jeg vil si at 90% av arbeidsoppgavene mine kan jeg få utført på hjemmekontor.

**Kandidat: Spm.4: Føler du at du jobber mer effektivt ved å ha en hybrid arbeidshverdag?**

A07-2: Dette er min første jobb etter å ha fullført studiene, så jeg har ingen tidligere erfaring å sammenligne med. Jeg føler meg effektiv både når jeg jobber hjemmefra og på kontoret, men at det er vanskelig å avgjøre hva som er mer effektivt. Noen ganger kan arbeidsroen man får hjemme hjelpe til med å øke produktiviteten, mens det å være på kontoret kan motivere en til å jobbe mer effektivt.

**Kandidat: Spm.5: Får du den oppfølging du trenger fra din leder?**

A07-2: Ja, absolutt. Jeg føler at hun er stort sett tilgjengelig på telefon, mail og melding, men selvfølgelig så føler jeg at oppfølgingen er bedre når begge to er fysisk til stede på kontoret.

A07-2: Det er noe med at når jeg var i opplæringsfasen, så var det litt håpløst å sitte på hjemmekontoret fordi jeg måtte ringe og spørre om hjelp til ting jeg ikke kunne løse alene. Det var lettere å spørre noen som var fysisk til stede, enn å sende en mail til sjefen og be om hjelp.

**Kandidat: Spm.6: Har du kontinuerlig kommunikasjon med din leder, eller jobber du helt selvstendige og har kontroll over dine arbeidsoppgaver?**

Jeg jobber selvstendig, men noen ganger kan jeg få kanskje en oppgave med en kort frist og som skal sendes raskt ut og trenger godkjenning fra ledere, og da er det lettere å bare gå til lederen å be henne å godkjenne med engang.

**Kandidat: Spm.7: Har lederen din tillit til deg?**

A07-2: Ja. Det krever gjensidig tillitt til å få denne ordningen til å fungere i praksis, så forutsetter man å ikke utnytte den friheten. Det er en ordning som innebærer et slags form for frihet under ansvar for at den ordningen skal fungere.

**Kandidat: Spm.8: Hva er dine forventninger til din leder når du jobber hjemmefra?**

A07-2: Det er viktig at min leder er tilgjengelig, i hvert fall på noen tidspunkter i løpet av dagen, slik at jeg har mulighet til å ta opp eventuelle behov. Det er også viktig å ha klarhet rundt hva som forventes av meg når jeg jobber hjemmefra.

**Kandidat: Spm.9: Får du tilstrekkelig arbeidsro når du jobber hjemmefra?**

A07-2: Ja, det gjør jeg altså, og det er jo litt sånn at jeg vil nesten snu om på spørsmålet, og så der tenker jeg nesten det kunne vært mer treffende å spørre: Får du tilstrekkelig arbeidsro når du jobber på kontoret?

A07-2: Jeg bor alene, så det hadde kanskje vært annerledes hvis jeg hadde hatt en mann og tre unger hjemme. Men for meg som ikke har det og som bor for meg selv, vil jeg si at det har vært treffende å spørre om jeg får tilstrekkelig arbeidsro på kontoret, men ja.

A07-2: Jeg synes jo det er veldig hyggelig å være på kontoret for det sosiale, sant, men så har jeg liksom hvis det er dager der jeg har mye produksjonsarbeid, så sitter jeg nesten utelukkende hjemme. For dette merker jeg at da kan jeg sette meg ned på pulten min hjemme i min egen lille boble og bare ...

**Kandidat: Spm.10: Er det vanskelig å balansere forventninger fra jobb og privatliv når du arbeider hjemmefra?**

A07-2: Nei, jeg opplever ikke det



**Kandidat: Spm.11: Har du de fysiske og tekniske verktøyene du trenger når du jobber hjemmefra?**

A07-2: Ja, etaten har vært veldig opptatt av å følge opp nøye, slik at man får tilrettelagt med enkel eller dobbelskjerm hvis det er ønskelig, tastatur og alt annet man trenger. Bortsett fra stolen, som er den ene tingen vi eventuelt må besørge og bekoste selv.

A07-2: Og når det gjelder tekniske ting, så har jeg alt jeg trenger på jobb. Det gjelder også saksbehandlingsprogram og andre ting som krever at man er inne på Oslo kommune sitt domene, og det løses ved at jeg har tilgang til en VPN. Så jeg har absolutt alle de fysiske og tekniske verktøyene jeg trenger for å gjøre jobben min hjemmefra.

**Kandidat: Spm.12: Har du fått noen opplæring eller veiledning i selvledelse?**

A07-2: Nei, ingenting.

Kandidat: Så du må stole på dine egne erfaringer.

