



Handelshøyskolen BI

ORG 2005 Leadership in Action

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	06-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	03-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10197 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Ingvild Kristiansen

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Den hybride arbeidshverdagen - hva med tillit og kontroll?

Navn på veileder *: Anne Berit Swanberg

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 19
Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Leadership in Action
prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

**Den hybride arbeidshverdagen
- hva med tillit og kontroll?**

Eksamenskode og navn:

ORG 20005 – Leadership in Action

Utleveringsdato:

06.09.2021

Innleveringsdato:

03.06.2022

Stuedsted:

BI Oslo

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	II
1. INNLEDNING	1
2. TEORI	2
2.1. LEDELSE.....	2
2.2. FJERNLEDELSE.....	2
2.3. HYBRIDE KONTORLØSNINGER	4
2.4. LEDER-MEDARBEIDER-RELASJONER (LMR).....	6
2.5. TILLIT OG KONTROLL.....	7
3. METODE	11
4. ANALYSE	13
4.1. HVORDAN JOBBER DU FOR Å BYGGE OG STYRKE RELASJONEN TIL DE ANSATTE?.....	15
4.2. HVORDAN ER DIN RELASJON TIL DE ANSATTE OG HVORDAN VIL DU SI PANDEMIEN HAR PÅVIRKET RELASJONEN?.....	15
4.3. HVA BETYR TILLIT OG KONTROLL FOR DEG?	17
4.4. HVORDAN PÅVIRKER DET Å JOBBE HYBRID, BEHOVET FOR TILLIT OG KONTROLL?	18
4.5. HVA VIL DU TA MED DEG AV ERFARINGER VIDERE VED Å LEDE UNDER PANDEMIEN?	20
5. DRØFTING	22
6. BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	24
7. KONKLUSJON	25
8. REFERANSER	26
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	31
VEDLEGG 2: EKSEMPEL PÅ KODING AV INTERVJU	32
VEDLEGG 3: SAMTYKKEERKLÆRING	34

SAMMENDRAG

Temaet for denne oppgaven er å se på hvordan den økte bruken av hybride kontorløsninger påvirker lederes tillit og behov for kontroll av ansatte.

Problemstillingen er:

Hvordan påvirker den økte bruken av hybride kontorløsninger leders behov for tillit og kontroll av ansatte?

Kombinasjonen av hjemmekontor og kontor gir nye lederutfordringer. Ferske undersøkelser viser at de aller fleste som har såkalte kontorjobber ønsker å fortsatt ha mulighet til å jobbe deler av arbeidstiden fra hjemmekontor. Noen ønsker bare én dag per uke, mens andre ønsker mellom to og fire dager i uken. Det er mange som ønsker seg fleksibiliteten i hybridløsninger der de kan veksle mellom å jobbe på kontoret og hjemme.

Problemstillingen belyses og besvares ved hjelp av data innhentet igjennom fem kvalitative intervjuer med ledere fra privat sektor. Alle lederne har ansatte som benytter seg av hybride kontorløsninger. Materialet er analysert og drøftet i lys av aktuell teori og kunnskap om temaet tillit og kontroll samt leder- medarbeider-relasjonen. Dette er med på å ramme inn og gi mening i mine funn.

Fire av fem lederne jeg snakket med beskriver en god og tett relasjon med sine ansatte som gir høy grad av tillit og lite behov for kontroll, til tross for mer fysisk avstand. De legger vekt på at de nye digitale verktøy og måtene å jobbe på under pandemien, har vært med på å etablere nære og tette relasjoner. Det er kun en leder som viser til at tilliten er svekket ved bruk av hybride kontorløsninger og at lederen føler et ekstra behov for kontroll. Årsaken til dette hevder lederen selv bunner i en konflikt med den enkelte ansatte og en dårlig onboardingprosess av en ansatt.

1. INNLEDNING

Endelig er vi på vei tilbake til kontoret, eller til en hybrid arbeidshverdag. En ny type hverdag som er til stor glede, men også frustrasjon. Noen ansatte lengter og vil tilbake til normalen mens andre ikke vil tilbake i det hele tatt. Det stilles større krav fra arbeidstakere om økt fleksibilitet. Hvordan vil arbeidslivet endre seg etter pandemien når det gjelder fleksibilitet, hjemmekontor og bruk av teknologi i arbeidshverdagen?

Hjemmekontor er ikke noe nytt, selv om omfanget har økt under pandemien og teknologien, i form av avanserte digitale kommunikasjonsverktøy, har vært tilgjengelig lenge, men ikke blitt utnyttet i så stor grad som nå.

En artikkel i Aftenposten (2021) viser til en undersøkelse Kantar utførte på oppdrag for Telenor i januar 2021 om bruken av hjemmekontor. Undersøkelsen viste blant annet at mistilliten til «gjemmekontoret» nå er borte, og at 90 prosent opplever høy tillit fra arbeidsgiver. Artikkelen viser videre til en annen undersøkelse om samme tema, utarbeidet på vegne av Rambøll Management Consulting. Her fremkommer det at flertallet som deltok forventet å få bruke hjemmekontor på fast basis, i hvert fall delvis, og at arbeidsgivere må finne ut av hvordan de skal tilrettelegge for arbeid fra kontoret (Bergwitz-Larsen, 2021).

655 ledere deltok sommeren 2020 i en undersøkelse der de blant annet ble spurt om hva som har vært mest utfordrende og hva de tenkte var den viktigste kunnskapen som leder i en krise. Hele 95 prosent svarte at kontroll var lite viktig. Samtidig mente 60 prosent at de var opptatt av relasjonsorientert ledelse (Kvaran, 2020).

Vi kan kanskje kalle den nye hverdagen for tidenes største arbeidseksperiment. Det er ingen fasit på hvordan den nye hverdagen blir, men vi kan være enige om at det vil bli en endring i en eller annen form.

2. TEORI

For å diskutere oppgavens problemstilling tar jeg for meg teori som omhandler de temaene som er viktig å belyse og berører min problemstilling. Begrepene ledelse og fjernledelse skal defineres, samt hva som legges til grunn i begrepet hybride kontorløsninger. Videre vil jeg gå inn i teori om leder- medarbeider- relasjon og begrepene tillit og kontroll med tanke på ledelse. Disse temaene vil danne et teoretisk grunnlag for videre drøfting av funnene i analysen min.

2.1. LEDELSE

Ledelsesguruen Bernard Bass (2008) referert i Sund (2019, s. 33), hevdet at ledelse er bygget inn i den menneskelige psyke på grunn av den lange tidsperioden i våre liv da vi er avhengige av andre for å overleve. Som barn er vi avhengige av foreldre, eller andre omsorgspersoner, for å vise oss vei gjennom livet. Dette bygger ifølge Bass på en aksept av lederfunksjonen som vi senere møter i arbeidslivet (Sund, 2019). Ledelse er noe som vi alle underlegges, i en eller annen form, i våre liv. Dette gjelder ikke kun på jobb, men også i vårt private liv. Ledelse innenfor en organisasjon handler om å få medarbeidere til å arbeide mot organisasjonens mål, gjennom motivasjon og trivsel i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 404). Gode ledere motiverer, inspirerer og bidrar til at det virker overkommelig å gå på jobb hver dag, mens dårlige ledere gjør at motivasjon, arbeidslyst og gnist fordamper (Sund, 2019, s. 33).

2.2. FJERNLEDELSE

Å lede på avstand skiller seg i utgangpunktet ikke så mye ut fra å lede nært, men ledelsesformen krever en større bevissthet hos ledere om hvordan ledelse skal utføres for at den skal være vellykket.

Fjernledelse oppstår når en leder og medarbeider er geografisk lokalisert på ulike steder og arbeider sammen fra forskjellige kontorlokaler. Fjernarbeid er en arbeidsform, mens fjernledelse kan beskrives som en ledelsesform (Molstad & Aspeli, 2020, s. 12). Fjernledelse kan man sette opp mot nærledelse, som betyr å lede noen i nærheten, der leder og ansatt er lokalisert på samme sted, noe som gir

leder mulighet til å følge opp og kontrollere de ansatte gjennom fysisk tilstedeværelse. Fordelene ved nærledelse er blant annet økt styring, bedre kommunikasjon og tettere oppfølging. Nærledelse reduserer dessuten fysisk avstand mellom leder og ansatte. Kontakten mellom leder og ansatte handler ikke kun om resultat, men muliggjør mer uformelt samvær, som for eksempel en kort samtale ved kaffeautomaten eller i lunsjen.

Fjernledelse derimot er der lederen og ansatt ikke sitter lokalisert på samme sted, og der avstanden er så stor at man må bruke digitale hjelpemidler for å holde kontakt. For eksempel kan det være en gruppe ansatte som sitter på et kontor og lederen sitter et annet sted eller at ansatte sitter for seg selv på hjemmekontor. Fjernledelse kommer i ulike former og uøves på ulikt vis i ulike organisasjoner.

