



Elisabeth Lie

Hybrid lederskap

En ny form for ledelse?

Hybrid leadership – A new form of management?

Masteroppgave i Offentlig styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på et treårig erfaringsbasert masterstudiet i offentlig styring og ledelse ved Oslo Metropolitan University. Disse tre årene har vært både krevende, inspirerende og utrolig lærerike. Takk til dyktige forelesere og lærere ved OsloMet som har gitt meg mulighet til å delta på denne kunnskapsreisen.

Før jeg startet med denne studien var det viktig for meg å finne et tema som både interesserte og motiverte meg til å sette av kvelder, helger og ferier til arbeid med denne oppgaven. Tema for oppgaven: *Hybrid lederskap* er høyst aktuelt i egen virksomhet, og gjennom arbeidet med denne studien har jeg fått tilgang til ny kunnskap som jeg vil dra god nytte av i tiden fremover. Min studie kan ses på som et lite bidrag til forskning innen tema, men dette er et svært betydningsfullt bidrag for meg.

Denne studien ville ikke vært mulig å gjennomføre i kombinasjon med full jobb dersom det ikke hadde vært for alle som har hjulpet meg underveis. Takk til min arbeidsgiver i Oslo kommune ved Bydel Alna som har gitt meg muligheten til å ta dette studiet. Takk til min leder Monica Newman, og mine ansatte som har vært fleksible og støttende underveis. Denne studien ville heller ikke vært mulig å fullføre uten rause informanter som har delt sine tanker, erfaringer og opplevelser med ledelse i en hybrid arbeidshverdag.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Siri Yde Aksnes som har kommet med engasjerende og konstruktive tilbakemeldinger. Hennes kunnskap innen forskningsfeltet har vært så verdifullt for meg gjennom hele denne prosessen.

Til slutt må jeg få lov til å takke mine nærmeste som består av familie, kjæreste og venner. Dere har kommet med motiverende heiarop hele veien, og vært tålmodig med meg når jeg har trengt det som mest. Tusen takk til dere alle sammen!

Oslo 5.mai. 2023

Elisabeth Lie



Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om ledelse i en hybrid arbeidshverdag, som i etterkant av pandemien har blitt «*den nye normalen*» for flere ledere i offentlig sektor.

I denne studien har jeg forsøkt å se nærmere på hvordan hybridarbeid påvirker utøvelse av ledelse, og hvilke lederegenskaper som er viktig for å lykkes i en slik arbeidshverdag. Målet med studien har vært å undersøke hvordan ansatte opplever at hybridarbeid påvirker relasjonen til sin leder, samt leders tilgjengelighet og tilstedeværelse i en hybrid arbeidshverdag.

Undersøkelsesenheterne er offentlige virksomheter som i etterkant av pandemien har innført hybridarbeid. I denne studien har jeg intervjuet totalt ti ulike ansatte fra to ulike virksomheter, fordelt på seks ulike enheter i Oslo og Bærum kommune. Informantene har representasjon fra syv ulike fagområder.

Oppgavens teoretiske grunnlag baserer seg på teori og forskning innen offentlig styring og ledelse, tillitsbasert ledelse, digital ledelse, hybridarbeid og tilstedeværende ledelse.

Analysen synliggjør at tillitsbasert ledelse har hatt stor betydning for mine informanter. Videre viser analysen at informantenes relasjon til sin leder, og opplevelsen av leders tilstedeværelse ikke er påvirket av den hybride arbeidshverdagen. Denne studien setter søkelys på lederegenskaper som evnen til å utøve tillitsbasert ledelse, i kombinasjon med gode relasjons- og kommunikasjonsferdigheter. Betydningen av god digital kompetanse får også en forsterket betydning når man leder medarbeidere som arbeider hybridbasert, og dette er et tema som er anbefalt å se nærmere på i videre forskning. Funnen i denne studien indikerer at ledelse i en hybrid arbeidshverdag ikke nødvendigvis vil kreve noe helt nytt.

Ettersom den hybride arbeidshverdagen har blitt «*den nye normalen*» for flere ledere i offentlig sektor kan denne studien ha betydning for andre ledere og ansatte i offentlig sektor, eller lignende caser.

Nøkkelord: Tillitsbasert ledelse, Hybridarbeid, Digital ledelse, Tilstedeværende ledelse.

Abstract

This master's thesis is about management in a hybrid working life, which in the aftermath of the pandemic has become the "new normal" for many managers in the public sector.

In this thesis, I have tried to take a closer look at how hybrid work affects the exercise of management. The aim of the thesis has been to investigate how employees feel that hybrid work affects the relationship with their manager, as well as the manager's availability and presence in a hybrid working day.

The research units are public enterprises which, following the pandemic, have introduced hybrid work. In this study, I have interviewed a total of ten different employees from two different businesses, spread over six different units in Oslo and Bærum municipality. The informants have representation from seven different subject areas.

The thesis' theoretical basis is based on theory and research within public governance and management, trust-based management, digital management, hybrid work and present management.

The analysis makes visible that trust-based management has been of great importance to my informants. Furthermore, the analysis shows that the informants' relationship with their manager, and the experience of the manager's presence, is not affected by the hybrid working life. This study focuses on leadership qualities such as the ability to exercise trust-based leadership, in combination with good relationship and communication skills. The importance of good digital competence also becomes more important when managing employees who work on a hybrid basis, and this is a topic that is recommended to be looked into in further research. The findings in this study indicate that management in a hybrid working life will not necessarily require something completely new.

As the hybrid working life has become "the new normal" for many managers in the public sector, this task may have significance for other managers and employees in the public sector, or similar cases.

Keywords: Trust-based management, Hybrid work, Digital management, Present management

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag	3
Abstract	4
1.0 Innledning.....	7
1.1 Problemstilling.....	9
1.2 Avgrensning av oppgaven.....	9
1.3 Kontekstbeskrivelse	9
1.3.1 Tillitsbasert ledelse i Oslo og Bærum kommune	10
1.4 Struktur på oppgaven	11
2.0 Teori.....	11
2.1 Ledelse i en hybrid arbeidshverdag.....	12
2.1.2 Tilstedeværende ledelse i en hybrid arbeidshverdag.....	15
2.2 Tillitsbasert styring og ledelse	16
2.2.1 Tillit og kontroll	18
3.0 Metode	20
3.1 Metodisk tilnærming: Kvalitativt intervju	20
3.1.1 Utvalg og Informanter.....	21
3.1.2 Rekruttering	21
3.1.3 Utvalg	22
3.1.4 Kvalitativt intervju.....	23
3.1.5 Utarbeidelse av intervjuguide.....	23
3.1.6 Gjennomføring.....	24
3.2 Forskningsetiske vurderinger	24
3.2.1 Informert samtykke og konfidensialitet	25
3.2.2 Forskeres rolle.....	25
3.2.3 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet	26
3.3 Analyse.....	28
4.0 Ledelse i en hybrid arbeidshverdag: Funn	28
4.1 Tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag.....	28
4.1.1 Positive effekter av tillitsbasertledelse og hybridarbeid	31
4.2 Tilstedeværende ledelse og tilgjengelighet i en hybrid arbeidshverdag	31
4.2.1 Hvordan synliggjøres tilstedeværende ledelse i en hybrid arbeidshverdag?.....	32

4.2.2. Hvordan oppleves leders tilgjengelighet når man arbeider hybridbasert?.....	33
4.3 Digital ledelse og samhandling	35
5.0 Drøfting og konklusjon	37
5.1. Hvilken betydning har tillitsbasert ledelse for medarbeidere som arbeider hybridbasert?.....	37
5.2 Hvordan påvirker fysisk avstand medarbeidernes relasjon til nærmeste leder?	40
5.3 Hvordan har innføring av hybridkontor påvirket ansattes opplevelse av leders tilstedeværelse?	43
6.0 Oppsummering og avslutning: Hybrid lederskap – en ny form for ledelse?	44
6.2.1 Hybrid lederskap: Tips for å lykkes med ledelse i en slik arbeidshverdag	45
6.2.2 Behov for videre forskning på ledelse og hybridarbeid	46
7.0 Litteraturliste.....	47
8.0 Vedlegg.....	50

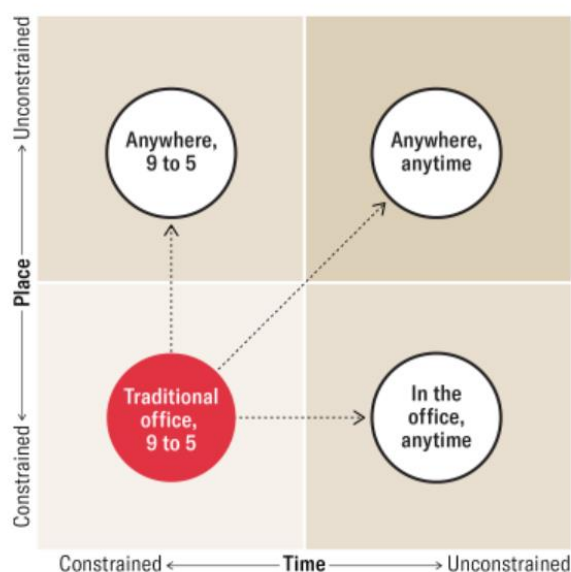
1.0 Innledning

«Hybridarbeid har kommet for å bli – men gapet mellom ansatte og ledere må tettes» skriver Microsoft (2022) i en rapport, og antyder at arbeidslivet ikke lenger er slik det en gang var. Hybridarbeid defineres som muligheten til å veksle mellom arbeid på kontoret, med arbeid på hjemmekontor, eller annet egnet sted (Iqbal et.al, 2021). Denne arbeidsformen kalles gjerne «den nye normalen».

I Oslo kommune hvor jeg jobber er det utarbeidet egne rutiner for «Hybridkontor og hjemmekontor» og «Ledelse og fjernledelse» (Personlig kommunikasjon 18. april, 2023).

I Oslo kommune er arbeid på hjemmekontor basert på valgfrihet, hvor omfang og hyppighet kan variere utfra lokale forhold og individuelle behov (Byrådsavdelingen for finans, 38/2021). Byrådets anbefalinger er at omfanget tilrettelegges på en måte som ivaretar gode fellesskapsarenaer gjennom for eksempel fast oppmøte på arbeidsplassen på bestemte dager (Byrådsavdelingen for finans, 38/2021). I Oslo kommune skal arbeid på hjemmekontor forankres i skriftlig avtale med arbeidsgiver (Jmf. Byrådsavdelingen for finans, 38/2021), og er videre lovregulert i *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem* (2002).

Den hybride arbeidsmodellen kommer i flere ulike varianter (Figur 1), og kan variere langs aksene *tid* og *sted*. Den røde «Traditional office, 9 to 5» representerer arbeidslivet slik det var for de fleste av oss før pandemien satt fart på et digitalisert og fleksibelt arbeidsliv (Härström, 2023).



Figur 1: Harvard Business Review hybrid model (Härström, 2023).

Det finnes i dag en rekke ulike studier som synliggjør både positive og negative sider med hybridarbeid for ansatte, ledere og arbeidsplassen. På den ene siden kan hybridarbeid gi ansatte bedre fleksibilitet, og økt opplevelse av tillit og autonomi. På motsatt side kan en slik arbeidsform øke faren for sosial isolasjon som kan ha negativ påvirkning på ansattes motivasjon og jobbytelse. For arbeidsplassen kan hybridarbeid være positivt da autonomi skaper trivsel, som igjen kan bidra til at arbeidsplassen fremstår som attraktiv. På motsatt side kan det ha negativ påvirkning på kulturbygging, arbeidsfellesskap og kreativitet som ofte oppstår i de spontane treffene, i lunsjen eller ved kaffemaskinen (Bell et.al, 2023; Härström, 2023; Contreras et.al, 2020, Ingelsrud et.al, 2021).

