



Hvordan lykkes med hybridarbeid?

Vegard Kolbjørnsrud

Førsteamanuensis, Handelshøyskolen BI og seniorforsker, Accenture

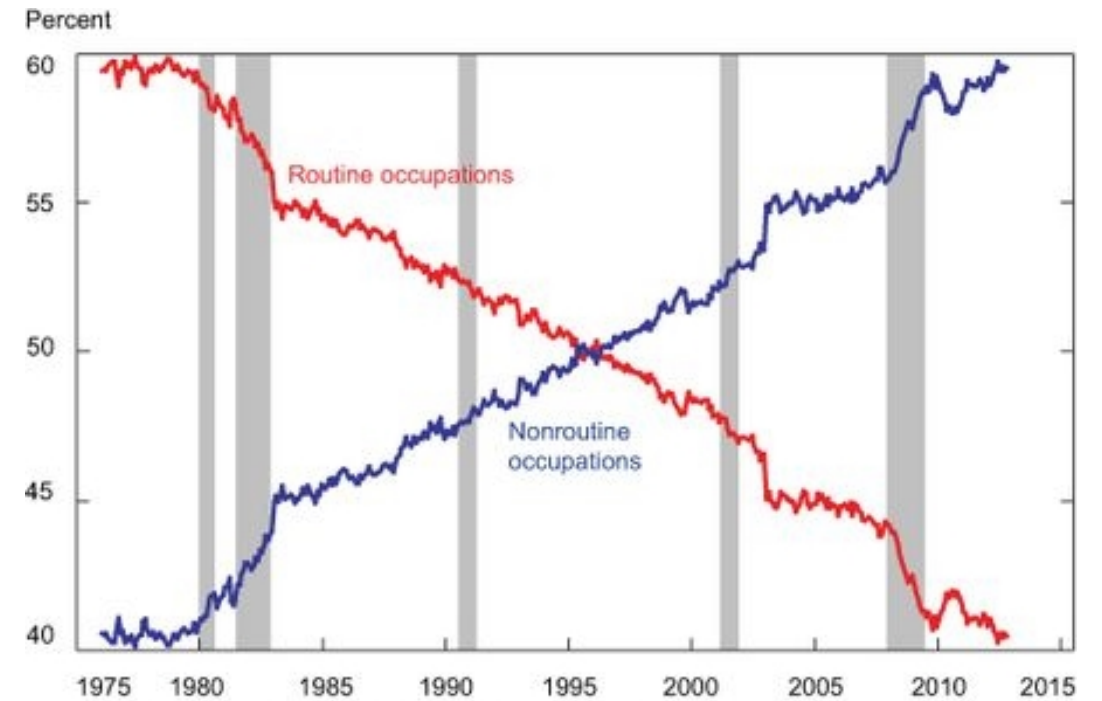


De lange linjene

Teknologi frigjør arbeidet fra tid og sted



Folk flest gjør ikke rutinearbeid



Source: U.S. Census Bureau, Current Population Survey.

Note: The bands indicate recessions as defined by the National Bureau of Economic Research.



Koronasjokket:
Nøden lærer analoge
arbeidere å bruke
videokonferanse
(eller saksbehandling fra soverommet)

Erfaringer fra det store hjemmekontoreksperimentet

- Digital samhandling fungerer til mye mer enn de fleste forventet
- Frihet og grenseløshet
- Folk trenger ikke en sjef som henger over skulderen for å gjøre jobben sin
- Savner å treffe folk, miljøforandring, spontanitet
- Elsk-hat-forhold til hjemmekontoret
- Store individuelle forskjeller i opplevelser og preferanser

Hybrid: Kombinasjonen av fysisk og virtuelt (sam)arbeid



To typer hybridarbeid

Sekvensielt hybridarbeid

- Veksle mellom fysisk og digitalt format (ett format om gangen)
- Eksempel: Hjemmekontor én dag, på kontoret neste dag



Synkront hybridarbeid

- Fysisk og digital samarbeid samtidig
- Eksempel: Møte med noen i rommet og noen på video



Trenger å finne en ny og bedre kombinasjon av...