Virtuelle team er eksempel på fjernledelse, der leder og ansatt sitter separert og samhandler ved hjelp av teknologi. Kommunikasjonen foregår ved hjelp av teknologiske hjelpemidler, slik som e-post eller videokonferanse (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det positive med fjernarbeid kan være at de ansattes kompetanse kan deles, på tross av avstand. Tidligere måtte man fysisk møte for å samarbeide. Fjernarbeid kan også være positivt for organisasjoner ved at de kan spare utgifter på reise, kontorplasser og lignende. Det vil også oppfattes som mer effektivt fordi de ansatte selv, som slipper å reise for å samhandle med andre. De digitale måtene å jobbe på betyr at man kan lede gjennom noen få tastetrykk (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Napier & Ferris, 1993).

Alt er ikke nødvendigvis bare positivt ved å ikke samlokalisere ansatte og ledere. Mangelen på sosial omgang blant de ansatte og mellom leder og ansatte, kan hindre utvikling av gode mellommenneskelige relasjoner. Dette gjør det vanskelig for lederen å skape et sosialt samhold både mellom seg selv og de ansatte, men også mellom ansatte. Denne mangelen på sosialt samhold kan føre til at de ansatte ikke blir motivert på samme måte, dermed kan effektiviteten og moralen bli svekket (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Forskning viser at organisasjoner kan nytte godt av fjernarbeid. Det gjelder blant annet mulighet for å øke produktivitet, reduksjon av faste kostnader og styrking av bedriftens image. Det pekes derimot også på at det kan føre til vanskeligheter med å lede og kontrollere sine ansatte, blant annet fordi man har vanskeligheter ved å se hverandres kroppsspråk og bevegelser, som igjen kan føre til ulike kommunikasjonsproblemer (Baruch, 2000; Harpaz, 2002; Harris, 2003).

Fjernledelse krever at leder må ha søkelys på kommunikasjon, tilgjengelighet og relasjoner. Det er ofte slik at situasjonen føles mer krevende for ledere enn medarbeidere (Molstad & Aspeli, 2020).

2.3. HYBRIDE KONTORLØSNINGER

Arbeid i arbeidstakers eget hjem omtales ofte som hjemme- eller fjernarbeid. Mange utfører hjemmearbeid i kombinasjon med arbeid på det faste arbeidsstedet. Dette er det vi definerer som hybride arbeidsplasser (Arbeidstilsynet, u.å.).

Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem (hjemmekontorforskriften) regulerer denne typen arbeid som ikke er kortvarig eller tilfeldig. Etter Arbeidstilsynets vurdering er ikke hjemmearbeid kortvarig eller tilfeldig hvis det bærer preg av å være en fast ordning. Det kan for eksempel være at arbeidstakeren har hjemmekontor én dag i uken, eller at det er en ordning i et spesifikt definert tidsrom. Arbeidsgiver må vurdere om hjemmearbeid er av en slik art at forskriften kommer til anvendelse (Arbeidstilsynet, u.å.; Hansen, 2021).

På en hybridarbeidsplass vil det være en miks av arbeid som vil skje på kontor og arbeid som utføres fra en annen lokasjon, som eksempel fra hjemmekontor eller på reise. Det vil være ulike arbeidsformer der enkelte ansatte ønsker en miks av kontor og hjemmearbeid, gjerne to-tre arbeidsdager i uken utenfor kontoret. Noen jobber bare på kontoret og andre bare hjemme. Andre ansatte vil ha det fleksibelt, de ønsker selv å bestemme og å variere hvor de jobber fra. Det er derfor lett å tenke at det vil stille ledere og ansatte overfor helt nye utfordringer.

En undersøkelse gjennomført av SINTEF konkluderer med at hybridkontoret har kommet for å bli. Grunnen til dette er blant annet den positive effekten av at ansatte har økt fleksibilitet og mulighet til å jobbe hjemmefra. Undersøkelsen viser at hybridkontor fører til færre avbrudd, økt fleksibilitet, mindre pendling og støy. Undersøkelsen viste også at det var bedre konsentrasjon ved hjemmekontor, samt færre tidstyver (Hansen, 2021).

Avstand kan føre til at tilliten blir svekket. Avstand vil ikke gi samme mulighet til å skape de sosiale relasjonene som må på plass for at leder og ansatt skal få tillit til hverandre. Denne type sosiale relasjoner mellom leder og ansatte bygges best ved kommunikasjon ansikt til ansikt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En hybridløsning med litt hjemmekontor og litt samlokalisering kan derfor være det beste for alle parter, både for arbeidsmiljøet og tilliten.

Våren 2021 utførte Arbeidsforskningsinstituttet (2021) en undersøkelse om hjemmekontor der det kom tydelig frem at det hybride kontoret er fremtiden. Undersøkelsen viste at stort sett alle som ble spurt ønsker å fortsette med å jobbe hjemmefra i større eller mindre grad. De fleste av respondentene svarer at de ønsker å jobbe hjemmefra to dager i uken (Holm Ingelsrud & Hoff Bernstrøm, 2021). En tilsvarende undersøkelse utført i juni 2021 av konsulentselskapet Gartner (2021), viser at 75 prosent av de ansatte forventer en fleksibel arbeidsplass i tiden etter pandemien (Howard, 2021). Begge undersøkelsene viser at de ansatte krever at det må være mulig å jobbe hjemmefra eller andre steder enn kontoret. Det å jobbe fulltid på kontoret eller bare mulighet til hjemmekontor ved unntakstilfeller, anses ikke lenger som fullgode alternativer. Undersøkelsene poengterer at arbeidsgivere som ikke tilrettelegger for hybride løsninger vil møte utfordringer med å tiltrekke seg og beholde ansatte (Holm Ingelsrud & Hoff Bernstrøm, 2021; Howard, 2021).

Hjemmekontorets rykte har ikke alltid vært udelt positivt, noe som har resultert i artikler som «slik viser du sjefen at hjemmekontor ikke er hjemmekontor» (Bloomberg News, 2020). En ny studie, beskrevet på forskning.no, konkluderer med at arbeid utført på hjemmekontor ikke er mindre produktivt enn arbeid på

kontoret. Dette forutsetter imidlertid at den ansatte har gode rutiner og tilrettelagte arbeidsverktøy hjemme (Benjaminsen, 2020).

2.4. LEDER-MEDARBEIDER-RELASJONER (LMR)

En relasjon er et forhold eller en forbindelse mellom to eller flere mennesker. Gode relasjoner er viktig for å oppnå livskvalitet og mestringstro. Graen og Uhl-Bien referert i Klemsdal (2013), definerer ledelse som en sosial samhandlingsprosess som utspiller seg mellom ledere og ansatte, det vi definerer som leder-medarbeider- relasjonsteori (LMR/ LMX). Denne teorien betrakter ledelse som en sosial innflytelsesprosess der innflytelsen oppstår i relasjon mellom leder og medarbeider. Betydningen av et budskap ikke blir styrt av avsenderen, men av hvordan mottakeren oppfatter det og forholder seg til det. «Innflytelse» blir dermed ikke noe som noen har og kan pøse ut over andre, men noe som oppstår mellom leder og medarbeider (Klemsdal, 2013, s. 44).

Hvis vi ser til ledelsesforskning, viser det at medarbeidere som har en trygg relasjon til lederen vil prestere bedre over tid og får tatt ut sitt potensiale på en bedre måte. Det viser at det er en sammenheng mellom det å nyte godt av tillit og selvstendighet og i tillegg ha tilgang på nære, trygge relasjoner. Det ene følger det andre (P.-M. M. Thompson et al., 2021).

Det å bygge relasjoner handler om å bli kjent. Det er viktig for de ansatte å ta seg tid til å snakke om andre ting enn jobb, som familie, fritid og interesser. Forholdet mellom leder og medarbeider er ifølge teorien en prosess som utvikler seg over tid. Martinsen (2019) mener at dette handler om en sosial utveksling. For at den skal oppfattes som god, baserer den seg på en gjensidig respekt, tillit og kommunikasjon, og kvalitet (Martinsen et al., 2019). Det å ha gode leder-medarbeider- relasjoner vil øke indre motivasjon som følge av at lederen dekker den ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Teorien viser til at ledere utvikler ulike typer relasjoner til de ansatte, og at dette skjer i to faser som defineres som rolletaking og rolleskaping. Den første fasen er oppstart av relasjonen, her inntar lederen en rolle hvor hen tester den ansatte. Den ansatte på sin side vurderer leders utspill og sin egen adferd. Andre fase kjennetegnes av at partene bygger tillit, forhandler og tilpasser rollene til hverandre. I denne fasen bygges grunnlaget videre for nærhet i relasjonen, mellom leder og medarbeider. I denne fasen er tillit svært viktig, ettersom partene evaluerer den andre hvorvidt den er til å stole på. Videre er det fra begge parter side fokus på å opprettholde relasjonen (Omillion-Hodges et al., 2017, s. 117). Forskning viser at velfungerende leder-medarbeider-relasjoner medfører at medarbeiderne erverver positive tanker omkring organisasjonen, arbeidsoppgaver og fremtiden i virksomheten. Samtidig presterer de ansatte i større grad for å nå organisasjonens mål, og blir gjerne værende i virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Annen forskning fremmer derimot begrensinger. Kritikken går på at relasjonen anses dyadisk, som betyr at relasjonen mellom leder og medarbeider er individuelt og eksklusivt tilpasset. En ansatt som «vinner leders gunst» vil kunne føre til misunnelse og grupperinger i arbeidsmiljøet. Videre viser forskningen til at det mangler bidrag til hvordan gode leder-medarbeider-relasjoner utvikler seg over tid (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Fjernledelse krever en mer deltagende, tillitsbasert og relasjonsbasert ledelsestilnærming (De Paoli, 2014). Det tar tid å bygge relasjoner og spesielt på avstand, for en fjernleder er det viktig å ta seg tid til å bygge disse relasjonene og ha søkelys på kvaliteten (Molstad og Aspelin, 2020).