En rekke nye studier peker på hvordan hybridarbeid kan gi opphav til nye ledelsesutfordringer som kan påvirke lederrollen i tiden fremover (Bell et.al, 2023). Dette kan være tap av kontroll når ansatte er på hjemmekontor, redusert mulighet til å skape motivasjon for den enkelte ansatte og teamet som helhet, samtidig som det kan påvirke ansattes opplevelsen av leders tilstedeværelse (De Paoli, 2020; Bell et.al, 2023; Contreras et. al 2020). Dette eksemplifiseres med overskrifter som:

«Hjemmekontor har kommet for å bli – det endrer lederrollen» (Hansen, 2021).

«Tallene peker på at vi står overfor en ledelsesutfordring av de sjeldne – en brytning av gamle forventninger i møte med nye krav til lederrollen» (Härström, 2023).

Det er derav stor betydning å utforske hvordan overgangen til mer hybridarbeid faktisk påvirker utøvelsen av ledelse. For hva er det egentlig som skiller ledelse i en hybrid arbeidshverdag fra vanlig ledelse? Hvordan leder man medarbeidere som ikke er fysisk tilstede på kontoret? Og krever hybridarbeid nye modeller for ledelse? I denne oppgaven dykker jeg ned i disse spørsmålene.

I litteraturen trekkes tillitsbasert ledelse, relasjonsorientert og delt ledelse frem som ekstra viktig i en hybrid arbeidshverdag (Molstad & Aspel, 2020; De Paoli, 2020; Bell et.al, 2023). Trolig har kjært barn mange navn, for fellesnevneren er det samme: Det handler om å skifte fokuset fra kontroll og detaljstyring, over til å pleie gode relasjoner preget av tillit og god kommunikasjon, samtidig som man støtter medarbeiderne i kompetanseutviklingen som trengs for å arbeide selvstendig i en hybrid arbeidshverdag (Bell et. al, 2023; Härström, 2023).

Som leder i en offentlig virksomhet som har innført hybridarbeid er tema «hybridarbeid og ledelse» høyst aktuelt for meg i min egen arbeidshverdag. Forskning synliggjør også et behov for å se nærmere på hvordan en slik arbeidsform påvirker ledelse i tiden fremover (Bell et.al, 2023). Det er av denne grunn jeg har valgt å se nærmere på dette gjennom denne studien.

1.1 Problemstilling

I denne oppgaven undersøker jeg følgende problemstilling:

«Hvordan har innføring av hybridkontor påvirket ansattes opplevelse av leders tilstedeværelse?»

Jeg har operasjonalisert problemstillingen i ett teoretisk og ett empirisk forskningsspørsmål.

1. *Hvilken betydning har tillitsbasert ledelse for medarbeidere som arbeider hybridbasert?*
2. *Hvordan påvirker fysisk avstand medarbeidernes relasjon til nærmeste leder?*

1.2 Avgrensning av oppgaven

Oppgaven er avgrenset til å studere to offentlige virksomheter i Oslo og Bærum kommune som i etterkant av pandemien har innført hybridarbeid. I denne oppgaven har jeg valgt å se på hybridarbeid og ledelse utfra et medarbeiderperspektiv, og det er medarbeiderens opplevelse av hybridbasert ledelse som er tema for oppgaven. Jeg går ikke inn på ledernes perspektiv av ledelse i en slik arbeidshverdag. Jeg går heller ikke inn på de arbeidsmiljømessige konsekvensene som kan oppstå når man arbeider hybridbasert, fordeler og ulemper ved en slik arbeidsform, eller informantenes erfaringer med hjemmekontor utover det som omhandler relasjoner med nærmeste leder og utføring av arbeidsoppgaver.

1.3 Kontekstbeskrivelse

Gjennom dette studiet har jeg fått innblikk i to ulike offentlige virksomheter, og snakket med ti ulike ansatte, fordelt på seks enheter i Oslo og Bærum kommune. En offentlig virksomhet skiller seg fra privat ved at den er en del av samfunnets politiske organ. Offentlige virksomheter har sin bakgrunn i at de skal tjene befolkningen, og en sentral oppgave er å sikre effektiv ressursbruk og kostnadseffektivitet i offentlig sektor (Christensen et.al, 2020).

Informantene jeg har snakket med har ulike arbeids- og ansvarsområder i enhetene som presenteres i ytterligere kapittel 4.1.3. Felles for alle er at enhetene deres har innført hybridarbeid i etterkant av pandemien. Rammene for hybridarbeid varierer noe fra sted til sted, men samtlige kan jobbe hjemmefra minimum 2 dager per uke. Utfra figur 1 kan informantene mine plasseres et sted mellom: «*Traditional office, 9 to 5*» og «*Anywhere 9 to 5*», da arbeid på hjemmekontor er begrenset til enkelte dager i løpet av en arbeidsuke (Härström, 2023).

Enhetene jeg har studert har fellestrekk ved at informantene sitter i åpne kontorlandskap, hvor kun én av informantene har fast arbeidsplass. Tre av enhetene har innført et arbeidsplasskonsept med aktivitetsbaserte arbeidsplasser. To av enhetene er i dag på midlertidig lokaler i påvente av flytting til nye lokaler hvor aktivitetsbasert arbeidsplass skal innføres.

En aktivitetsbasert arbeidsplass kjennetegnes ved at medarbeiderne har mulighet til å velge mellom ulike arbeidssoner og arbeidsplasser utfra hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres. En aktivitetsbasert arbeidsplass består vanligvis av en blanding av åpne kontorlandskap, ulike arbeidssoner, og book-bare kontorplasser og møterom (Arbeidstilsynet, u.å.).

1.3.1 Tillitsbasert ledelse i Oslo og Bærum kommune

Tillitsbasert ledelse er innført i Oslo og Bærum kommune som overordnet prinsipp for styring og ledelse (Byrådssak 1055/17; Bærum kommune, 2023). I Oslo kommune brukes benevnelsen tillitsbasert styring og ledelse, mens det i Bærum kommune kalles tillitsbasert ledelse.

I 2017 innførte byrådet i Oslo kommune tillitsbasert styring og ledelse. Tillitsbasert styring og ledelse beskrives som en arbeidsform og strategi hvor målet er å skape bedre tjenester til innbyggerne, sikre bedre samhandling mellom kommunen og innbyggerne, og innad i kommunen på ulike nivå. Innføring av tillitsbasert styring og ledelse betyr ikke fravær av kontroll, men legger vekt på å finne den rette balansen mellom styring, ledelse, kontroll og oppfølging (Byrådssak 1055/17).

I Bærum kommune er tillitsbasert ledelse etablert som overordnet prinsipp for styring og ledelse, og i oppdragsbrev fra Kommunedirektøren (2023) står det at tillitsbasert ledelse

innebærer en grunnleggende tillit til at medarbeiderne ønsker å gjøre en god jobb, ønsker å mestre og bidra positiv til fellesskapet.

I Bærum kommune skal tillitsbasert ledelse kjennetegnes av få men tydelige mål, åpenhet og god samhandling i organisasjonen (Bærum kommune, 2023).

1.4 Struktur på oppgaven

I påfølgende kapittel vil jeg presentere teorien som ligger til grunn for dette studiet. Teori kapittelet er delt inn i følgende overskrifter:

- Ledelse i en hybrid arbeidshverdag
- Tilstedeværende ledelse
- Tillitsbasert styring og ledelse
- Tillit og kontroll

I kapittel 3 presenteres min metodiske tilnærming og fremgangsmåten jeg har brukt for å innhente, og analysere data som ligger til grunn for dette studiet. I kapittel 4 presenteres mine empiriske funn inndelt i tema som: Tillitsbasert ledelse, Tilstedeværende ledelse og tilgjengelighet, Digital ledelse og samhandling. I kapittel 5 drøftes mine funn opp mot valgt teori for å belyse forskningsspørsmål og problemstilling utfra ulike vinkler og synspunkt. I kapittel 6 oppsummeres og avsluttes oppgavene med en liste over anbefalinger for god ledelse i en hybrid arbeidshverdag basert på innsikt fra denne studien.

2.0 Teori

For å svare ut problemstillingen og forskningsspørsmål har jeg valgt ut fire sentrale tema som jeg vil gå nærmere inn på i dette kapittelet. Kunnskap om ledelse i en hybrid arbeidshverdag, tilstedeværende ledelse, tillitsbasert styring og ledelse og forholdet mellom tillit og kontroll er sentrale tema som belyser og løfter empirien. Dette er også tema som er viktig for ledelse generelt.

Teorien som presenteres i denne studien kan oppleves noe sammenfallene, da den griper inn i hverandre på flere områder. Ledelse i en hybrid arbeidshverdag er tett koblet til utøvelse av tillitsbasert ledelse. Tilstedeværende ledelse må ses i sammenheng med tillitsfulle relasjoner, som igjen kan kobles tilbake til vesentlige elementer i tillitsbasert ledelse. Teorien er valgt for å belyse flere sider av ledelse i den hybride arbeidshverdagen.

2.1 Ledelse i en hybrid arbeidshverdag

Ledelse beskrives tradisjonelt som det å *oppnå mål gjennom andre mennesker* (Molstad & Aspeli, 2022 s.26). Lederskap trekkes frem som en av de mest betydningsfulle faktorene for at en organisasjon skal lykkes, og er virkemidlet man bruker for å påvirke og skape resultater gjennom andre (Ladegård & Vabo, 2019; Molstad & Aspeli, 2020).

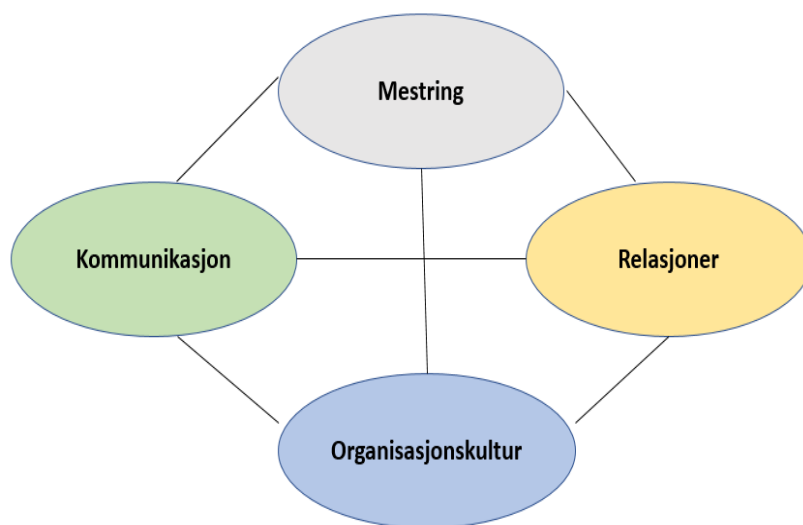
Den hybride arbeidsmodellen skiller seg fra det tradisjonelle kontorlivet ved at man kombinerer både fysisk og digital samhandling, som innebærer at ledelse utøves både fysisk og digitalt (De Paoli, 2020). Digital ledelse går under flere ulike navn som fjernledelse, delt ledelse, virtuell ledelse, e-ledelse med flere (De Paoli, 2020). I denne oppgaven har jeg valgt å bruke begrepet digital ledelse når jeg beskriver ledelse som foregår i fravær av fysisk kontakt. De Paoli (2020 s. 230) definerer hybrid ledelse slik:

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

Nyere forskning beskriver hvordan hybridarbeid kan gi opphav til nye ledelsesutfordringer, som kan påvirke lederrollen og utøvelse av ledelse i tiden fremover (Bell et.al, 2023). Men hva er det egentlig som skiller ledelse i en hybrid arbeidshverdag fra vanlig ledelse? Den digitale ledelseslitteraturen er preget av flere ulike teoretiske tilnærminger til ledelse (Bell et.al, 2023). De Paoli (2020) mener kombinasjonen av fysisk og digital ledelse vil kreve en flatere og mer tillitsbasert ledelse. Tillit innebærer en positiv forventning til ansattes arbeidsutførelse, mens det å lede flatere handler om å gi medarbeiderne større handlingsrom til å bestemme hvor, og når de skal utføre sine arbeidsoppgaver (De Paoli, 2020). Dette kalles også for delt ledelse (Bell et.al, 2023).