A07-2: Ja, altså jeg ble satt inn i det da jeg skrev min masteroppgave for litt over et år siden, da det var korona og vi alle satt hjemme. I tillegg var jeg student og satt isolert i halvannet år. Så jeg fikk en liten "krasjkurs" i selvledelse, med kurs i hvordan man legger opp dagen for å jobbe effektivt, holder fokus, produserer best mulig og opprettholder konsentrasjonen. Så jeg har lært mye av mine egne erfaringer.

A07-2: Men jeg ser jo at for å kunne jobbe bra hjemmefra, kreves det at man er flink til å organisere seg og holde seg selv motivert.

**Kandidat: Spm.13: Hvilke utfordringer har du med den hybride arbeidshverdagen?**

A07-2: Det er jo selvfølgelig som alt annet. Det er jo fordeler. Personlig opplever jeg større fordeler enn ulemper ved at man tilrettelegger for en hybrid arbeidshverdag. Jeg tenker på enorm fleksibilitet. Noen foretrekker å jobbe hjemme og får bedre arbeidsro der. Et åpent kontorlandskap kan også øke motivasjonen. Når arbeidsgivere og ansatte tilrettelegger for større frihet og fleksibilitet, er man kanskje mer villig til å jobbe skikkelig som før og får andre fordeler i retur. Så jeg mener at fordelene er større enn ulempene. Men hvis jeg skal peke på noen ulemper, er nummer én at det er vanskelig å holde kontakten med kollegaer.

Det er selvfølgelig sånn hos oss, der vi har faste dager hvor vi jobber hjemmefra, men det er også helt fritt. Noen uker kan jeg gå en hel arbeidsuke uten å se noen ansatte i min seksjon, og det samme gjelder for min leder, som jeg kanskje bare overlapper med en dag. Det tror jeg er

uheldig. Man bør jevnt over å fortsette å se de nærmeste og de man forholder seg mest til i løpet av en arbeidsuke, i hvert fall to-tre ganger i uke.

Det er en utfordring, og jeg merker det spesielt med min leder som bor utenfor byen og jobber en del hjemmefra. Hvis hun har tre dager hjemmefra, kan det gå en uke uten at vi ser hverandre.

Et annet aspekt ved dette er at jeg tror at å åpne for hjemmekontoret, kan gjøre at mennesker som allerede har litt vanskelig for å føle seg inkludert i arbeidsmiljøet, kan havne helt utenfor arbeidsmiljøet. Det sosiale aspektet kan forsvinne. Jeg ser at i det man åpner for at folk kan være hjemme i stor grad, kan det være ingen som undersøker hvor mange dager man er på kontoret.

**Kandidat: Spm.14: Ønsker du å jobbe a) kun hjemmefra, b) kun fra kontoret, eller c) hybrid?**

**A07-2:** Helt klart en hybridløsning er best. Det er bra med fleksibilitet, samt det er ekstremt viktig med menneskelige interaksjonen og for de stimuliene, og ikke bare fra pc, skjermen.

**A07-2:** Det er definitivt en av fordelene ved å ha en jobb som tillater det. Fleksibiliteten kan hjelpe kollegaer med små barn. Når man har mulighet til å jobbe både hjemme og på kontoret, kan være det beste. Dette er noe som mange bedrifter vurderer nå som arbeidslivet gradvis vender tilbake til normalen etter pandemien.

**Kandidat: Spm.15: Føler du deg inkludert sosialt og faglig?**

**A07-2:** Ja.

**Kandidat: Spm.16: Hva vil du forbedre?**

**A07-2:** Når det gjelder den hybride arbeidshverdagen, føler jeg egentlig at jeg har brukt litt tid på å komme inn i det og finne en rutine som fungerer for meg. Jeg kommer til å bestemme hvilke dager jeg skal være hjemme og hvilke dager jeg skal være på kontoret, og i hvilken grad jeg skal ha hjemmekontor på kontoret. Jeg har prøvd meg litt fram og testet litt, og har funnet ut at for meg er det best å være to dager på kontoret og en dag med hjemmekontor. Det fungerer veldig bra for meg, og så sparer jeg opp produksjonsarbeidet til de dagene jeg sitter hjemme, når jeg skal skrive store notater eller lignende.

**A07-2:** Altså, spørsmålet er hva vil du forbedre? Jeg kommer ikke på noen ting konkret jeg vil forbedre utover det.

**Kandidat:** Hva er du fornøyd med?

A07-2: Det funker veldig bra. Jeg har noen naboer som bråker litt, så jeg kan godt bytte ut dem, men ellers kommer jeg ikke på noe konkret. Kanskje mine Teams-ferdigheter, det kan jeg kanskje si.

**Kandidat: Spm.17: Er det noe du ønsker å kommentere om den hybride arbeidshverdagen?**

A07-2: Nei, egentlig ikke.

A07-2: Generelt er mitt syn på en hybrid arbeidshverdag at det er en veldig, veldig fin praktisk løsning, og i fremtiden tipper jeg at dette vil være noe man kommer til å fortsette med.