2.5. TILLIT OG KONTROLL

Tillit og kontroll blir ofte framstilt som motsetninger, dette kan gi inntrykk av at for å få tillit er det nødvendig å fjerne kontrollen. Vellykket ledelse forutsetter både tillit og kontroll (Høyer et al., 2016). I følge Molstad og Aspelin (2020) må ledere «slippe medarbeidere fri». De viser til at ansatte må få arbeidsro, tillit og ansvar. Leder må gi slipp på sitt eget kontrollbehov (Molstad & Aspeli, 2020).

Tillit og kontroll må ikke være motsetninger, det som er avgjørende er hvordan kontrollen oppleves. Når kontroll oppleves som noe som stanser en i arbeidsoppgavene, kan det bli meningsløst og misforstås. Derimot vil kontroll som støtter arbeidsoppgavene og tilpasses, langt oftere oppfattes som tillit. Hvis i tillegg den ansatte som er berørt av kontrollen har fått muligheten til å bli involvert i utformingen og bruken av styringen, bidrar den også positivt til opplevelsen av mening. Her spiller ledelsen en sentral rolle i å skape dialog om styring og sikre involvering der det er mulig (Bentzen, 2016).

Å utøve ledelse handler om å finne balansen mellom tillit til at ansatte kan løse tildelte oppgaver, og kontroll av at oppgavene er løst på god måte og til riktig tid. Tillit er viktig for at fjernledelse skal fungere, det må være tillit mellom leder og ansatt. Kirkhaug (2019) skriver at det å ha tillit til en annen person handler om at man stoler på at en annen person vil ivareta en selv. De vil ikke opptre opportunistisk og utnytte fortrolig informasjon til egen fordel (Kirkhaug, 2019).

Tillit er sosialbetinget, uten tillit kan man ikke utøve ledelse gjennom sosiale relasjoner. Økt tillit kan blant annet føre til færre konflikter og redusert fravær. Det kan også være med på å skape raskere etablering av midlertidige arbeidsgrupper og effektive og hurtige reaksjoner. Lav tillit kan svekke kommunikasjonen og kan føre til at det blir vanskeligere for lederen å få de ansatte til å åpne seg, skape motivasjon og få de til å yte det lille ekstra (Kirkhaug, 2019).

Tillit er viktig når man fjernleder. Det å ha en god kultur i bedriften bygger tillit og felles forståelse. Tillit fører til at lederne ikke trenger å overvåke de ansatte og det skapes ikke fraksjoner i gruppen som tviler på hverandre. Lederen kan heller bruke tiden på å styre organisasjonen, i stedet for å lede (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De Paoli (2014) sier at ledelse blir ikke enklere når du skal lede folk du ikke ser i det daglige, og viser blant annet til at virtuell ledelse gjør det vanskeligere å oppnå tillit (De Paoli, 2014).

En av hovedutfordringene til en fjernleder er å utvikle samhold og tilhørighet blant de ansatte i organisasjonen. En måte å løse dette på er ved å få de ansatte til å jobbe mot et felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I en artikkel skrevet på Ledernett (2021) vises det til en undersøkelse utført av HR Norge og Kantar som har kartlagt norske arbeidstakere. Funnene avdekker flere negative konsekvenser som følge av økt hjemmekontor, deriblant svekket tillit til ledelsen. Daglig leder i HR Norge, Even Bolstad, mener at mer hjemmekontor stiller høyere krav til arbeidsgivernes oppfølging (Ledernett, 2021).

Kontroll oppfattes ulikt og skjer på ulike nivåer. Det kan for eksempel være kontroll av enkeltindivider eller av systemer. Kontroll skjer på forskjellige måter, gjennom lovverk og forskrifter, interne regler og rapporteringer, men også som oppfølging av den enkelte ansatte. Kontrollen kan være tilfeldig eller satt i system. Kontroll defineres som et individs mulighet til å påvirke omgivelsene, på den måten som fører til at de blir mer belønnende eller mindre truende (Skogstad & Einarsen, 2011, s. 31).

Ganster (1989), referert i Einarsen og Skogstad (2011), hevdet at man kan knytte kontroll til seks viktige områder. Det første området dreier seg om kontroll over arbeidsoppgavene, det innebærer at ansatte kan velge oppgaver og løsningsalternativer selv, og hvilken kontroll man har over resultatene. Det andre området gjelder kontroll over arbeidsutførelser, som handler om at den ansatte selv har styring og kontroll over sin arbeidsprosess eller om den er låst av ledelsen, tidsskjemaer eller rutiner. Det tredje området handler om kontroll over arbeidstidsordninger, det vil si om ansatte selv kan kontrollere tiden brukt på arbeid eller om det er faste timer. Det fjerde området er kontroll over det fysiske miljøet, altså om ansatte selv kan påvirke og utforme fysiske omgivelser, som å arbeide på ulike steder. Det femte området gjelder kontroll over det sosiale miljøet de ansatte selv kan velge graden av kontakt med kollegaer, ledere, kunder og lignende. Til slutt handler det sjette området om deltakelse i beslutningstaking (Skogstad & Einarsen, 2011, s. 31).

Forholdet mellom tillit og kontroll kan beskrives på ulike måter, som «ild og vann» eller «sukker og kanel». Forholdet oppleves som om det er en motsetning eller sammenheng mellom tillit og kontroll. Man må utøve kontroll ved å vise tillit. Tillit er en konsekvens av kontroll, og blir dermed en avhengig variabel i forhold til kontroll (Høyer et al., 2016, s. 47–50).

Amundsen og Olsen (2019) sier tillit kan understøtte kontroll og kontroll kan understøtte tillit. Det hele kommer an på hvordan kontrollen oppleves av de som blir berørt. Hvis svaret er at mesteparten av kontrollen oppleves som noe som hjelper ledere og medarbeidere i å gjøre en bedre jobb, har man funnet det rette balansepunktet (Amundsen & Olsen, 2019, s. 60). Det å utøve kontroll for kontrollens skyld og samtidig vise tillit gjennom å delegere oppgaver uten å gi oppfølging, hjelper ikke ansatte og er heller ikke med på å gi riktig balanse.

Bård Kuvaas skriver i en artikkel på Barnehageforum (2017) at forskningsresultatene er entydige, tillit er mer effektivt enn intensiv styring og kontroll. Ledere som gir tillit, får mer motiverte medarbeidere. De blir mindre stresset, mer produktive og har et lavere sykefravær enn andre. Mye handler om å bli involvert i oppgaver og utfordringer i jobben (Kuvaas, 2017).

I en kronikk i E4 (2021) svarer advokat Wullum på følgende spørsmål: Kan sjefen kreve at du er på Teams hele dagen? Wullum svarer: Det er viktig at både ledere og medarbeidere er kjent med at arbeidsgivers styringsrett, altså retten til å lede, fordele og kontrollere arbeidet, er tilsvarende på hjemmekontor som i den vanlige hverdagen på det ordinære kontoret (Wullum, 2021).

Etter å ha gått igjennom teori, artikler og forskning dukker det opp spørsmål. Hvordan blir det for ledere å ta kontroll og styring over sine hybride ansatte og samtidig gi de den tillit som må til for at ansatte skal gjøre en god jobb?

3. METODE

Med utgangspunkt i min problemstilling velger jeg å benytte meg av kvalitativ forskning. Det jeg ønsker å få informasjon om er respondentenes opplevelser av et tema.

Kvalitativ forskning fokuserer på egenskaper ved fenomener, heller enn kvantifisering og innsamling av store mengder informasjon, noe som kjennetegner kvantitative studier. I kvalitativ forskning er målet å gå i dybden og ikke i bredden (Langdridge, 2006).

Forskningen søker å avdekke prosesser og ikke å kunne forutsi eller predikere hendelser. Kvalitative forskere studerer mennesker i deres naturlige omgivelser, og søker å fange kompleksiteten i situasjonen som undersøkes. Dette muliggjør nær kontakt mellom forskeren og deltakeren. Denne nærheten kan gi fyldige data om personer og situasjoner, og dermed grunnlag for en fordykning. En slik nær kontakt mellom forsker og deltaker ivaretas blant annet gjennom et kvalitativt forskningsintervju (Langdridge, 2006).