Lai (2021) mener hybridarbeid krever ledere som evner å utøve «superledelse».

Superledelse beskrives som det å støtte medarbeiderne i selvledelse gjennom å gi dem relevant kompetanse, riktig verktøy og rikelig med informasjon for å utføre arbeidsoppgavene sine selvstendig og effektivt. Molstad og Aspeli (2020) trekker i sin bok frem fire sentrale perspektiver som de mener er spesielt viktig når det kommer til digital ledelse. Dette belyses i det som kalles KROM-modellen:



Figur 2. *KROM- modellen* (Molstad & Aspeli, 2020 s. 43).

Relasjonsperspektivet: Handler om leders evne til å bygge og bevare gode mellom menneskelige relasjoner. Dette trekkes frem som ekstra viktig i litteraturen som omhandler hybridarbeid og ledelse som følge av relasjonelle barrierer som kan oppstå i fravær av fysisk kontakt, og utstrakt bruk av digital samhandling (Molstad & Aspeli, 2020; Bell et.al, 2023). Eksempelvis trekker Pettersen og Solstad (2020) frem hvordan fravær av direkte ansikt-ansikt interaksjon kan påvirke relasjoner negativt, og medføre en dreining fra relasjonsorientert til oppgaveorientert ledelse. Gode relasjoner kjennetegnes ved at det er tillit mellom partene. For å bygge tillitsfulle relasjoner må man som leder være interessert i å bli kjent med sine ansatte. Dette handler om å vise interesse for hvem de er som person, også utover rollen som profesjonell fagperson (Molstad & Aspeli, 2020).

Kommunikasjonsperspektivet: For å bygge gode relasjoner i en hybrid arbeidshverdag trekkes gode kommunikasjonsferdigheter frem som sentral (De Paoli, 2020). Dyktige ledere kjennetegnes ofte ved at de er flinke til å kommunisere gjennom tydelighet, samtidig som de viser åpenhet og evnen til å lytte til andre (Farbrot, 2018). I den hybride arbeidshverdagen kan det oppstå ulike kommunikasjonsbarrierer som eksempelvis evnen til å fange opp nonverbale kommunikasjons signaler når man samhandler gjennom skjerm (De Paoli, 2020). Gode digitale kommunikasjonsferdigheter knyttes til leders evne til å bruke kroppsspråket

aktivt for å skape engasjement og opplevelse av tilstedeværelse i digital samhandling (De Paoli, 2020; Molstad & Aspeli, 2020).

Organisasjonsperspektivet: Handler om ivaretagelse av det kollegiale fellesskapet. Den hybride arbeidshverdagen kjennetegnes av mindre fysiske treffpunkt, og forsterker dermed betydningen av å opprettholde en god organisasjonskultur og fellesskaps identitet gjennom prioritert fokus på sosiale og kultur byggende sammenkomster (Molstad & Aspeli, 2020). Virtuell kaffeprat, regelmessig innsjekk, eller avsatt tid til sosiale treff trekkes frem som viktig for å ivareta det sosiale samholdet når man arbeider hybridbasert (Bell et.al, 2023; De Paoli, 2020).

Mestring: er viktig for trivsel og motivasjon. Mestringsorientert ledelse handler om at man som leder tilrettelegger for at medarbeiderne opplever mestring og kompetanseutvikling. Den hybride arbeidshverdagen kan gjøre det krevende for ledere å fange opp ansattes ulike behov. Dette forsterker betydningen av å bygge opp gode relasjoner for på den måten etablere bedre forutsetninger for å vite hvilken oppfølging, og støtte den enkelte ansatte trenger for å oppleve mestring i den hybride arbeidshverdagen (Molstad & Aspeli, 2020; Iqbal et.al, 2021).

Den digitale ledelses litteraturen belyser også viktigheten av god digital kompetanse når man leder medarbeidere som arbeider hybridbasert (Contreras et.al,2020; Bell et.al, 2023).

Digital kompetanse kan defineres slik:

«Evnen til å få tilgang til, administrere, forstå, integrere, kommunisere, evaluere og skape informasjon trygt og hensiktsmessig gjennom bruk av digitale enheter» (Meld. St. 11 (2019-2020).

God digital kompetanse er ikke det samme som å logge seg på teams, dele skjerm eller arrangere et hybrid videomøte (Løvold, 2022). Det handler om kunnskap og forståelse i bruk av digitale verktøy på en trygg, kritisk, men også en kreativ måte når man samhandler med andre (NOU, 2019:2 s.21). God digital ledelse knyttes til leders evne til å se nye trender, samtidig som det innebærer å forstå verdien av digital investering. Som leder i det digitale arbeidsliv bør man skape en arena for kontinuerlig utvikling og opplæring, samtidig som man engasjerer og motiverer ansatte til å arbeide smidig og innovativt ved hjelp av ulike digitale løsninger (Løvold 2022).

Oppsummert knyttes digital ledelse eller ledelse i en hybrid arbeidshverdag ikke til en bestemt lederstil, eller ledelsesform. Ledelse i den hybride arbeidshverdagen krever trolig en god kombinasjon av flere ulike ledelsestilnærminger som er sentrert rundt tillitsfulle relasjoner, og støtte til utvikling og mestring. Dette er motsetninger til tradisjonell ledelse som kjennetegnes av fokuset på styring og kontroll (De Paoli, 2020; Løvold, 2022).

2.1.2 Tilstedeværende ledelse i en hybrid arbeidshverdag

Tidligere har jeg tenkt at tilstedeværende ledelse handler om det å være tilstede på kontoret (fysisk), sammen med mine ansatte. Pandemien fratok meg og flere andre denne muligheten i en lengre periode, men lot meg også erfare hvordan det er mulig å opprettholde gode relasjoner til tross for at man befinner seg på ulike lokasjoner.

Men hvordan skaper man tilstedeværende ledelse når man leder digitalt? Donatella De Paoli (2022) setter i sitt foredrag om *fremtidens ledelse* fokus på hvordan det digitaliserte arbeidsliv kan påvirke vår tilstedeværelse. I dagens arbeidsliv har vi en tendens til å være pålogget digitalt store deler av tiden, som igjen kan ha negativ påvirkning på vår konsentrasjon, kreativitet og effektivitet (De Paoli, 2020). Digitale forstyrrelser kan påvirke vår evne til å ta gode beslutninger, samtidig som det kan gjøre oss fraværende i møte med andre (De Paoli, 2020).

Ledelse i dagens digitaliserte arbeidsliv forsterker ifølge De Paoli (2020) viktigheten av gode kommunikasjons- og relasjonelle ferdigheter. De Paoli beskriver dette slik:

«For å bygge gode relasjoner i det digitale, må ledere lære seg å kommunisere godt i digitale møter, kunne skape tilstedeværelse i det digitale ved at sanser, følelser og tanker er fokusert og her-og-nå» (De Paoli, 2020 s. 231).

I denne oppgaven er det De Paoli (2020) sin definisjon av tilstedeværelse som vektlegges når jeg beskriver tilstedeværende ledelse i en hybrid arbeidshverdag.

Tilstedeværelse beskrives som helt sentralt i møte med andre for å oppnå tillit og utvikle gode relasjoner. Tilstedeværelse er troligere viktigere enn noen gang, men kan også være vanskeligere å etablere i det digitale arbeidsliv som følge av fravær av fysisk kontakt, og høy pågang av digitale forstyrrelser (De Paoli, 2020). Molstad & Aspeli (2020) mener derimot at tanken om tilstedeværelse bør erstattes av tilgjengelighet:

«(...) Det er ikke slik at tilstedeværelse for alle i alle sammenhenger nødvendigvis er formålstjenlig eller effektivt. Vi bør være sammen når det trengs, og ha arbeidsro når det trengs». (Molstad & Aspeli, 2020 s. 160-161).

Tilgjengelighet beskrives ved at man som leder skaper tid og rom til å følge opp medarbeiderne gjennom god planlegging og struktur, ved bruk av digitale verktøy (Molstad & Aspeli, 2020). Tilstedeværelse handler om å være engasjert og følelsesmessig tilstede når man samhandler med andre, gjennom å øke kvaliteten på interaksjonen de gangene man møtes, uavhengig av om dette er fysisk eller digitalt (De Paoli, 2020),

Men har den hybride arbeidshverdagen gjort oss for tilgjengelige? Forskning viser hvordan arbeidslivets grenser lett kan viskes ut i møte med arbeid hjemmefra, i kombinasjon med lett tilgang til teknologiske arbeidsverktøy (Bell. et.al, 2023). Dette kan igjen skape uklare grenser mellom arbeidstid og tilgjengelighet (Andreassen, 2021). Som leder i det digitale er det viktig å være bevisst på hvordan ens egen atferd kan påvirke medarbeidernes tanker om tilgjengelighet. Eksempler som trekkes frem er ledere som sender e-post sent på kvelden, i helgen, eller når de er på ferie. Dette kan skape en opplevelse av at det samme er forventet av ansatte, og øker dermed risikoen for å skape en negativ ubalanse mellom jobb og hjem (Bell et.al, 2023).

2.2 Tillitsbasert styring og ledelse

Det har vært store endringer innen ledelsesfaget fra 1900-tallet og frem til i dag. Kort fortalt har vi beveget oss fra tradisjonell ledelse preget av oppgaveorientering, styring og kontroll, til menneskeorientert ledelse med fokus på tillit, relasjoner og ansvar (Molstad & Aspeli, 2020). Gjennom de siste 40 årene har offentlig sektor gjennomført en rekke ulike reformer som har påvirket administrasjonen til å bli mer åpen, desentralisert og brukerorientert enn tidligere. Nyere tanker om styring og ledelse knyttes ofte til behov for større omstillinger og endringer i vanskelige tider (Johnsen et.al, 2022). Eksempel på dette er overgangen fra New Public Management hvor «stoppeklokken» i Oslo kommunes hjemmetjeneste ble brukt for å måle og kontrollere oppgavene som ble utført, til ny offentlig samstyring som ble presset frem av finanskrisen i 2007-2008 (Molstad & Aspeli, 2020; Velten, 2022; Johnsen et.al, 2022). Med ny offentlig samstyring ble «stoppeklokken» etter hvert erstattet av en tillitsreform hvor tjenestemottaker i samarbeid med utfører skulle utforme tjenestetilbudet (Byrådserklæring, 2015). I løpet av de siste årene har kriser som koronapandemien,

klimautfordringer og uroligheter i det globale samfunnet skapt en fornyet interesse for tillitsbasert styring og ledelse (Johnsen et.al, 2022).

Ideen om tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune er hentet fra reformer i København kommune i 2012, og har herfra spredt seg utover Danmark og fått fotfeste i både Norge og Sverige under navn som *Tillitsdelegationen* (Sverige) og *Tillitsbasert styring og ledelse* (Norge) (Johnsen et.al, 2022). Tillit som begrep innen ledelse er derimot ikke et nytt fenomen, og den nordiske ledelsesmodellen kjennetegnes gjerne ved at vi har høy tillit til hverandre, til samfunnets institusjoner og til myndighetene (Velten & Heggen, 2022).

Tillitsbasert styring og ledelse må forstås både ut fra et mikronivå og et makronivå. På makronivå vektlegger man tillit til politiske institusjoner, medmennesker og medbestemmelse gjennom tre-partssamarbeid som skal gi positive resultater og virkninger for samfunnet. På et mikronivå handler tillitsbasert styring og ledelse om forholdet mellom leder og medarbeider, og påvirkningen dette har på tjenestene og resultater utfra et organisasjonsnivå. I denne oppgaven er det mikronivået, med relasjon mellom leder og ansatt, som er fokus (Johnsen et. al, 2022).