&



...på arbeidsplassen

Frihet

- Autonomi er bra for trivsel, motivasjon, problemløsningsevne og innovasjon
- Tillitsbasert ledelse virker vanligvis best
- Muligheten til å velge hjemmekontor gir større motivasjon – både for de som benytter seg av det og de som ikke gjør det



Felleskap



- Felles hensikt, mål, kultur, identitet og spilleregler er en forutsetning for større grad av selvorganisering (autonomi og samordning)
 - Kan ikke anta at det oppstår bare fordi man har samlet alle i én bygning
- Legge til rette for åpenhet, samhandling og kunnskapsdeling på tvers
- Skape fysiske og digitale møteplasser
- Støtte til oppgaver og utvikling

Hva gjør universelt fjernarbeid med samhandling?*

- Mer **silobasert** samhandling: Mer samhandling innen egen enhet/arbeidsgruppe, mindre utenfor
- Mer **statiske** samhandlingsmønstre: Færre nye og avsluttede forbindelser
- Mer **asynkron** (e-post og chat) og mindre synkron kommunikasjon (møter og samtaler)
- Større **konsentrasjon** i nettverk og kommunikasjon: Mer kommunikasjon med nære kollegaer (sterke forbindelser) og mindre med mer perifere kollegaer (svake forbindelser)
- Effektene er sterkere for ledere og utviklere
- Både eget og kollegaers fjernarbeid har signifikante effekter
- **Sannsynlige konsekvenser:** Demper utforskning, nye ideer og læring på tvers over tid
- **Begrensninger:** Kun én org/ett land, kort tidsrom, tar ikke hensyn til at ny arbeidsform kan kreve ny organisering og nye praksiser

Hybrid betyr digital først

- Digitale verktøy kan brukes både når man samarbeider fysisk og virtuelt, og er tilgjengelig når-som-helst og hvor-som-helst
 - Eks: Digital tavle à la Mural eller Miro
- De som er med virtuelt i et hybridmøte må ha samme mulighet til å delta og bidra
 - Eks: Deltakerne i møterommet bør ha på egne webkamera, ikke bare felles for møterommet

Organisere for smidig, hybrid samhandling



Fokuser på det som fører dere sammen: Felles mål, verdier og ressurser



Styr etter enkle regler (ikke en rigid struktur)



Gjør åpenhet til standard (og hemmelighold til unntak)



Prøv nå! Samhandling utvikles (programmeres ikke)

Refleksjonsspørsmål

- Hva er (skal være) KDs mål, kultur, identitet, arbeidsmåte og spilleregler?
 - I hvilken grad er dette felles eller varierer på tvers av enheter?
 - Hvordan skal dette skapes og videreutvikles?
- Hvor mye autonomi er det mulig å gi til hver enhet og hver medarbeider?
 - I hvilken grad skal bruken av hjemmekontor/fjernarbeid bestemmes av den enkelte?
- Hvordan utvikle effektiv samhandling og kunnskapsdeling som er mindre avhengig av tid og sted?
- Hvilke nye ferdigheter og hva slags teknologi trenger KDs ansatte?
 - Hvordan skal disse bygges, anskaffes og brukes?
- Hva betyr dette for lederrollen (lederadferd og -kompetanse) samt styringssystemer og -praksiser?

Referanser

- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480.
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558-591.
- Kolbjørnsrud, V. (2018). Collaborative organizational forms: on communities, crowds, and new hybrids. *Journal of Organization Design*, 7(11), 1-21.
- Kuvaas, B. (2017) Tillitsbasert ledelse virker. *Dagens Næringsliv*, 13. mars ([Link](#))
- Patanakul, P., Chen, J., & Lynn, G. S. (2012). Autonomous teams and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 734-750.
- Yang et al (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 1-12.

BI