For å samle inn data valgte jeg å benytte meg av et semistrukturert intervju ved hjelp av et standardisert oppsett, en intervjuguide, se (Vedlegg 1). Intervjuguiden besto av ti forhåndsdefinerte spørsmål med mulighet til å komme med oppklaringsspørsmål. På denne måten sikret jeg at ingen viktige temaer ble oversett. Spørsmålene ble stilt åpne slik at informantene ikke skulle bli hemmet av fastlagte svar. For å holde fokus på det informanten sa, forsøkte jeg å si så lite som mulig (Langdridge, 2006).

Intervjuobjektene valgte jeg ved å benytte meg av bekvemmelighetsutvalg, jeg har valgt informanter innenfor mitt nettverk (Langdridge, 2006).

Totalt har jeg intervjuet fem ledere fra det private næringsliv med ansvar for ansatte med hybride arbeidsplasser. De har alle innsikt i, og erfaring med, både nærledelse (alle fysisk på samme lokasjon) og fjernledelse (hjemmekontor), se (Figur 1).

Intervjuobjekt/ respondent	Bransje	Antall ansatte	Stillingstittel
1	Næringsmiddel	9	Salgsdirektør
2	Tjenesteyting	2	Avdelingsleder og salgssjef
3	Næringsmiddel	6	Markedssjef
4	Næringsmiddel	18	Direktør
5	Tjenesteyting	5	Dagligleder

Figur 1

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide, se (Vedlegg 1). Innledningsvis startet jeg med spørsmål som var enkle å svare på for at informantene skulle fokusere og komme i rett modus for videre spørsmål. Innledende spørsmål er for å samle inn faktaopplysninger, som stillingstittel og antall ansatte. Videre stilte jeg spørsmål om kontorløsning for å avklare bruken av hybride kontorløsninger. To spørsmål omhandlet relasjon for å få svar på hvordan leder-medarbeider-relasjonen bygges og oppfattes hos respondentene. For å besvare hovedtemaet i problemstillingen, stilte jeg to spørsmål om tillit og kontroll. Avslutningsvis ble respondentenespurt om hva de tar med seg videre, og om de mente det var temaer som ikke var belyst. Disse spørsmålene stilte jeg for å gi respondentene mulighet til å utdype erfaringer og egne refleksjoner.

Før intervjuet godkjente alle informantene samtykkeerklæring, se (Vedlegg 3). Intervjuene ble utført ansikt til ansikt eller via Teams og varte mellom 40-60 minutter. Det ble gjort opptak av intervjuene, etter samtykke med respondent, som ble slettet etter endt transkribering. Det er viktig å få en føling av materialet, og den beste måten å gjøre dette på er å transkribere dataen selv (Langdridge, 2006, s. 261). Transkriberingen ble utført på den enkleste form, det vil si at tale er tatt opp på bånd, som deretter er overført til det skrevende ord (ord for ord). Dette er utført så nøyaktig som mulig, og ikke gjort noen forsøk på å «korrigere» på det som er sagt (Langdridge, 2006, s. 259). Gjennom transkriberingen blir man godt kjent med dataene, noe som forenkler analysen (Langdridge, 2006).

Analysedelen gikk ut på å se etter mønstre, ulikheter og individuelle forskjeller blant informantene. Jeg ønsket å fange opp ulike innfallsvinkler og se på funnene. Jeg utførte en enkel deskriptiv koding. Denne formen for koding er det mest grunnleggende kodenivået og begynnelsen på den analytiske prosessen hvor teksting av data organiseres og kategoriseres (Langdridge, 2006, s. 262). Eksempel på koder jeg brukte er relasjon, tillit og kontroll. Materialet kodet jeg med ulike farger, se eksempel (Vedlegg 2). Jeg fant ut at det var fem spørsmål som best belyser og besvarer min problemstilling. Disse danner grunnlaget for analysen og videre drøfting i kapittel 5.

Reliabilitet, hvor stabilt det vi måler er, gir undersøkelsen samme resultat mer enn en gang. Validitet, det vil si at vi kan teste eller måle det vi faktisk ønsker å måle, får vi de svarene vi er ute etter (Langdridge, 2006). Etersom jeg har et lite utvalg og kun ledere fra det private næringsliv, kan jeg ikke anta at funnene gjelder for alle ledere som har ansatte med hybride kontorløsninger, derfor vil ikke undersøkelsen være reliabel. Ved å gjennomføre semistrukturerte intervju hadde jeg mulighet til å komme med oppklarings spørsmål underveis om noe var uklart, hvilket ga høy validitet.

4. ANALYSE

Nå vil jeg presentere mine hovedfunn. Basert på intervjuene og teori jeg har beskrevet i kapittel 2, har jeg valgt å dele inn analysen i fem deler hvor jeg tar for meg hvert av de spørsmålene som best belyser problemstillingen min. Jeg har under hvert av de fem spørsmålene skrevet en oppsummering om hva alle respondentene har besvart, for så å ta ut direkte sitater fra respondentene for å underbygge oppsummeringen.

Alle respondentene er ledere i organisasjoner der hjemmekontor har vært en mulighet før pandemien, med ulike begrensninger. Enkelte har operert med maks to dager, andre når ansatte har hatt behov eller ønsker om å jobbe hjemme. Alle respondentene sier at det har vært en økt bruk av hjemmekontor og hybride løsninger blant de ansatte etter pandemien. En av respondentene sier at en av de ansatte kun jobber hjemmefra etter pandemien, til tross for et tak på to dager

hjemmekontor i uken. Det viser seg at dette bunner i en konflikt forbundet med at den ansatte har barn og ser på det å vende tilbake som en økt fare for sitt barn. Videre så definerer alle respondentene at de har god relasjon med de ansatte og er bevisste på den.

Til slutt i intervjuet spør jeg respondentene om hva de tar med seg av erfaringer av å lede under pandemien og om det er noen temaer som de har tenkt på som ikke er belyst. Her er det flere av respondentene som nevner utfordringene som handler om å skille mellom privatliv og jobb ved økt bruk av hjemmekontor. Det nevnes også fra flere at de savner en mer helhetlig plan og tanke på organisasjonsnivå i forhold til den endringen som skjer i arbeidslivet med en mer hybrid hverdag, både med tanke på ansatte, men også kunder og andre samarbeidspartnere.

Viktigheten av å tilrettelegge for hybride kontorløsninger i fremtiden, med tanke på å beholde kompetanse og hindre at ansatte slutter, nevner en av respondentene. Respondenten ser allerede i dag at det er en trend der ansatte slutter, og mener at organisasjonen må sette søkelys på å gjøre bedriften attraktiv som en moderne og fremtidsrettet arbeidsgiver. En av respondentene nevner hvordan den enkelte leder står midt oppe i en ekstrem forandring, i det samme som sine ansatte.

Respondenten mener at mange ledere kan føle seg ensomme ved mere bruk av hjemmekontor og hevder at vi kommer til å se mange slitne ledere i en tid fremover. Mange ledere har hatt det utfordrende selv, men vært sterke overfor sine ansatte, og lederstøtte vil bli viktig i tiden fremover.

En respondent har tenkt på hva den nye trenden med økt bruk av hjemmekontor har å si for samfunnet, med tanke på miljøperspektivet, med mindre reising og behov for mindre lokaler. Respondenten nevner også en utfordring fra sin bransje knyttet til sikkerhetsmessige hensyn, som personsensitive opplysninger.

Respondenten sier: Jeg har jo ingen oversikt over hvem som sitter på stua og hører på eller om det er noen som ser på skjermen til de ansatte. Jeg tenker også på hvordan man som leder og kolleger skal fange opp om ansatte har for eksempel utfordringer med rus og alkoholmisbruk. Det blir jo veldig mye lettere å skjule dette når man jobber mer hjemme. Jeg vet jo ikke hva som er i kaffekoppen til de ansatte, tror vi bare må være veldig bevisste og ta ansvar og bry oss om hverandre, både som ledere og som kolleger.

4.1. HVORDAN JOBBER DU FOR Å BYGGE OG STYRKE RELASJONEN TIL DE ANSATTE?

Alle respondentene sier at de jobber tett på og ønsker å ha tette relasjoner med de ansatte. Det er hyppig kontakt med formelle og uformelle møter over Teams. De fleste av respondentene har også fysiske møter med de ansatte. Alle er opptatt av å ha en uformell og personlig relasjon. Det er flere som har ulike sosiale treffpunkt som kaffeprat og middager som ikke er jobberelatert. Flere snakker også om at det å dele kunnskap er viktig. En av respondentene mener at det å bygge gode relasjoner går på det å sette tydelige mål for den ansatte, og at de ansatte har en felles forståelse om forventninger og retning som skal til for å nå målet.

Respondent 1 sier: Jeg er tett på, men ikke kontrollerende.