Tillitsbasert styring og ledelse baserer seg på et positivt menneskesyn og bygger på prinsippet om at medarbeiderne har et grunnleggende ønske om å gjøre en god jobb, mestre og bidra positivt til fellesskapet (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring [DFØ], 2023). Kuvaas (2017) beskriver tillitsbasert ledelse som: *«I hvilken grad ledere tar sjansen på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb»*, mens Velten og Heggen (2022 s. 22-23) forklarer det som tillit og ansvar: *«Jeg vil at du skal ha tillit til meg, derfor tar jeg ansvar, og jeg vil at du skal ta ansvar, derfor viser jeg deg tillit»*. Tillitsbasert styring og ledelse etablerer bedre forutsetninger for at medarbeiderne kan, og vil ta i bruk sin kompetanse og kreativitet (DFØ, 2023). Samtidig som det bidrar positivt til å skape ansvarsfulle, forpliktete og motiverte ansatte (Johnsen et.al, 2022). Tillitsbasert styring og ledelse vil ifølge DFØ (2023) øke sannsynligheten for at medarbeiderne får tilfredsstilt sine grunnleggende psykologiske jobbkrav som er behovet for autonomi, mestring og sosial tilhørighet.

Johnsen et.al (2022) beskriver tillitsbasert ledelse som en filosofi som innebærer at man tar sjansen på å stole på andre mennesker med mål om å oppnå gode resultater, i motsetning til å bruke kontroll og detaljstyring for mål- og resultatoppnåelse. Det handler også om delt

eller distribuert ledelse som betyr at det ikke bare er den formelle lederen, men også medarbeiderne som involveres i ledelse (Berntzen, 2015). Delt ledelse innebærer å øke medarbeiderens faglige handlingsrom, og legge til rette for selvledelse gjennom å redusere forhold som kan virke begrensende på medarbeidernes autonomi (Berntzen, 2015).

Velten (2022) argumentere imidlertid for at tillitsbasert ledelse vil ha best effekt i arbeidsintensive fagmiljøer, da høyt utdannede medarbeidere ofte har bedre nytte av tydelighet og nye utfordringer i kombinasjon med meningsfylt resultatmåling. Videre påpeker Aspøy (2018) at tillit ikke alltid er like hensiktsmessig. Dette begrunnes med at vi er ulike mennesker, med ulikt behov for styring og ledelse. I enkelte tilfeller kan det være hensiktsmessig å vurdere hvordan tillit kan spille sammen med, eller suppleres av ulike styringsformer (Aspøy, 2018).

Studien til Contreras et. al (2020) peker på at hybridarbeid ser ut til å gi den beste balansen mellom fjernarbeidsfleksibilitet og fordelene av å møtes fysisk på arbeidsplassen. Resultatene fra undersøkelsen viser også at en tillitsbasert og inkluderende lederstil vil bli viktigere enn noen gang for å motivere ansatte, motvirke isolasjon og stimulere til sosial tilhørighet.

Härström (2023) mener at:

«Hvis økt fleksibilitet understøttes av god tillitsbasert ledelse, jobber medarbeiderne både hardere og smartere fordi de får lov til å utvikle og bruke sine ferdigheter og kompetanse».

2.2.1 Tillit og kontroll

Tillitsbasert styring og ledelse handler om å finne en god balanse mellom tillit og kontroll, styring og ledelse (Byrådssak 1055/17). Den norske Akademis ordbok (u.å.) definerer tillit som: *«Tro på, forvisning om at noen er til å stole på eller har de egenskapene som kreves for å mestre en bestemt situasjon, utføre en bestemt oppgave»*. Tillit knyttes gjerne til sårbarhet og håndtering av risiko og kan beskrives som viljen til å være sårbare overfor andres handlinger, med forventninger om at den andre vil ta ansvar på ens egne vegner (Velten, 2022). Kontroll beskrives som det å ha *«oversikt»* eller *«styr over noe»* (Det store norske leksikon, 2023). I tradisjonell forvaltningssammenheng handler kontroll om å ha oppsyn med at midler benyttes i tråd med de intensjonen som er satt, at mål nås og planlagte aktiviteter gjennomføres (Høyer et.al, 2021).

Tillit og kontroll fremstilles ofte som motsetninger som har skapt et inntrykk av at vi må fjerne kontrollen for å oppnå tillit (Berntzen, 2017). Men i arbeidslivet trenger vi både tillit og kontroll for å oppnå vellykket og effektiv styring (Høyer et.al, 2021). For mye tillit øker risikoen for feil, mens for mye kontroll kan eskalere i antall regler og rigiditet (Høyer et.al, 2021; Aspøy, 2018). Høyer et.al (2021 s.47) beskriver forholdet mellom tillit og kontroll slik:

«Noen ser på tillit og kontroll som ild og vann, dvs. at det er i et motsetningsforhold til hverandre, mens andre ser på forholdet mer som sukker og kanel, en kompleks relasjon der tillit og kontroll kan virke sammen på en positiv måte».

Berntzen (2015) skriver at tilliten som etableres mellom leder og medarbeider har en strukturell og relasjonell dimensjon. Den strukturelle dimensjonen innebærer at man øker medarbeidernes faglige handlingsrom ved å løsne eller fjerne kontrolltiltak som oppleves begrensende på medarbeidernes autonomi. Den relasjonelle dimensjonen handler om å bygge opp nødvendig kompetanse, samtidig som man etablerer trygghet slik at økt handlingsrom oppleves trygt å benytte.

Tillit mellom leder og medarbeider er et forhold som utvikles og bygges opp over tid som et resultat av ulike tillitsskapende tiltak (DFØ,2023). Tillit er ikke en personlig egenskap, en regel eller et prinsipp som kan vedtas. Tillit kan kun etableres gjennom gode relasjoner som tilsier at man har tillit til hverandre, fordi man har vist seg tilliten verdig (Aspøy, 2018 s. 4). For at tillit skal fungere på en effektivt og hensiktsmessig måte kreves det forpliktelse fra både leder og medarbeider, og en felles forståelse av oppgavens formål og rammer (Härström, 2023). Velten (2022) beskriver dette som forpliktende samspill som innebærer at ansatte tar ansvar for å holde leder informert, for på den måten sikre at leder har kontroll, uten behov for å kontrollere.

Tillit beskrives som selve «bærebjelken» i gode relasjoner, og trekkes frem som helt essensielt for å lykkes med ledelse i en hybrid arbeidshverdag (Molstad & Aspeli, 2020; Iqbal et.al, 2021). Tillit mellom leder og ansatte vil bidra til økt jobb engasjement, bedre trivsel og større lojalitet, og en effektiv organisasjon kjennetegnes gjerne ved at det er en god balanse mellom tillit og kontroll (DFØ,2023; Ladegård & Vabo, 2019).

3.0 Metode

I dette kapittelet presenteres mitt forskningsdesign og metoden jeg har anvendt i dette studiet. Samfunnsvitenskapelig metode har som hensikt å øke kunnskapen om hvordan virkeligheten ser ut. Ordet metode er opprinnelig gresk og betyr «*veien mot målet*» (Johannesen et.al, 2020; Kvale & Brinkman, 2021). Forskningsmetode handler om fremgangsmåten ved innhenting, analysering og tolkning av data i et forskningsprosjekt. Forskningsdesign er rammen jeg har brukt i prosjektet under forberedelser, ved innsamling og analysering av data som ligger til grunn for dette studiet.

Ifølge Johannesen et. al (2020) er utgangspunktet for all forsknings nysgjerrighet. I mitt tilfelle startet denne nysgjerrigheten 12.Mars. 2020 da jeg som flere andre måtte pakke sakene mine for å flytte arbeidet hjem på hjemmekontor. På denne tiden hadde jeg nylig startet som avdelingsleder i Oslo kommune, og hadde knapt hatt fem måneder med mine ansatte før den pålagte perioden med hjemmekontor startet. Det ble en bratt læringskurve i bruk av digitalt kommunikasjonsverktøy for samhandling, og jeg måtte lære meg å bygge tillit og relasjoner på avstand. Teams som tidligere var benyttet ved en sjelden anledning etablerte seg raskt som en foretrukket kommunikasjonsplattform for daglig samhandling. Parallelt med at samfunnet åpnet opp igjen, og smitterestriksjonen ble tatt bort flyttet enheten jeg jobber i inn i nytt bydelshus, hvor konseptene om aktivitetsbasert arbeidsplass og hybridkontor ble innført.

Ledelse i en hybrid arbeidshverdag har endret hvordan jeg samhandler med, og følger opp mine medarbeidere i det daglige. Den hybride arbeidshverdagen med kombinasjon av fysisk og digital ledelse er noe som både interesserer og opptar meg. Som leder ønsker jeg å få en bedre innsikt i hvordan en slik arbeidsform påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider, og samtidig undersøke hvilke lederegenskaper som er nødvendig for å lykkes med ledelse en slik arbeidshverdag.

3.1 Metodisk tilnærming: Kvalitativt intervju

Valgt metode henger sammen med mitt ønske å få en dypere forståelse av hvordan offentlige ansatte opplever ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Kvalitativ metode gir meg tilgang til informantenes subjektive opplevelser, erfaringer og meninger om ledelse i en slik arbeidshverdag. Ved å bruke semistrukturert intervju som fremgangsmåte har jeg

fått mulighet til å komme tett på mine informanter, og på den måten fått tilgang til flere nyanser av samme fenomen. Dette ville ikke vært mulig gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse som gir informasjon i form av tall, og vektlegger forklaring fremfor forståelse (Johannsen et.al, 2020). I et vitenskapsteoretisk perspektiv kan valgt metode knyttes til en fenomenologisk tilnærming som tar utgangspunkt i subjektive opplevelser, og vektlegger en dypere forståelse av hvordan ulike mennesker opplever et bestemt fenomen (Baert, 2005; Kvale & Brinkmann, 2021).

Fremgangsmåten jeg har valgt å bruke er semistrukturert intervju, og metodens struktur kan karakteriseres som eksplorerende design da jeg søker økt innsikt og forståelse av et avgrenset tema (Tjora, 2020). I mitt tilfelle er oppgaven avgrenset til kommunale enheter i Oslo og Bærum kommune som i etterkant av pandemien har innført hybridarbeid (Tjora, 2020).

3.1.1 Utvalg og Informanter

I denne oppgaven er utvalget offentlige ansatte uten lederansvar i Oslo og Bærum kommune som arbeider hybridbasert. Det finnes ulike måter å sette sammen et strategisk utvalg på. Jeg har valgt kriteriebasert utvelgelse som innebærer at jeg har rekruttert informanter som oppfyller bestemte kriterier (Johannesen, et.al, 2020).

3.1.2 Rekruttering

For å rekruttere informanter til mitt prosjekt har jeg brukt litt ulike metoder. I starten benyttet jeg av min tilgang til Oslo kommunes intranettside for å søke opp hvilke bydeler som har innført hybridarbeid. Jeg kom da frem til seks ulike bydeler som det var aktuelt å komme i kontakt med. Jeg utformet deretter en e-post som ble sendt til bydelens postmottak med informasjon om prosjektet, og ønske om å komme i kontakt med aktuelle medarbeidere. Det var lite respons i starten, men etter omtrent to uker fikk jeg kontakt med tre ulike medarbeidere fra tre ulike bydeler som ønsket å stille til intervju. Gjennom en av disse brukte jeg snøballmetoden, og fikk dermed kontakt med ytterligere to informanter. Resterende har jeg rekruttert ved hjelp av kollegaer i egen bydel som har satt meg i kontakt med aktuelle informanter gjennom deres nettverk. Totalt endte jeg opp med ni informanter fra fem ulike bydeler i Oslo kommune, og en informant fra Bærum kommune.

3.1.3 Utvalg

Gjennom dette studiet har jeg fått innblikk i seks ulike enheter i Oslo og Bærum kommune, og snakket med ti ulike arbeidstakere. Informantene har ulike arbeids- og ansvarsområder belyst i tabell 3, og ulikt utdanningsnivå fordelt på grunnskole, bachelor og masternivå. Informantene arbeider i team av ulike størrelser. Det er alt fra små team med 5-6 medlemmer, til større team med 20-30 medlemmer. Enkelte har lang fartstid i enheten, mens andre har startet under eller etter pandemien. Fellestrekk for alle er at de arbeider hybridbasert. Ni av ti opplyser at arbeid på hjemmekontor er forankret i skriftlig avtale med arbeidsgiver. Avtalens utforming og omfang har noen variasjoner, og antall dager man kan jobbe hjemmefra varierer fra sted til sted.

Arbeidshverdagen til informantene er noe variert basert på ulike arbeids- og ansvarsområder. Flertallet opplyser imidlertid at de planlegger hvilke arbeidsoppgaver de skal utføre på kontoret, og hvilke arbeidsoppgaver de velger å utføre hjemmefra. Det er gjentakende at arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon blir lagt til dager med hjemmekontor, mens arbeidsoppgaver som krever samhandling med andre er foretrukket å utføre på arbeidsplassen. Samtlige informanter opplyser at de er fornøyd med fleksibiliteten som den hybride arbeidsmodellen gir.

Datautvalg	
Semistrukturert intervju	
Datakilde	Informanter
Bydel A Oslo kommune	HR medarbeider 1 (Pål) HR medarbeider 2 (Bodil) HR medarbeider 3 (Even)
Bydel B Oslo kommune	Innovasjonsrådgiver (Ali) Barnevernskonsulent (Siri) Saksbehandler barnehagemyndighet (Anne)
Bydel C Oslo kommune	Fagkonsulent innen politikk (Kari)
Bydel D Oslo kommune	Fagkonsulent innen arkiv (Jasmin)
Bydel E Oslo kommune	Saksbehandler NAV (Sanne)
Bærum kommune	HR medarbeider 4 (Sindre)

Tabell 3. kodet oversikt over datautvalg

For å gjøre presentasjonen av funn mer virkelighetsnær har jeg valgt å gi informantene fiktive navn som belyst i tabell 3.

3.1.4 Kvalitativt intervju

Kvalitativt intervju er en dominerende form for datainnsamling i kvalitativ forskning. Kvale og Brinkmann (2021 s. 36) beskriver intervju som: «*Et håndverk, en kunnskapsproduserende aktivitet, og en sosial praksis*».

I denne studien har jeg valgt semistrukturert intervju som fremgangsmåte for innsamling av data (Johannesen, et.al, 2020). Et semistrukturert intervju legger opp til at det verken er åpne eller lukkede spørsmål, og baserer seg på en intervjuguide som leder informantene gjennom ulike tema og spørsmål. En slik form har fordeler ved at det legger opp til en uformell atmosfære som inviterer informantene til å snakke fritt rundt mitt tema (Kvale & Brinkmann, 2021). Jeg har benyttet samme intervjuguide gjennom hele prosessen, men oppfølgingsspørsmål har variert ettersom samtalen har utviklet seg og informantene har belyst tema som det har vært interessant å få mer detaljerte beskrivelser om.

3.1.5 Utarbeidelse av intervjuguide

Etter at tema og foreløpig problemstilling var klarert med veileder startet jeg arbeidet med utarbeidelse av intervjuguide. Spørsmålene ble i stor grad basert på foreløpige forskningsspørsmål, og i samarbeid med veileder jobbet jeg mye med ordlyden i spørsmålstillingen for å sikre at jeg inviterte til åpen dialog og refleksjoner rundt tema.

Intervjuguiden (vedlegg 1) ble delt inn i tre ulike deler: Bakgrunnsinformasjon, hoveddel og avslutning. Jeg startet alle samtalen med å presentere meg selv, deretter inviterte jeg informantene til å fortelle om seg selv, sine arbeidsoppgaver, rolle og plassering i enhetene. Hoveddelen ble delt inn i fem ulike tema som inviterte informantene til å fortelle om sin arbeidshverdag, den fysiske arbeidsplassen, tilstedeværende ledelse, lederegenskaper og tillitsbasert ledelse. Intervjuene ble avrundet med et avslutningsspørsmål som inviterte informantene til å reflektere over om det er noe annet som er viktig for en medarbeider som arbeider hybridbasert.

Jeg har ikke gjort noen endringer på selve intervjuguiden etter at jeg startet opp med intervjuprosessen, men første intervjudag belyste behov for å endre på hvordan jeg innledet selve samtalen for å lede informantene inn på mitt tema.

3.1.6. Gjennomføring

Før jeg startet intervjuprosessen testet jeg ut intervjuguiden på familiemedlemmer og venner. Dette var nyttig for å beregne tidsbruk samtidig som det hjalp meg å belyse hvilke spørsmål som var vanskelig å forstå for personer med ulik grad av kjennskap til tema. Jeg gjennomførte deretter et prøveintervju med en saksbehandler fra NAV desember 2022. Resterende intervju ble gjennomført i løpet av januar 2023.

I forkant av alle intervjuene hadde jeg dialog med informantene via e-post hvor jeg sendte ut informasjonsskriv om prosjektet (vedlegg 2), samtykkeerklæring (vedlegg 3) og avtale tid og sted for gjennomføring. Jeg la opp til at informantene kunne velge fritt om intervjuet skulle foregå fysisk eller digitalt, og tidspunkt og sted ble tilpasset deres ønsker. Av totalt ti intervju ble fire gjennomført fysisk på informantenes arbeidsplass, og resterende ble gjennomført digitalt. Intervjuenes varighet varierte mellom 45 min til 1 time.

Som ny i forskerrollen har det vært viktig for meg å skape en trygg og god atmosfære i møte med mine informanter. Jeg startet derfor alle samtaler med å fortelle om meg selv, min faglige bakgrunn og bakgrunn for valg av tema. Intervjuprosessen har vært veldig lærerik, og jeg opplevde selv en forbedring i både flyt og gjennomføring underveis i samtaler. Det har vært interessant å få innblikk i flere ulike arbeidsplasser og høre informantenes erfaringer med ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Alle intervjuene ble tatt opp på lydbånd ved hjelp av en diktafon applikasjon, og jeg brukte nettskjema via OsloMet som sikkert lagringsområde for lydfile. Intervjuene ble transkribert kort tid etter gjennomføring.

3.2 Forskningsetiske vurderinger

Før jeg landet på endelig tema og problemstilling reflekterte jeg over ulike etiske spørsmål og dilemmaer som kan oppstå gjennom samfunnsvitenskapelig forskning med min veileder. Kvalitativ metode gjør at jeg kommer nært det som forskes på, og jeg får tilgang til informantenes tanker, følelser og meninger om mitt tema.

Jeg tok tidlig et bevisst valg om å ikke rekruttere informanter fra egen bydel, eller ansatte jeg har kjennskap til fra tidligere. Dette for å unngå å få tilgang på informasjon om ledere jeg har kjenner gjennom mitt arbeidsforhold i Oslo kommune. Ved utarbeidelse av problemstilling, forskningsspørsmål og intervjuguide har jeg vært bevisst på å ikke gå inn på tema av sensitiv

karakter, eller tema som gir meg tilgang på personsensitive opplysninger som vil være etisk vanskelig å håndtere som ny i forskerrollen.

3.2.1 Informert samtykke og konfidensialitet

Informantene er informert både skriftlig og muntlig om hensikten med studiet, og formålet med intervjuet. I forkant av alle intervjuene sendte jeg ut e-post med informasjonsskriv om prosjektet og samtykkeskjema som ble signert før selve gjennomføringen. Før intervjuene ble tatt opp på lydbånd ble samtykkeskjema gjennomgått på nytt, og alle fikk informasjon om mulighet til å trekke seg fra undersøkelsen. Samtlige informanter har samtykket til at samtalen ble tatt opp på lydbånd, og alle har fått informasjon om hvordan jeg sikrer konfidensialitet, lagring, oppbevaring og destruering av data.

Undersøkelsesenheten belyses gjennom hele prosjektet på en måte som sikrer at informasjon om de ulike informantene, og deres enheter ikke kan identifiseres. Gjennom informasjonsskriv og signert samtykke sikrer jeg at informantene deltar frivillig, og gir dem samtidig mulighet til å trekke seg dersom de ønsker det. Konfidensialitet i forskningen referer til felles enighet mellom meg og deltagerne om hvordan jeg vil benytte meg av data som resultat av deres deltagelse. I dette tilfellet innebærer det at private data som identifiserer informantene ikke blir avslørt (Kvale & Brinkmann, 2021).

3.2.2 Forskeres rolle

I rollen som forsker har det vært viktig for meg å gå inn i studiet med gode forkunnskaper om tema. Jeg har dratt god nytte av erfaring som leder, men også arbeidstaker i en offentlig enhet som arbeider hybridbasert. Gjennom hele studiet har jeg forsøkt å ikke la egne erfaringer og preferanser lede, eller prege funnene i datainnsamlingen.

Når jeg går inn i rollen som forsker er min integritet avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskapen som legges frem, og de etiske beslutningene jeg har tatt underveis i prosessen. Ettersom jeg har valgt å innhente data gjennom kvalitativt intervju er det viktig at jeg er godt kjent med de etiske kravene som stilles til kunnskapen som presenteres. Her er min kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet avgjørende for å sikre god kvalitet på resultatene som legges frem (Kvale & Brinkmann, 2021).

Valg av tema har vært bevisst da jeg ikke har ønsket å få tilgang på personsensitiv informasjon som ville vært krevende for meg å behandle som ny i forskningsfeltet. Gjennom

intervjuprosessen har jeg vært opptatt av å holde en profesjonell distanse til informantene mine, og bevisst unngått å stille spørsmål av sensitiv karakter. Jeg har videre vært opptatt av at kvaliteten på kunnskapen som presenteres skal være så gjennomsluktig, nøyaktig og representativ for forskningsområdet som mulig (Kvale & Brinkmann, 2021).

3.2.3 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Valgt metode har sine styrker og svakheter som jeg har vært oppmerksom på gjennom hele forskningsprosessen. Ved hjelp av kvalitativ metode har jeg fått mulighet til å få frem informantenes subjektive opplevelser, meninger og holdninger rundt mitt forskningstema. En svakhet med denne metoden er at den ikke kan omgjøres til tall på samme måte som i en kvantitativ undersøkelse. Resultatene jeg har samlet inn må dermed oppfattes mer som tendenser, og kan ikke generaliseres eller overføres til populasjonen på samme måte som i en kvantitativ forskningsstudiet (Johannes et.al, 2020).

Når man skal vurdere kvaliteten på et forskningsstudium bruker man ofte tre kriterier: Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Tjora, 2020). Reliabilitet innebærer at det må være en tydelig sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet, og omhandler resultatenes troverdighet og gyldighet (Tjora, 2020; Kvale & Brinkmann, 2021). Det stilles tydelige krav til hvordan data skal genereres, og hvordan analysen utvikles fra empiri og gjøres relevant (Tjora, 2020). Som nevnt tok jeg tidlig et bevisst valg om å ikke rekruttere informanter fra egen arbeidsplass, eller informanter jeg har kjennskap til fra tidligere for å unngå at dette skulle påvirke kunnskapens reliabilitet. Ved hjelp av testintervju fikk jeg øvd meg på å ikke stille ledende spørsmål og ble bevisstgjort på hvordan kroppslige og verbale responser kan virke ledende på informantene, som igjen kan påvirke kunnskapens troverdighet (Kvale & Brinkman, 2021).