Respondent 2 sier: Jeg er en leder som liker å være tett på. Henger ikke over skulderen til folk, men følger opp.

Respondent 3 sier: Vi har jo en sånn Casual Friday- tone i selskapet vårt generelt. Så det blir jo hyggelig. Det er jo lett å snakke sammen. Jeg føler det sånn at mine ansatte lett kan komme til meg i forhold til hvis det skulle være utfordringer enten om det er privat eller jobb. Jeg er tett på, vi har kaffepraten på Teams, vi har alltid på kamera. Det tror jeg er veldig viktig.

Respondent 4 sier: For meg så handler det veldig om å for det første blir kjent. Kjent med hverandre å vite hvem man jobber sammen med det. Det er alfa omega.

Respondent 5 sier: Jeg liker gode private samtaler, der jeg deler like mye som de ansatte.

4.2. HVORDAN ER DIN RELASJON TIL DE ANSATTE OG HVORDAN VIL DU SI PANDEMIEN HAR PÅVIRKET RELASJONEN?

Alle respondentene sier at pandemien har påvirket relasjonen, for de fleste i en positiv forstand. Det er flere som mener at relasjonen er blitt styrket i og med at de har stått sammen om en felles utfordring. Flere nevner at de føler at de har blitt bedre kjent og mer personlig enn før pandemien. To sier at de ansatte som kun jobbet hjemmefra før pandemien, har man nå en bedre relasjon med. Verktøyene

har blitt bedre, og til forskjell fra tidligere er nå alle ansatte digitale. Det har ført til at de som ikke er til stede blir tettere på kolleger også.

Kun én av respondentene mener å ha fått dårligere relasjon til sine to ansatte.

Respondent 1 sier: Jeg vil ikke si at det har påvirket relasjonen noe særlig, rent bortsett fra at vi ikke får den hyggelige uformelle praten. Litt mindre sosialt ja, men ikke noe som jeg føler preger relasjonen nei. Jeg vil si at den ikke er endret, kanskje enda mere styrket. Vi er jo en bedrift som leverer mat og under pandemien måtte vi tenke på beredskap i forhold til matproduksjonen. Dette tror jeg var med på å stryke oss som bedrift. Nei, vil si at jeg synes vi har en tettere relasjon.

Respondent 2 sier: Blir vanskelig å få god relasjon og bli kjent når man ikke er fysisk med nyansatte. I tillegg er det utfordringer i forhold til selve jobben og måten vi jobber på. Relasjonen med den andre ansatte har blitt påvirket negativt da hun har isolert seg mye mer enn tidligere. Pandemien har absolutt påvirket relasjonen og blitt mer vanskelig. Det er vanskelig å få tilbake relasjonen når en ansatt ikke ønsker å vende tilbake til jobb. Nei det er veldig tøft rett og slett. Den ansatte har truet med å slutte om den ansatte ikke får kun jobbe på hjemmekontor. Det blir veldig vanskelig for oss, når de andre ikke har den samme muligheten. Relasjonen blir vanskelig både for meg som leder og selvfølgelig de andre ansatte. Må huske på at den ansatte er en senior som har mye kompetanse å dele.

Respondent 3 sier: Jeg vil si at den har blitt nærmere enn før pandemien, for jeg har jo hele tiden hatt kontakt med de på Skype eller Teams. I starten av pandemien så passet jeg på å følge opp alle sammen, veldig tett. Så vi har egentlig blitt veldig godt kjent med alle på teamet mitt. Jeg tror også at hele teamet har fått bedre relasjoner fordi de har blitt så vant til at de snakker med alle på Teams. Alle møter og kommunikasjon skjer digitalt uansett om du velger å sitte på kontoret eller hjemme, så er det digitalt, så det gir muligheten for alle å velge selv.

Respondent 4 sier: Jeg føler at vi har liksom funnet sammen i den perioden. Vi har jo sånn sett stått i en felles utfordring gjennom dette. Vi ar funnet en kraft sammen om at dette skal vi samlet få til å løse. Jeg vil si at vi har kommet styrket ut av pandemien, men enda sterkere relasjon. Vi ble bedre kjent med de ansatte på en sånn personlig måte, fordi vi måttet jobbe på en helt annen måte. Krisen og

bekymringene, det er ikke bare noe som rammet de ansatte hos meg, men jeg har selv vært i samme situasjon.

Respondent 5 sier: Jeg vil si at vi har totalt sett veldig god relasjon og at vi har det fint sammen. Jeg tenker at det har fungert bedre, men den ansatte som ikke sitter fysisk sammen med oss. Hun har vi jo til forskjell til før hatt tettere dialog med, med frokostmøter hver dag på teams og andre sosiale treffpunkter både i organisasjonen og på kontoret digitalt. Der vil jeg si at jeg og også kolleger har hatt en veldig positiv erfaring. Vi er tettere og har bedre relasjon enn tidligere.

4.3. HVA BETYR TILLIT OG KONTROLL FOR DEG?

For alle respondentene henger tillit og kontroll sammen. De sier alle at de har stor tillit til de ansatte og at de derfor ikke føler at de må ha spesiell kontroll. De har alle styringsverktøy i form av målsettinger og KPI (som for eksempel, salgsresultater, antall møter osv.) i større eller mindre grad. Noen av respondentene er bunnlinjeorientert og avhengig av at ansatte når målene som er satt for å kunne forsvare stillingene sine. Flere av respondentene viser til at de ansetter en viss type personlighet, som er mer eller mindre selvgående. Flere sier også at hvis de opplever at målene som er satt ikke nås, blir det et større behov for kontroll.

Én av respondentene påpeker at det har vært større behov for kontroll av personen som ble ansatt under pandemien. Tilliten er ikke opparbeidet på samme måte, da man ikke har jobbet tett sammen over lengre tid. Respondenten var ikke forberedt på de ulike utfordringene nyansettelsen kunne medføre. En annen respondent viser til at god relasjon er det som bygger tillit. En respondent sier at det kanskje gis for mye tillit, man stoler blindt på at oppgavene som blir gitt utføres.

Flere av respondentene legger det å ha kontroll på at ansatte har en god balanse mellom jobb og privatliv, i kontrollbegrepet.

Respondent 1 sier: Min ledelsesfilosofi er å delegere ansvar og myndighet. Tillit er vel noe man på en måte må gjøre seg fortjent til, men det er ingen grunn til at jeg ikke skal ha tillit til mine ansatte. Jeg har vel for så vidt heller ikke noe sånt

behov for å ha noen sykelige kontrollmekanismer av de ansatte for å si det sånn. Det er klart at det er en viss grad av kontroll, i forhold til at jeg avstemmer at ting blir utført i tråd med målene vi har satt, jeg har hele tiden oppfølging med hvordan vi ligger an.

Respondent 2 sier: Men ser at det har vært utfordringer når det gjelder å få inn en helt ny ansatt også. Det har blitt vanskelig for meg å få tillitt til en som du nesten ikke har jobbet fysisk med. Tror nok dette kan være i sammenheng med at den ansatte ikke helt har fått tak på hva jobben egentlig innebærer og at arbeidsoppgavene til tider kan ha vært utfordrende når jeg ikke fysisk har vært sammen med henne. Tror ikke jeg var helt forberedt på det å få inn en uerfaren ansatt midt under pandemien, dessverre. Må nok ta den litt på min kappe.

Respondent 3 sier: De er voksne og selvgående. Tillit er noe jeg på en måte må ta for gitt med denne type stillinger.

Respondent 4 sier: Jeg gir masse tillit under en forventning av at ansatte tar ansvar og leverer. Tillit og kontroll handler om å ha en tydelig personlig relasjon, men det handler også om å ta ansvaret. Hver enkelt har i sin rolle og at man leverer på det man skal. Gjør det man får lønna si for å gjøre, rett og slett.

Respondent 5 sier: Tillit betyr for meg at jeg har ansatte som jeg stoler på, som gjør den jobben som jeg forventer at de skal, og som de er satt til. For meg så legger jeg også til det å vite hvordan de ansatte faktisk har det. Vi har jo en modell som er fleksibel i forhold til hvordan du løser oppgavene dine, vi jobber 24/7 i utgangspunktet. Jeg må ha en viss kontroll på at ikke de ansatte jobber seg i hjel. Føler at det er viktig at jeg som leder setter noen krav til at nok er nok innimellom.