Validitet kan oversettes med gyldighet, og i kvalitativ forskning innebærer dette hvorvidt jeg som forsker undersøker det jeg tror jeg undersøker (Kvale & Brinkman, 2021). Gyldigheten i et forskningsprosjekt vurderes utfra om det er en «rød tråd» eller en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og aktuelle funn som presenteres. Ved nøye utarbeidelse av intervjuguiden, og ved gjennomføring av testintervju fikk jeg fjernet spørsmål som var uklare og irrelevante for å belyse min problemstilling. Jeg identifiserte også områder med risiko for feiltolkning eller misforståelser, og dermed fikk jeg luket bort disse før jeg startet med intervjuprosessen.

Men undersøker jeg det jeg tror jeg undersøker? Og er metoden egnet for å finne svar på mine forskningsspørsmål? Sammen med min veileder brukte jeg en del tid på å finne ut av hvordan jeg skulle innhente kunnskap som ville belyse det jeg ønsket å finne svar på. Jeg snakket også med kollegaer og ledere i egen organisasjon for å høre deres tanker og meninger om ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Jeg vurderte tidlig at kvantitativ metode og innhenting av data ved hjelp av spørreundersøkelse ikke var aktuelt for dette prosjektet, da kvantitativ metode ikke ville gitt meg samme mulighet til å gjøre et «dypdykk» i hva informantene opplever som viktige lederegenskaper ved hybridkontor.

En svakhet ved kvalitativt intervju som metode er at det genererer store mengder data som skal transkriberes, kodes og tolkes. På den positive siden gav valgt metode meg mulighet til strategisk utvelgelse av informanter med god kjennskap til tema, som igjen har gitt meg gode forutsetninger for å belyse min problemstilling. En svakhet med denne fremgangsmåten kan være at deltakerne som har valgt å stille til intervju er ansatte som i utgangspunktet er fornøyd med den hybride arbeidshverdagen. Videre kan resultatene være preget av den aktuelle intervjusituasjonen, eller andre ytre forhold som stress ved at samtalen ble gjennomført i løpet av informantens arbeidsdag. Videosamtaler under enkelte intervju kan også ha påvirket min evne til å fange opp nonverbale signaler, og kan dermed ha påvirket relasjonene jeg kan klart å etablere med informantene under intervjusituasjonen (Tjora, 2020; Johannesen, et.al, 2020).

For å styrke prosjektets kvalitet har jeg vært opptatt av å være transparent gjennom å belyse hvilke undersøkelser som er gjennomført. Jeg har forklart hvilke valg som er tatt underveis, hvem som er rekruttert og hvilke teorier som er brukt for å belyse og besvare min problemstilling. Det vil alltid være fordeler og ulemper med ulike metoder i samfunnsvitenskapelig forskning, og det er viktig å være bevisst på at det alltid vil være feil innbakt i all forskning (Johannesen et.al, 2020). Gjennom kvalitativ metode vil det ikke være mulig å generalisere forskningens relevans utover de aktuelle enhetene jeg har undersøkt. Jeg mener likevel at min metode er godt egnet for å belyse mitt tema og problemstilling, og slik jeg ser det kan resultatene i denne undersøkelse bidra til å utvikle konsepter eller teorier som kan ha relevans for lignende caser.

3.3 Analyse

For å opprettholde en god systematikk gjennom hele forskningsprosessen har jeg valgt å benytte stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) fra Tjora (2020). Metoden innebærer å ha tro på empirien, og ta steg for steg i forskningsprosessen for å unngå premature konklusjoner (Tjora, 2020. s 196).

Analysen av empirien startet på mange måter rett etter at intervjuene var gjennomført da jeg satt igjen med flere inntrykk fra det informantene hadde delt, stemningen i rommet og det som ble signalisert gjennom nonverbale responser. Lydfilene ble transkribert kort tid etter at intervjuene var gjennomført, og neste steg i analysen var deretter å kode det transkriberte datamaterialet. Målet med kodingen er å hente ut essensen av det empiriske materialet, og redusere datamaterialets volum for å starte prosessen med ide generering (Tjora, 2020).

Jeg brukte intervjuguiden min som utgangspunkt for koding. Koder som ble benyttet var ledelse, styring, tilstedeværelse, tilgjengelighet, digital samhandling, relasjoner og tillitsbasert ledelse. Disse kodene ble deretter gruppert tematisk for å utforme en overordnet struktur for analysen. Denne prosessen er induktiv og innebærer å samle koder som har tematisk sammenheng i ulike grupper, for deretter skille ut koder som er irrelevant for tema i restgrupper (Tjora, 2020). Når kodingen var ferdig startet jeg arbeidet med å skrive ut resultatene som presenteres i neste avsnitt.

4.0 Ledelse i en hybrid arbeidshverdag: Funn

I dette kapittelet vil jeg presentere funn fra min datainnsamling.

- Resultatene i 4.1 kan knyttes opp mot forskningsspørsmål 1): *Hvilken betydning har tillitsbasert ledelse for ansatte som jobber hybridbasert?*
- Resultatene i 4.2 – 4.3 kan knyttes opp mot forskningsspørsmål 2): *Hvordan påvirker fysisk avstand medarbeidernes relasjon til nærmeste leder?*

4.1 Tillitsbasert ledelse i en hybrid arbeidshverdag

Til tross for at informantene har ulike stillinger med ulikt behov for oppfølging fra leder, er alle enig i at tillitsbasert ledelse er viktig (eller til og med avgjørende?) for å lykkes med en hybrid arbeidshverdag. Følgende sitatet illustrerer dette: «*Det er jo den tillitsbaserte ledelse*

som er viktig. At leder faktisk stoler på at ansatte gjør den jobben de skal gjøre uten å passe på hele tiden» (Anne).

Tillitsbasert ledelse beskrives av flere som redusert opplevelse av kontroll og økt handlingsrom innenfor eget fag- og ansvarsområdet. Muligheten til å arbeide hybridbasert trekkes også frem av flere som et viktig signal på at deres leder viser dem tillit.

«Man opparbeider jo tillit ved at man er åpne, at man hele tiden har en åpen dialog, ved at man sier ifra, stiller spørsmål og er interessert i å høre. Tillit er veldig viktig, og det blir jo satt litt på spissen når det gjelder hjemmekontor, i og med at man da må stole fullt og helt på at arbeidstaker faktisk jobber» (Siri).

«Det er viktig at leder har tillit til sine ansatte, og så er det viktig at ansatte er ærlig og gjør jobben sin, og at de tørr å ta kontakt hvis det skjer noe gærent» (Kari).

«Det er vel litt det vi har snakket om. At leder har tillit til oss, at man ikke føler man gjør noe galt når man tar hjemmekontor. Og ja at ikke ledelsen og kollegaer tror at man sitter hjemme og ser på serier eller tar en fridag» (Sanne).

Til tross for at informantene beskriver hvordan tillitsbasert ledelse fungerer godt for dem, er det flere som mener at dette ikke er like hensiktsmessig for alle. Dette beskrives ved at enkelte kan misbruke tilliten, mens andre har behov for tydeligere styring og ledelse.

Følgende sitater beskriver dette: *«Det gir jo arbeidstakeren større tillit, og arbeidstakere som er slakk vil og har en mulighet til å misbruke denne løsningen» (Siri).*

«De ulike tjenestene er en ting, men så tror jeg personligheten er en annen. For noen har jo mer behov for kontroll. Noe liker å få her er listen din med oppgaver du skal utføre ikke sant, mens noen liker veldig den at de styrer det selv og heller tar av-sjekk når det er behov for det. Vi er jo ulike» (Even).

Det er interessant å se at flertallet på den ene siden mener hybridarbeid innebærer økt tillit, samtidig som flere også trekker frem at en slik arbeidsform krever tydeligere styring. Dette forklares av enkelte som at leder stiller tydelige krav og forventninger til dem. Styring beskrives også som klare rammer og tydelig struktur, og at leder er tett på når det kommer til oppfølging av mål og tidsfrister.

«Jeg tror det kan kreve mer av en leder nå å ha forventningsavklaringer og følge opp. Det krever jo mer av en leder å faktisk ta den vanskelige samtalen, og ta disse individuelle samtalene» (Ali).

Informantene trekker også frem viktigheten av å ha en god balanse mellom tillit og kontroll. Enkelte beskriver dette ved at leder viser dem tillit, samtidig som leder tar «kontroll av-sjekk» ved behov. Det beskrives også som en god balanse mellom struktur og tillit gjennom retningslinjer og tydelige rammer. Enkelte mener derimot at enhetene har mer å gå på når det gjelder styring: *«Kanskje tilliten har gått litt for langt. At man har glemt at tilliten skal skje innenfor en veldig klar ramme. Det handler om tillitsbasert styring og ledelse» (Bodil).* Flere av informantene forteller at det var det uaktuelt å jobbe på hjemmekontor før pandemien. *«Det var jo gjemmekontor med GJ, og det ble liksom skulesett på» (Jasmin).*

«Når vi ble satt på hjemmekontor under pandemien så var det ikke fordi lederen min hadde tillit til at jeg gjorde jobben min, det var fordi vi var pålagt dette. Men nå når hen gir meg mulighetene til å ha hjemmekontor, så har hen gitt meg tilliten til at jeg gjør den jobben jeg skal gjøre» (Kari).

Under intervjuene bad jeg informantene reflektere over om de hadde opplevd endringer i utøvelse av tillitsbasert ledelse i perioden før, under og etter pandemien. Flertallet gav uttrykk for at det har vært en endring i form av økt tillit. Enkelte beskriver også at det var en fase med mer kontroll i starten, men at dette gradvis slapp opp under den pålagte hjemmekontor perioden.

«Altså jeg merka jo litt i starten av pandemien da var det jo litt nytt. Og da fikk man en veldig følelse av at her stoler ikke ledelsen at du gjør jobben din når du er på hjemmekontor. For da fikk du en sånn liste hvor du skulle fylle inn hva du, hvilke ting du skulle gjøre på hjemmekontor, og så måtte du gå inn å krysse av på det du hadde gjort. Det var litt sånn kontroll mekanismer» (Siri).

I dag stilles det lite spørsmål om hvorfor informantene velger å ta hjemmekontor, og flere beskriver også at det er lett å benytte seg av dette dersom de ikke er helt i form, må være hjemme med sykt barn, eller må kombinere arbeidet med andre private avtaler. Sindre mener derimot at det ikke har vært noe endring, og begrunner dette med at det alltid har vært kultur for tillitsbasert ledelse på egen arbeidsplass. Enkelte beskriver at de har opplevd

økt tillit på enkelte områder, og innstramninger på andre. *«Det har både blitt mer og mindre. Fordi når man strammer et sted så slipper man opp et annet sted, og når man slipper opp et sted så strammer man et annet sted»* (Pål).

4.1.1 Positive effekter av tillitsbasert ledelse og hybridarbeid

Informantene trekker frem flere positive effekter av tillitsbasert ledelse og hybridarbeid. Dette er blant annet opplevelse av autonomi som følge av muligheten til å planlegge og organisere egen arbeidshverdag. Tillit fra nærmeste leder gir dem også økt motivasjon, samtidig som flere opplever mindre arbeidsrelatert stress, som igjen har resultert i økt arbeidskapasitet.

«Det gir jo et driv på at du leverer det du skal, fordi det er ingen som går og kontrollerer deg. Så du er avhengig av deg selv for å levere. Det gjør jo også at du ikke får det stresset. Du føler ikke at det er noen som henger over deg, eller går deg i sømmene hele tiden» (Sindre).

«Man eier oppgaven sin mer, og det er kanskje blitt en endring. Altså du eier jobben din mer enn du gjorde før kanskje» (Anne).