4.4. HVORDAN PÅVIRKER DET Å JOBBE HYBRID, BEHOVET FOR TILLIT OG KONTROLL?

De fleste respondentene sier at behovet er det samme som før og under pandemien. De har ikke mer behov for kontroll og tilliten er på plass. Flere sier at de har en økt tillit til de ansatte og hevder at det kommer av en nærere relasjon som er opparbeidet under pandemien. Det har vært hyppigere samtaler og de har vært tettere på enn tidligere, noe som videreføres nå som man går tilbake til normalen. I tillegg så sier alle respondentene at de fortsetter med å jobbe bevisst

med de digitale plattformene og benytter de verktøyene som er blitt en del av arbeidsrutinen. En av respondentene nevner at som leder er man mer tilgjengelig og kan lettere nås enn tidligere. Det gjør at det blir en bedre gjensidig tillit mellom de ansatte og leder. Videre så sier alle at de har et behov for at de ansatte er til stede på ordinær arbeidsplass, og ikke bare jobber hjemmefra. Det er to respondenter som sier at de har mer behov for kontroll. Kontrollen går på at de ansatte ikke skal jobbe og være tilgjengelige hele tiden, og på om den ansatte faktisk jobber når hun er på hjemmekontor. De to respondentene sier også at de som ledere finner det vanskeligere å legge fra seg jobben enn tidligere. Respondenten som har utfordringer med å få en ansatt tilbake på jobb, viser til en svekket tillit.

Respondent 1 sier: For meg er dette er en vanlig måte du jobber på, jeg har full tillit og ikke behov for mer kontroll i forhold til at de ansatte gjør det de skal, spiller ingen rolle om de er fysisk til stede eller jobber hjemme eller på hytta.

Respondent 2 sier: Jeg vil si at det er til tider litt vanskelig å legge fra meg jobben. Den ansatte som ikke vil tilbake på kontoret kommer med trusler om å slutte, det er jo ikke akkurat tillitsskapende for meg. Det er veldig vanskelig å få en god dialog og komme til en god løsning som passer for oss alle. Det blir såpass krevende at jeg føler at jeg må gå inn å kontrollere henne mer. Jeg følger mere med på hva hun gjør, om hun faktisk er på jobb. Kjenner at under pandemien så var det greit at vi hadde det litt fleksibelt med tanke på dynamikken. Nei, jeg føler et større behov for kontroll nå som tilliten rett og slett ikke er til stede i forhold til oss som arbeidsgiver. Personlig så preger dette meg så sterkt at jeg nå gjerne sitter logget på utover kvelden. Skillet for meg, rent personlig, mellom mitt privatliv og jobb er blitt enda mer utvasket.

Respondent 3 sier: Det tenker jeg er det samme som det har vært hele tiden. Vi har jo gode styringsverktøy for å kunne måle at arbeidet blir utført, jeg har aldri stått over skulderen og hengt på at de skal levere. De hadde aldri blitt ansatt hos meg hvis jeg hadde hatt behov for det.

Respondent 4 sier: Nei, jeg tenker jo, vi har jo stort sett det samme ansvaret og de samme leveransekravene alle sammen som under pandemien.

Leveransekravene er de samme selv om man sitter på hjemmekontor, så det blir jo

veldig synlig hvis man ikke leverer på det man skal. Jeg bruker ikke tid på å følge opp og sikre, jeg forventer at alle gjør jobben sin.

Respondent 5 sier: Ja, jeg vil si at jeg har mer behov for å kontrollere at folk ikke jobber for mye rett og slett. Det er jo noen ting som jeg føler jeg har mistet kontroll på, og det er det som gjelder når folk er syke. Som en ansatt som ringte inn og sa at hun ikke var i form til å jobbe hjemmefra. Føler jeg mister kontrollen på hvor syk er hun, er det noe som gjør at hun kan jobbe, men ikke være på kontoret, om du skjønner hva jeg mener. Utover det så vil jeg jo si at jeg har fått mer tillit til at oppgaver som kommer inn utover ettermiddag og kveld blir løst. Jeg kunne være litt stresset før om at oppdrag og kunder ikke fikk den hjelpen de skulle når vi ikke var på kontoret, men nå så er vi jo mer tilgjengelig, med mulighet til å jobbe hjemme.

4.5. HVA VIL DU TA MED DEG AV ERFARINGER VIDERE VED Å LEDE UNDER PANDEMIEN?

Alle respondentene viser til hvor bra de nye digitale plattformene fungerer som ledelsesverktøy, både i form av å være tett på de ansatte og, kunne dele effektivt og raskt på tvers av ulike avdelinger. Videre ser alle nytten av det å kunne jobbe fleksibelt, både med tanke på arbeidsliv og privatliv. Friheten til å velge er noe flere av respondentene nevner. En av respondentene sier at måten å kommunisere med de ansatte på, vil bli et fokusområde og videreført. En annen snakker om verdien av situasjonsbestemt ledelse og påpeker at man må se på hver enkelt ansatt på en annen måte enn tidligere. De ansatte har ulike behov både i forhold til arbeidsoppgaver og familieliv. En av respondentene viser til erfaringen med nyansettelser når man ikke er fysisk sammen og at man ikke skal ta for gitt at alle passer til å jobbe hjemme. Viktigheten av det å være et team og å stå sammen om et felles mål, sier en respondent, skal videreføres i tillegg til viktigheten av at alle ansatte kjenner til kjerneverdiene i selskapet. De skal føle et felleskap med kolleger og selskap.

Respondent 1 sier: Kommunikasjon er veldig viktig. Det å ha fokus på at ingen faller utenfor, ikke bare den uformelle delen. Det å få alle med seg, det er lett å glemme noen, har alle fått den informasjonen som ble sendt ut eller sagt? Alle må

med, kommunikasjonen kan glippe. Så vil jeg ta med meg dette med situasjonsbestemt ledelse i forhold til at man har ansatte som presterer og jeg vil gå på det om folk trives. Så er det jo ikke noe som er bedre enn å være en arbeidsgiver som kan føle at vi tilrettelegger. Hvis folk har lyst til å dra tidlig på en fredag for å dra på hytta er det helt greit, hvis det er viktig for den ansatte. Det er jo klart at vi er jo blitt mer opptatt av ansatte også som privatpersoner.

Respondent 2 sier: Jeg vil definitivt ta med meg at det er krevende å få inn nyansatte når man ikke kan være sammen. Det krever noe helt annet enn det jeg hadde sett for meg. Kanskje jeg var litt naiv fordi jeg nok er veldig selvgående og ikke redd for å spørre om hjelp selv. Tenker også at jeg skal ta med meg dette med hvem man ansetter faktisk. Det er ikke alle som passer å jobbe for mye hjemme, noen bør og skal være på kontor, i et miljø. Skal virkelig tenke på å være tett på både når det går dårlig og er vanskelig, men også når det går bra.

Respondent 3 sier: Jeg tenker at det er viktig at folk kommer på kontoret. Jeg kan se at enkelte av de ansatte har veldig dårlig balanse mellom fritid og jobb, særlig når man jobber på den måten som vi gjør. Så tar jeg med meg de gode samtalene, som er blitt mer uformelle, som jeg kanskje har blitt bedre på under pandemien, den viderefører jeg. Jeg skal jobbe enda tettere på for å nettopp avdekke de tingene som går på det at folk ikke jobber seg i hjel.

Respondent 4 sier: Viktigste jeg tar med meg er jo nettopp det at man er et team. Vi er avhengig av hver enkelt, og at hver enkelt utspiller en rolle, å være en del av et team. Situasjonen med hjemmekontor, må vi jobbe litt med på å skape den teamfølelsen. Jeg vil si pandemien har gjort noe med kulturen i selskapet. Nærheten som vi tidligere hadde, er nok svekket en del. Med kulturen så tenker jeg på hva slags verdier vi har som konsern.

Respondent 5 sier: Jeg tenker at jeg tar med meg at det har vist at vi som bransje og arbeidsplass, faktisk kan jobbe mer hjemme og være digitale i løsningene våre. Vi kan treffe både kunder, ansatte og ikke minst kandidater digitalt. Det fungerer, men er ikke optimalt. Vi har fortsatt et stort behov for å se hverandre og møtes fysisk. Det vil alltid være ting vi ikke fanger opp når vi er digitale. Ser jo bare hodet på dem og får ikke med oss kroppsspråk og mimikk på samme måte.

5. DRØFTING

Nå vil jeg drøfte mine funn fra forrige kapittel, sett opp mot min problemstilling og teori som jeg har presentert i kapittel to.

I følge Martinsen (2019) kan essensen i LMR beskrives som en utveksling med gjensidig respekt og tillit og god verdimeessig kvalitet på relasjonen (Martinsen et al., 2019). Analysen viser at alle respondentene mener at det er god kvalitet på relasjonen, den er uformell og personlig. Relasjonen ser ut til å være styrket under pandemien da alle respondentene mener de har vært tettere på de ansatte og hatt hyppigere kontakt, både formell og uformell. Av de fem respondentene jeg intervjuet hevdet hele fire at relasjonen er påvirket i en positiv retning, både under og etter pandemien, og relasjonen som er nå føles sterk og god. Kun en av respondentene føler at relasjonen til de ansatte er blitt dårligere. I det ene tilfellet skyldes det at den ansatte ikke har taklet å være på hjemmekontor over lang tid og har fått en frykt for å komme tilbake. Det har i tillegg vært vanskelig å få til en god dialog om hvordan dette skal løses på best mulig måte for den ansatte og bedriften. Respondenten nevner også et annet tilfelle hvor det har vært problematisk å få inn en ny ansatt. En fersk artikkel på HR Norge (2022) viser til funn fra Onboardingrapporten 2022, funnene viste blant annet til at oppfølging av nyansatte under pandemien har sviktet og at mange har fått redusert innføring i bedriftskulturen på den nye arbeidsplassen (Iversen, 2022). Respondenten bekrefter selv at bedriften ikke har hatt god nok plan på hvordan de skulle ta imot nyansatte på hjemmekontor. De har ikke klart å se de utfordringene de sto overfor blant annet med tanke på å skape en nær relasjon og forståelse av arbeidsoppgavene.