Oppsummert synliggjør mine funn at tillitsbasert ledelse har flere positive effekter for mine informanter. Tillitsbasert ledelse skaper motiverte medarbeidere som ønsker å levere gode resultater, samtidig som det har bidratt til økt arbeidskapasitet og resulterer i at informantene tar et større ansvar for egne arbeidsoppgaver. Følgende sitat beskriver dette:

«Jeg kunne ikke hatt kun kontrollorientert ledelse. Det hadde jeg ikke likt i det hele tatt. Så føler jeg også at gir du tillit og frihet, så får du ofte mye tillit tilbake. Forskning viser jo også at resultatene blir bedre» (Even).

4.2 Tilstedeværende ledelse og tilgjengelighet i en hybrid arbeidshverdag

Gode relasjoner mellom leder og informantene trekkes frem som en viktig forutsetning for opplevelsen av trivsel og mestring i den hybride arbeidshverdagen. Flere av informantene mine påpeker at en slik arbeidsform krever ledere som har gode relasjonelle ferdigheter, som evner å se den enkelte, og som klarer å skille mellom medarbeidernes ulike behov. *«Man må kunne være veldig god på relasjoner, for man må kunne fange opp ting»* (Ali).

«Noen har et mye større behov for å bli sett av lederen sin. For noen så må leder gjøre en større innsats. At man ikke behandler alle likt, det tror jeg. At man må kjenne sine ansatte. Det tror jeg er kjempe viktig» (Bodil).

Samtlige påpeker at relasjonen ikke har endret seg etter at de innførte hybridarbeid. Dette gjelder både de som har nær relasjon til sin leder, men også de som har et mer profesjonelt distansert forhold. Flere påpeker imidlertid at gode relasjoner etableres best i fysiske møter, og særlig gjennom de uformelle sosiale treffene. Videre beskriver informantene hvordan god relasjon med leder bidrar til god samhandling, uavhengig av om samhandlingen foregår fysisk eller digitalt. Følgende sitat belyser dette:

«Nei den har ikke endret seg, den er like god. Jeg kan bare sende hen en melding, så har vi det. Så det har ikke endret seg» (Anne).

4.2.1 Hvordan synliggjøres tilstedeværende ledelse i en hybrid arbeidshverdag?

På spørsmål om hvordan leder synliggjør tilstedeværelse er det noe variasjoner i hva den enkelte legger i dette. Tilstedeværende ledelse beskrives som gode relasjoner preget av åpenhet, tillit og god kommunikasjon. Informantene beskriver det også som opplevelsen av å bli prioritert, at leder legger merke til den de er som person og ser deres individuelle styrker og kvaliteter. For flere handler tilstedeværelse om å bli behandlet på lik linje som når man er på kontoret, til tross for at det er fysisk avstand.

«Tilstedeværende ledelse er ikke det samme som fysisk nærhet holdt jeg på å si, og det handler om at man fortsatt er god til å følge opp selv om jeg sitter i Ski og jobber på en måte. Selv om det er fysisk avstand så er det ikke avstand hvis du skjønner hva jeg mener. Jeg tror det er noe av det viktigste» (Even).

Flere beskriver at tilstedeværende ledelse synliggjøres ved at leder tilrettelegger for de uformelle og sosiale treffene, at leder tar initiativ til kontakt og følger opp informantene med jevne mellomrom. Informantene trekker særlig frem de uformelle møtene uten fast agenda, og kaffeprat både fysisk og digitalt som viktig for å skape en opplevelse av tilstedeværelse når man arbeider hybridbasert. Følgende sitat beskriver dette:

«Jeg tenker at det å ha hyppig kontakt gjennom teams. Kanskje både formelt og uformelt. Altså ha sånne kaffeprater. Diskutere litt uformelt uten at det bør være noe referater ikke sant. Den type ting kan være viktig» (Bodil).

Enkelte av informantene påpeker imidlertid at digital samhandling kan utfordre deres opplevelse av tilstedeværelse. Dette forklares ved at digital kommunikasjon gjør det krevende å fange opp ulike kommunikasjonssignaler: *«Det som er utfordrende er at du får jo ikke med deg alle kommunikasjonssignalene. Altså vi kommuniserer jo med hele oss ikke sant, og ikke bare med tale»* (Bodil).

«Selv om jeg trives godt med hjemmekontor, og er en forkjemper for det så foretrekker jeg som nevnt fysiske møter fordi man mister veldig mye kroppsspråk, og mimikk når man ikke treffes fysisk» (Ali).

Oppsummert viser mine funn hvordan tilstedeværelse ikke knyttes til det å være fysisk samme. Tilstedeværende ledelse handler mer om det relasjonelle, hvor gode relasjoner er viktig for informantenes opplevelse av leders tilstedeværelse. Det er imidlertid et viktig funn i informantenes beskrivelser av hvordan digital samhandling kan påvirke deres opplevelse av leders tilstedeværelse, samtidig som flere av dem trekker frem viktigheten av fysiske treffpunkt for å bevare gode relasjoner til sin leder. Det er den gode blanding av både fysiske og digitale treff som gir informantene en opplevelse av at leder er tilstedeværende i den hybride arbeidshverdagen.

4.2.2. Hvordan oppleves leders tilgjengelighet når man arbeider hybridbasert?

Det varierer hvor mye kontakt den enkelte informanten har med sin leder. Dette kan knyttes opp mot individuelle behov for ledelse, hvor mye leder er involvert i det daglige arbeidet og hvor stor beslutningsgrad informantene har innenfor sin stilling. Enkelte opplyser at de arbeider veldig selvstendig, og har dermed lite behov for kontakt med sin leder. Andre forteller at de har hyppig kontakt, og faste møtepunkt med leder gjennom arbeidsuken. De følgende to sitatene viser denne forskjellen:

«Hun er ganske tett på oss i teamet. Jeg har jo hatt forskjellige ledere, og hun er den som er tettest på. Ikke på den måten at hun, vi er veldig selvstendige, sånn at hun er ikke tett oppi alt vi driver med. Men hun er veldig tilsted enten hun er her, eller vi kan ringe henne» (Siri).

«Nå er jo jeg en person som ikke trenger eller ønsker så mye annet. Jeg liker å jobbe selvstendig da, og da har jeg ikke så mye behov. Så det behovet jeg har blir dekket» (Ali).

Samtlige opplyser at leder er like tilgjengelig som tidligere til tross for at de i dag har færre fysiske møter. Flere påpeker også at de opplever sin leder som mer tilgjengelig i en hybrid arbeidshverdag, og begrunner dette med at kontakten nå går gjennom flere ulike kanaler.

«Jeg synes det er lett å nå leder når du er på hjemmekontor, fordi det er lett å booke inn en time og se når hen er ledig. Strukturere hvis du har behov for ett møte, enn å se når hen er ledig i gangen for å få en samtale. Jeg føler på en måte at leder har blitt mer tilgjengelig ved at man er digitalt, enn at man går og lur på om hen har tid mellom to møter» (Sindre).

Flere av informantene trekker frem at de får raskere svar på digitale plattformer, som igjen gjør det enkelt å kommunisere med leder til tross for at man befinner seg på ulike lokasjoner.

«Vi hadde ikke teams vi i Oslo kommune der jeg jobbet i hvert fall før Covid. Så du var liksom avhengig av mail, også bare okay. Jeg vet at hen får 300 mail hver dag, så hen kommer til å svare meg neste uke hvis jeg er heldig» (Jasmin).

Sindre forteller også at nærmeste leder er flink til å delta på flere ulike digitale møter gjennom arbeidsuken, og dette gir han en opplevelse av at leder er mer tilgjengelig når de samhandler digitalt. Sindre tror dette henger sammen med at leder sparer tid på fysisk flytting mellom ulike lokasjoner. Jasmin mener det har blitt en helt ny måte å kommunisere på, og forteller hvordan hun i dag samhandler med sin leder gjennom flere ulike kanaler. Flere påpeker at det er lett å se når leder er tilgjengelig digitalt, samtidig som lederne har blitt flinkere til å synliggjøre tilgjengelighet. *«Hen må være en råeste på oppdatert kalender på verdens minste ting. Det er veldig lett å se når hen er veldig opptatt, og når hen er ledig» (Pål).* *«Du ser at hen er ledig når hen er grønn i teams» (Sindre).*

Flere av informantene forteller hvordan at økt tilgjengelighet, med lett tilgang til digitale verktøy i eget hjem har ført til at arbeidstiden kan skli noe ut. Flere opplyser også at de mottar mail fra sin leder, men også fra andre samarbeidspartnere både i og utenfor enheten etter normal arbeidstid. Følgende sitater beskriver dette: *«I går så logga jeg meg inn kvart på 7 og satt til 8. Fordi jeg liksom måtte få det ut, og jeg ville få det ferdig sånn at jeg har mindre stress i dag» (Jasmin).*

«På søndager så ser man over og jobber litt, så ser man hvordan neste uke ser ut, eller så tar man det veldig tidlig på mandag» (Even).

«Man er jo blitt utrolig flink til å være på jobb 24/7. Jeg ser jo kanskje noe at det føles som man forventes litt at man er tilgjengelig hele tiden hvis det ramler inn litt ting også utenfor arbeidstiden» (Sindre).

Oppsummert tyder mine funn på at hybridarbeid med kombinasjon av både fysisk og digital samhandling gir en opplevelse av at lederne er mer tilgjengelig nå enn tidligere. Mine funn viser også hvordan ny teknologi, i kombinasjon med mulighet til å arbeide hjemmefra har hatt en vesentlig påvirkning på tilgjengelighet, samtidig som resultatene tyder på at dette også kan skape en negativ ubalanse mellom arbeidstid og privatliv.

4.3 Digital ledelse og samhandling

Samtlige påpeker at hybridarbeid krever ledere som har god digital forståelse, og flere mener det bør stilles strengere krav til leders digitale kompetanse nå enn tidligere. Dette begrunnes med at utviklingen innenfor de ulike fagområdene i dag går stadig raskere. Følgende sitater belyser dette: *«Det krever selvfølgelig de digitale ferdighetene. Det krever at man er litt frempå, og et godt eksempel selv. Så den teknologiske kunnskapen må være på plass» (Ali).*

«Ikke bare at man kan Excel og Outlook fordi det stilles mye mer krav nå. For nå er det mye på office365 pakken ikke sant, og folk må kunne. Man må ha noen sånne minimumskrav synes jeg» (Even).

God digital ledelse beskrives som leders evne til å inkludere, og få med seg alle. *«Det er veldig stor fremgang på at alt skal være digitalt, så det blir viktig å få alle med. Det er jo ikke alle som har like stort kunnskapsnivå når det gjelder det digitale» (Anne).* Sanne mener det innebærer å tilrettelegge for hybride møter slik at alle får mulighet til å delta uavhengig av om man er fysisk på kontoret, eller arbeider hjemmefra. Jasmin trekker frem viktigheten av å sikre at alle får lik informasjon: *«Altså det er ikke så vanskelig å be om å bli «held in the loop», at man får den informasjonen, at man blir holdt oppdatert».*

Alle informantene forteller at de i dag bruker digitale kanaler aktivt i samhandling med sin leder. Flere forteller også at de samhandler med leder digitalt på dager hvor begge er fysisk tilstede på arbeidsplassen. Dette forklares med at det er lettere å få kontakt med leder

digitalt, samtidig som de ikke alltid møter sin leder når de er på kontoret. «Det er jo dager jeg ser sykkel bagen til sjefen min, men jeg ser hen ikke» (Jasmin).

«Det kan gå uker hvor jeg ikke ser hen, og så kan vi til og med sitte i samme etasje men på forskjellige plasser fordi det er freeSeating. Så det har jo gått dager hvor vi egentlig ikke har sett hverandre, men vi har sittet på kontoret begge to» (Ali).