Tillit er en viktig faktor i møte med medarbeidere og i relasjonen mellom medarbeider og leder (Kuvaas & Dysvik, 2020). Undersøkelsen min viste at alle respondentene ga uttrykk for at de har en grunnleggende tillit til at medarbeiderne gjør en god jobb, og at de føler at de dermed ikke behøver noe form for kontroll. Flere av respondentene sa at de hadde tillit til at medarbeiderne var i stand til å ta egne selvstendige vurderinger. Høy grad av tillit fra respondentene medfører fravær av behov for kontroll av ansatte. Respondentene er opptatt av å kommunisere tillit til sine ansatte for å skape en åpen og trygg relasjon til dem.

Relasjonen er avgjørende for samarbeidet mellom leder og medarbeider, sier flere av respondentene. Relasjonen kan være en viktig forutsetning for og resultat av bygging av tillit (Kuvaas & Dysvik, 2020). Kontroll kan sånn sett sees på som mindre nødvendig enn tillit, siden relasjonen er med på å kompensere for direkte kontroll.

Respondentene nevner at de er betenkte på hva den utstrakte bruken av hjemmekontor gjør med de ansatte. Ved langvarig eller permanent bruk av hjemmekontor vil skillelinjene mellom jobb og privatliv i større grad viskes ut. Ramazzini viser til en amerikansk studie som sammenlignet ulike arbeidssituasjoner. De fant at ansatte på hjemmekontor opplevde større grad av ubalanse i skillet mellom arbeid og familie (Nielsen, 2021). En forklaring på hvorfor denne type ubalanse er så belastende er at den representerer en klar og vanskelig rollekonflikt der prioritering av en rolle vil gå på bekostning av den andre rollen.

Fire av fem respondenter sier at de ikke har behov for mer tillit og kontroll når de ansatte jobber hybrid, de påpeker at de faktisk føler en bedre balanse enn før pandemien. Tettere oppfølging og dialog, samt bedre digitale verktøy og arbeidsformer nevnes som forklaring på dette. Alle respondentene sier at de har behov for å få en god balanse mellom hjemmearbeid og kontor og ønsker de ansatte mest mulig tilbake på kontoret. Spurkeland (2013) sier at når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse, tillitsforholdet ordner det meste (Spurkeland, 2013).

Respondentene sier at det de tar med seg videre inn i den nye hybride hverdagen er nytten av å kunne jobbe fleksibelt og friheten til å kunne velge arbeidssted. Viktigheten av god kommunikasjon og hvordan man kommuniserer nevnes også som en erfaring som tas med videre, det påpekes spesielt hyppighet og form på kommunikasjonen. Nye og bedre digitale løsninger og arbeidsmåter ser ut til å være essensielt for at alle har en god oppfattelse av hvordan de mestrer lederoppgavene og hvordan de oppfatter at dette er med på å gi god kontroll. Situasjonsbestemt ledelse er noe en av respondentene ønsker å ta med seg videre.

Teorien bygges på at det eksisterer store individuelle forskjeller mellom medarbeidere, noe som gjør at de derfor må behandles ulikt av lederen (G. Thompson & Glasø, 2018). Respondenten peker på ulikheter hos de ansatte blant annet i forhold til familieliv. Balansen mellom familieliv og jobb når man jobber mer hjemmefra er også noe som kommer frem. Ansatte må være bevisste på å ikke alltid være tilgjengelig på jobb, de må kunne lære seg å koble av. En av respondentene nevner en bekymring i forhold til hvordan kontroll av ansattes fysiske og psykiske helse er vanskeligere å fange opp når man ikke jobber fysisk sammen.

Respondentene sier alle at de er overrasket over hvor godt de har klart seg gjennom pandemien og hvor styrket de har kommet ut i den andre enden, samtidig som det nevnes en bekymring for det å forstå og kjenne kjerneverdiene i organisasjonen.

6. BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

Oppgavens omfang er begrenset av antall respondenter som er intervjuet og antall spørsmål. For å oppnå et mer nyansert resultat kunne oppgaven ha innlemmet intervju av ansatte. Sitere fra en samtale, med en av de ansatte som jeg kom i prat med:

Sjefen min vet ikke noe om hva jeg gjør...har vært dager jeg ikke har orket å jobb, dro på hytta i stede, syns det er greit, sjefen bryr seg jo ikke uansett. Kollegaen min gjør ikke det hun skal hun bare sier at hun ikke har tid og det ender opp med at ting ikke blir gjort...vet at hun også ikke er på jobb...trives egentlig ikke så godt når sjefen ikke er på kontoret...men nå er vi jo alle på hjemmekontor.

Det er en rekke temaer som har dukket opp som kan være interessant for videre studier. Kontroll av ansattes helse både fysisk og psykisk ved permanent bruk av hybride kontorløsninger. Temaet om balanse mellom jobb og privatliv, og konsekvensene dette har på vårt fremtidige arbeidsliv er svært aktuelt. Det er forsket en god del på dette område tidligere, men da om bruk av hjemmekontor

unntaksvis. Videre nevner jeg regjeringens nye forskrift som kommer den 1 juni 2022 om bruk av hjemmekontor, og hva dette har for betydning for arbeidslivet og ikke minst regelverket rund sikkerhet i forhold til sensitiv informasjon og GDPR på hjemmekontor. Videre studier som om handler hvem som velger å jobbe på hjemmekontor finner jeg også svært interessant. Ifølge nylige studier er det fortrinnsvis kvinner med små barn, i 40 årene som ønsker å jobbe hjemme. Kan dette være med på påvirke at kvinner får færre muligheter og at andelen kvinnelige ledere vil bli redusert?

7. KONKLUSJON

I denne oppgaven har jeg gjennom intervju av fem ledere forsøkt å få innsikt i problemstillingen: *Hvordan påvirker den økte bruken av hybride kontorløsninger leders behov for tillit og kontroll av ansatte?*

Det som kommer frem av undersøkelsen er at lederne ikke føler at de har mer behov for kontroll og tilliten er den samme som før, til tross for den økte bruken av hybride kontorløsninger. Det viser seg faktisk at lederne føler at det er bedre balanse enn tidligere og at de føler et tettere bånd til sine ansatte. Lederne har hyppigere og bedre dialog med de ansatte og føler også at de kjenner de ansatte bedre.

Det er kun en av lederne som har opplevd en negativ retning. Dette ser ut til å skyldes ulike organisatoriske utfordringer i bedriften, som blant annet dårlig planlegging av nyansettelser. I tillegg ser det, ifølge leder, ut som om hjemmekontorløsning kan gjøre ansatte med helsemessige utfordringer mer sårbare. Informanten som har den negative oppfattelsen, har kun to ansatte og jeg vil med bakgrunn i dette si at oppfatningen ikke er representativ i forhold til de andre respondentenes oppfattelse.

8. REFERANSER

- Amundsen, S., & Olsen, O. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm akademisk.
- Arbeidstilsynet. (u.å.). *Hjemmearbeid*. Arbeidstilsynet.
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor/>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work, and Employment*, 15(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Benjaminsen, C. (2020, mars 21). *Forskning på hjemmekontor: Vi får gjort like mye*. Forskning.no. <https://forskning.no/arbeid-data-kommunikasjon/forskning-pa-hjemmekontor-vi-far-gjort-like-mye/1658298>
- Bentzen, T. Ø. (2016). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisasjoner: I springet fra ambition til praksis*. Roskilde Universitet.
- Bergwitz-Larsen, I. (2021, mars 31). *Arbeidslivet etter koronaen blir helt forandret. Disse syv endringene må du regne med*. Aftenposten.
<https://www.aftenposten.no/karriere/i/mB39KE/hvordan-blir-arbeidshverdagen-etter-koronaen-syv-endringer-du-kan-forvente>
- Bloomberg News. (2020, august 13). *Slik viser du sjefen at hjemmekontor ikke er gjemmekontor*. E24. <https://e24.no/i/1n1LJX>
- De Paoli, D. (2014, september 29). *Å lede folk du ikke ser*. BI Business Review.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/09/a-lede-folk-du-ikke-ser/>

- Hansen, J.-A. (2021, april 22). *Hjemmekontor har kommet for å bli – det endrer lederrollen*. Gemini.no. <https://gemini.no/2021/04/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 51(2/3), 74–80.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32(4), 422–437. <https://doi.org/10.1108/00483480310477515>
- Holm Ingelsrud, M., & Hoff Bernstrøm, V. (2021). *Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021*. https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2756692/AFI_fou_2021_04_Hjemmekontor.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Howard, C. (2021, juni 4). *Future of Work Strategy as Win-Win for Employees and Organizations*. Gartner. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/make-the-future-of-work-a-win-win-for-people-and-organizations>
- Høyer, H. C., Kasa, S., & Tranøy, B. S. (2016). *Tillit, styring, kontroll*. Universitetsforl.
- Iversen, S. K. (2022, januar 13). *Onboardingrapporten 2022 er nå lansert*. HRNorge. <https://www.hrnorge.no/fagområder/rekruttering/onboarding/lansering-onboardingrapporten-2022>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforl.

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave.). Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: Person og funksjon* (2. utgave.). Universitetsforlaget.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til?: Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Gyldendal akademisk.
- Kuvaas, B. (2017, oktober 18). *STYRING OG KONTROLL – ELLER TILLIT?* Barnehageforum.no.
<https://barnehageforum.no/artikkel.asp?artikkelid=5908>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (4. utgave / Bård Kuvaas og Anders Dysvik.). Fagbokforlaget.
- Kvaran, T. (2020, oktober 15). *Fagforbundets ledere: Tillit fremfor kontroll på hjemmekontor*. Fagforbundet.no.
<https://www.fagforbundet.no/a/289201/nb/ska/ukebrev/arkiv/fagforbundet-s-ledere--tillit-fremfor-kontroll-pa-hjemmekontor/>
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer*. Tapir.
- Ledernett. (2021, juli 8). *Hver femte arbeidstaker har fått mindre tillit til ledelsen*. Hrmagasinet.no. <https://www.hrmagasinet.no/ledelse-ledelse-og-hms/hver-femte-arbeidstaker-har-fatt-mindre-tillit-til-ledelsen/719045>
- Martinsen, Ø. L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G., & Velsand, K. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utgave.). Gyldendal.
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse—Fred, frihet og ensomhet?* (1. utgave.). Gyldendal.

- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321–357. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90004-N](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90004-N)
- Nielsen, M. B. (2021). utfordringer med hjemmekontor—Og forslag for tilrettelegging av en bedre arbeidshverdag. *RAMAZZINI*, 2021(1), 5–6.
- Omilion-Hodges, L. M., Baker, C. R., Mayfield, M., & Mayfield, J. (2017). Communicating Leader-Member Relationship Quality: The Development of Leader Communication Exchange Scales to Measure Relationship Building and Maintenance Through the Exchange of Communication-Based Goods. *International Journal of Business Communication* (Thousand Oaks, Calif.), 54(2), 115–145. <https://doi.org/10.1177/2329488416687052>
- Onboardingrapporten 2022*. (2022). http://brosjyre.net/HR_Norge/Rapporter/2022/Onboarding/
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2011). *Det Gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utg.). Fagbokforl.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Universitetsforl.
- Sund, B. (2019). *Typisk norsk å være (selv)god: En liten bok om den norske lederstilen*. Cappelen Damm akademisk.
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: A test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 574–591. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0050>
- Thompson, P.-M. M., Torsteinson, S., Brandtzæg, I., & Thompson, T. M. (2021, september 2). *God fjernledelse er å kunne være nær*. Psykologisk.no. <https://psykologisk.no/2021/09/god-fjernledelse-er-a-kunne-vaere-naer/>

Wullum, T. A. (2021, februar 2). *Kan ledere kreve at ansatte er pålogget Teams hele dagen?* [E24]. <https://e24.no/i/oAvo6j>

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

Introduksjonsspørsmål- For å komme i gang med samtalen

1. Hva er din stillingstittel?
2. Hva er dine hovedoppgaver?
3. Hvor mange ansatte har du ansvar for?

Kontorløsning- For å avklare bruken av hjemmekontor og økning

4. Hvordan praktiseres hybride kontorløsninger i din bedrift i dag og har bruken endret seg etter pandemien?

Relasjon- For å se på leder- medarbeider- relasjonen i forhold til videre spørsmål om tillit og kontroll

5. Hvordan jobber du for å bygge og styrke relasjonen til dine ansatte?
6. Hvordan er din relasjon til de ansatte og hvordan vil du si pandemien har påvirket relasjonen?

Tillit og kontroll- for å besvare problemstillingen

7. Hva betyr tillit og kontroll for deg?
8. Hvordan påvirker det å jobbe hybrid, behovet for tillit og kontroll?

Avsluttendespørsmål- for å belyse andre temaer og syn rundt problemstillingen

9. Hva vil du ta med deg av erfaringer videre av å lede under pandemien?
10. Er det noen temaer du har tenkt på som vi ikke har belyst?

VEDLEGG 2: EKSEMPEL PÅ KODING AV INTERVJU

Informant 1: spørsmål 6- Relasjon	Forenkling
<p>Jeg er jo veldig opptatt av tette relasjoner, jeg liker å gode private samtaler, der jeg deler like mye som de ansatte. Nå må jeg si at vi har en svært flat struktur ettersom jeg gjør den samme jobben som mine ansatte. Jeg har bare et utvidet ansvarsområde i forhold til medarbeideransvar og økonomisk ansvar. Vi jobber av og med mennesker så jeg tenker at vi utgangspunktet aller er flinke til å skape gode relasjoner. Jeg har noen ansatte som jeg må jobbe mer med enn andre. Har blant annet litt utfordringer med en ansatt som har jobbet for oss lenge, den begynner å bli alt for satt og har vanskelig for å ta del i det sosiale. Vi prøver å være sosiale og gjøre ting utenom jobb. Ta en middag eller noe.</p> <p>Tenker at det har fungert bedre, men den ansatte som ikke sitter fysisk sammen med oss. Hun har vi jo til forskjell til før hatt tettere dialog med, med frokostmøter hver dag på teams og andre sosiale treffpunkter både i organisasjonen og på kontoret digitalt. Der vil jeg si at jeg og også kolleger har hatt en veldig positiv erfaring. Vi er tettere og har bedre relasjon enn tidligere.</p> <p>Jeg vil si at vi har totalt sett veldig god relasjon og at vi har det fint sammen. Vi jobber jo alle etter samme mål og jeg bidrar på bunnlinja på lik linje som de ansatte. Ja vil si vi har god kvalitet i relasjonene våre.</p>	<p>Behov for tette relasjoner Flat struktur Vanskelig med ansatt som har vært der lenge Bygge relasjoner med sosiale ting utenom jobb.</p> <p>Fungert bedre enn tidligere Tettere dialog og hyppigere møter Positiv erfaring. Bedre relasjon enn tidligere.</p> <p>God relasjon og fint sammen. God kvalitet.</p>

Tema	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Relasjon- Oppsummering spørsmål 5 og 6	Tett på ikke kontrollerende. Relasjonen er ikke endret, kanskje enda mer styrket. Bruker mer digitale verktøy enn tidligere. Svært god kvalitet på relasjonen.	Tett på og ikke kontrollerende. Vanskelig med relasjon under og etter pandemien. Ansatt som nekter å komme tilbake og nyansatt under pandemien. Dårligere kvalitet på relasjon enn tidligere.	Tett på ikke kontrollerende. Bedre enn tidligere. Flere treffpunkter. Mer personlig. God kvalitet på relasjonen.	Tett på ikke kontrollerende. Bedre enn tidligere. Flere kontaktpunkter. Mer personlig. Stått sammen som et team som har styrket relasjonen. God kvalitet på relasjonen.	Tett på ikke kontrollerende. Fungerer bedre enn tidligere. Flere treffpunkter digital. God kvalitet på relasjonen.

VEDLEGG 3: SAMTYKKEERKLÆRING

Vil du delta i forskningsprosjektet

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å besvare problemstilling som omhandler økende bruk av hjemmekontor i 2022. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Besvare spørsmål som stilles for å belyse problemstilling.

Avsluttende prosjektoppgave i Leadership in Action ved Handelshøyskolen BI Oslo.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ingvild Kristiansen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket ut igjennom et bekvemmelighetsutvalg. Det er mitt nettverk som er spurt. Jeg har spurt deg som er leder for ansatte i privat sektor og som har ansatte som benytter hjemmekontorløsninger.

Hva innebærer det for deg å delta?

«Jeg vil også be om at du besvarer spørsmål i et intervju. Det vil være opplysninger om ditt lederskap i forhold til tillit og kontroll ved bruk av hjemmekontor. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet.»

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, lagre datamaterialet på forskningsserver, innelåst/kryptert, etc.
- Ingvild Kristiansen skal samle inn, bearbeide, lagre data, f.eks. leverandører av transkripsjon eller spørreskjema

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 3 juni 2022. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen BI Oslo har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Handelshøyskolen BI Oslo ved

Student :Ingvild Kristiansen: ingvild.lier@gmail.com

Veileder: Anne Berit Swanberg: anne.b.swanberg@bi.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Ingvild Kristiansen

Ingvild Kristiansen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Den hybride arbeidshverdagen - hva med tillit og kontroll?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)