Samtlige mener innføring av nye digitale samhandlingsverktøy har vært et positivt virkemiddel for samhandling med deres leder. Dette beskrives som en rask og effektiv måte å kommunisere på, samtidig som det gjør det lettere å holde seg oppdatert på det som skjer i organisasjonen. Informantene forteller også at lederne har blitt flinkere til å sende ut referat etter møter, og sette medarbeiderne i kopi når viktig informasjon sendes ut. Dette knytter de til utvikling og endring som et resultat av ny teknologi, og kompetanseutvikling som oppstod under den pålagte hjemmekontor perioden.

«Før var man veldig avhengig av jungeltelegrafene. Den eneste informasjonen du fikk var når du stod ved kaffeautomaten og snakka med en eller annen tilfeldig ansatt. Det var der du fikk med deg ting» (Jasmin).

På spørsmål om informantene mener digital ledelse og samhandling kan erstatte deres behov for fysisk kontakt med sin leder er det delte meninger. Flertallet mener det er et godt supplement, samtidig som 8 og 10 understreker at det ikke er ønskelig med heldigital kontakt. Disse to sitatene belyser forskjellen:

«Jeg har personlig ikke noe ønske om å bli satt bort der, og der skal du sitte så skal jeg kommunisere med deg på digitalt verktøy. Det tror jeg det blir dårlig arbeidsmiljø av» (Kari).

«Det er klart den kan det. Grunnen til at det ikke funker er fordi vi ikke er digitalt moden nok for det. Vi har ikke den kompetansen» (Pål).

Oppsummert synliggjør mine funn hvordan utstrakt bruk av digital ledelse trolig vil kreve ledere som innehar gode digitale ferdigheter. Mine funn viser også at samhandling fungerer godt på informantenes arbeidsplass, samtidig som det er interessant å se hvordan dagens arbeidsform har påvirket hvordan informantene samhandler med sin leder. Dette kan knyttes særlig til funn som viser hvordan digital samhandling også benyttes på dager hvor begge er fysisk tilstede på kontoret.

5.0 Drøfting og konklusjon

I arbeidet med denne studien har jeg intervjuet totalt ti ulike ansatte, fra seks ulike enheter i Oslo og Bærum kommune om deres erfaringer med ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Jeg har også studert ulike forskningsartikler og bøker med teori om digital ledelse, tillitsbasert ledelse, styring og ledelse og hybridarbeid.

I dette kapittelet svarer jeg på de to underspørsmålene i problemstillingen.

1. *Hvilken betydning har tillitsbasert ledelse for medarbeidere som arbeider hybridbasert?*
2. *Hvordan påvirker fysisk avstand medarbeidernes relasjon til nærmeste leder?*

Jeg starter med å drøfte ett og ett forskningsspørsmål om gangen, før jeg avslutter med å drøfte følgende problemstilling:

«Hvordan har innføring av hybridkontor påvirket ansattes opplevelse av leders tilstedeværelse?»

5.1. Hvilken betydning har tillitsbasert ledelse for medarbeidere som arbeider hybridbasert?

Tillitsbasert ledelse har stor betydning for mine informanter i den hybride arbeidshverdagen på tvers av deres fagområder, utdanningsnivå og arbeidsoppgaver. Dette er kanskje ikke så overraskende, og er i tråd med nyere forskning (Jmf. Bell et.al, 2023; Contreras et.al, 2020).

Gjennom intervjuene ble det belyst flere sider av tillitsbasert ledelse som forklarer hvorfor, og på hvilken måte tillitsbasert ledelse har vist seg å være viktig i den hybride arbeidshverdagen. For det første skaper tillitsbasert ledelse (i kombinasjon med hybridarbeid) en opplevelse av økt autonomi. Informantene mine forteller hvordan tillit fra deres leder, og muligheten til å arbeid hybridbasert har skapt en opplevelse av at de i dag har et større handlingsrom innenfor eget fag- og ansvarsområdet. Dette har bidratt positivt til at informantene har fått et større eierskap til, og tar mer ansvar for sine egne arbeidsoppgaver. Det kan tyde på at informantenes ledere utøver tillitsbasert ledelse på en måte som legger til rette for økt grad av selvledelse, som forklares i teorien som det å lede flatere gjennom delt eller distribuert ledelse (Jmf. Berntzen, 2015; De Paoli 2020; Bell et. al, 2023).

For det andre beskriver informantene hvordan tillitsbasert ledelse bidrar til økt motivasjon. Jeg finner her at det er tett sammenheng mellom opplevelsen av autonomi og informantenes motivasjon. Det kan virke som at muligheten til å ta mer ansvar for egne arbeidsoppgaver er en motivasjonsfaktor i seg selv, samtidig som tillit fra leder motiverer informantenes ønske om å levere gode resultater. Dette er i tråd med Velten og Heggen (2022) sin beskrivelse av tillitsbasert ledelse som «*tillit og ansvar*». Samtidig som det gir støtte til litteraturen som beskriver hvordan tillitsbasert ledelse bidrar positivt til å skape ansvarsfulle, motiverte og forpliktete medarbeidere (Jmf. Johnsen, et.al, 2022).

For det tredje beskriver informantene mine hvordan hybridarbeid og tillitsbasert ledelse har resultert i at de opplever mindre arbeidsrelatert stress, som igjen har skapt økt arbeidskapasitet. Her er det flere forhold som kan ha virket positivt inn på dette. For det første skaper den hybride arbeidshverdagen større fleksibilitet. Dette gjør det enklere for informantene å kombinere arbeidslivet med private avtaler som for eksempel legetimer, eller andre private ærender. Informantene mine beskriver hvordan dette har resultert i at de i dag opplever en bedre balanse mellom jobb og hjem, og denne fleksibiliteten trekkes frem som et viktig element når det kommer til redusert opplevelse av stress. For det andre beskrives kontroll som en negativ faktor når det kommer til stress, og utøvelse av tillitsbasert ledelse har en positiv effekt ved at det reduserer informantenes opplevelse av at leder utøver kontroll (Jmf. Byrådssak 1055/17). Overnevnte funn tyder også på at informantenes ledere utøver tillitsbasert ledelse på en måte som bidrar til at de får oppfylt flere av sine psykologiske jobbkrav (Jmf. DFØ, 2023).

Til tross for at mine funn viser flere positive effekter av tillitsbasert ledelse, er det imidlertid interessant at informantene mener at enkelte ansatte har behov for mer styring og kontroll. Dette er i tråd med Aspøy (2018) som også mener at tillitsbasert ledelse ikke alltid er like hensiktsmessig for alle. Hybridarbeid stiller større krav til ansattes evne til å arbeide selvstendig og lede seg selv, og denne arbeidshverdagen kan dermed være utfordrende å håndtere for enkelte arbeidstakere (Jmf. Bell et.al, 2023; De Paoli, 2020).

Men hvorfor er tillitsbasert ledelse viktig når man arbeider hybridbasert? Mine funn synliggjør flere elementer som viser hvorfor tillitsbasert ledelse er ekstra viktig i en hybrid arbeidshverdag. I intervjuene fremkom det at hybridarbeid krever at leder har tillit til at ansatte jobber når de er på hjemmekontor, og det kan virke som at tillit fra leder er viktig for

at informantene skal føle seg komfortable med å benytte seg av den hybride fleksibiliteten. For det andre innebærer hybridarbeid økt grad av selvledelse, som igjen understøtter et viktig element i tillitsbasert ledelse, nemlig leders evne til å dele på ansvaret (Jmf. Berntzen, 2015; De Paoli, 2020; Bell et.al, 2023). Videre viser mine funn at tillit mellom informantene og deres leder er viktig for å bygge gode relasjoner (Jmf. Molstad & Aspeli, 2020). Gode relasjoner kan få en forsterket betydning når man arbeider hybridbasert da fravær av fysisk kontakt, og utstrakt bruk av digital samhandling inneholder elementer som kan påvirke relasjoner negativt (Jmf. Pettersen & Solstad, 2020).

Det er interessant å se hvordan det har vært en endring i utøvelse av tillitsbasert ledelse i flere av enhetene jeg har studert. Flere av informantene forteller at de i dag opplever økt tillit fra sin leder, samtidig som enkelte også mener at tilliten kanskje har gått litt for langt. Dette er interessant ettersom tillitsbasert ledelse ikke er et nytt fenomen (Jmf. Johnsen et.al, 2022). Dette henger sannsynligvis sammen med at tillitsbasert ledelse fikk en økende betydning under pandemien, og kanskje er det også erfaringen fra denne perioden som skapte en bedre forståelse av hva det vil si å lede tillitsbasert. Dette ser vi også beskrevet i teorien om hvordan nye tanker om styring og ledelse ofte henger sammen med ulike kriser som resulterer i behov for større endringer (Jmf. Johnsen et.al, 2022).

I tillegg til mer tillit fra lederne, mener mine informanter at hybridarbeid også krever tydeligere styring. Styring beskrives som klare rammer og struktur, ledere som stiller krav og forventninger til sine ansatte, samtidig som leder er tett på når det kommer til oppfølging av mål og tidsfrister. Styring ser ut til å være viktig for å skape en felles forståelse av oppgavene som skal utføres, hvilke rammer oppgaven skal løses innenfor, og hvilke forventninger leder har til sin ansatte (Jmf. Härström, 2023). Utfra dette tenker jeg at styring er viktig for å skape trygghet og tydelighet for ansatte. Dette kan få en forsterket betydning når man arbeider hybridbasert da denne arbeidsform gir ansatte et større handlingsrom, som igjen innebærer at ansatte må ta mer ansvar for sin egen arbeidshverdag. Dette finner vi forklart i teorien som tillitens strukturelle og relasjonelle dimensjon som innebærer at man som leder løsner på kontroll tiltak som virker begrensende på ansattes autonomi, samtidig som ledelse handler om å skape trygghet slik at økt handlingsrom oppleves komfortabelt å benytte (Jmf. Berntzen, 2015). Informantene mine ønsker ikke «fri-flyt» og fravær av kontroll. Styring trekkes frem som viktig for å sikre at alle drar i samme retning (Jmf. Härström, 2023),

samtidig som styring utfra en slik tilnærming sikrer at leder har kontroll, uten å virke kontrollerende (Jmf. Velten, 2022).

Oppsummert visere mine funn at tillitsbasert ledelse er av stor betydning når man arbeider hybridbasert, og en slik tilnærming vil ha flere positive effekter for ansatte i en hybrid arbeidshverdag. Ledelse i en hybrid arbeidshverdag innebærer å legge til rette for selvledelse, samtidig som styring er viktig for å skape trygghet og en felles forståelse av oppgavene som skal løses, og målene som skal nås. Som leder i en hybrid arbeidshverdag bør man etterstrebe en god balanse mellom tillit og kontroll, styring og ledelse, samtidig som dette må tilpasses ansattes individuelle behov (Jmf. Aspøy, 2018; Høyen et.al, 2021; Ladegård & Vabo, 2019; Byrådssak 1055/17).

5.2 Hvordan påvirker fysisk avstand medarbeidernes relasjon til nærmeste leder?

Mine funn viser at informantenes relasjon til sin leder ikke har endret seg som følge av hybridarbeid. Dette gjelder både de med nær relasjon til leder, men også de som har et mer profesjonelt og distansert forhold. Dette var noe overraskende for meg da jeg har antatt at hybridarbeid kan påvirke relasjoner negativt fordi man ikke møtes fysisk like ofte som før.

Informantene med nær relasjon til sin leder forteller at relasjonene i dag pleies både fysisk og digitalt, og spesielt gjennom de uformelle og sosiale treffene. For det første kan dette tyde på at informantenes ledere er opptatt av å ivareta gode relasjoner til sine ansatte.

Dette finner vi igjen i teorien gjennom KROM-modellens relasjonsperspektiv og organisasjonsperspektiv som beskriver hvordan gode relasjoner bygges ved at leder viser interesse for sine ansatte, samtidig som leder er opptatt av å ivareta det kollegiale fellesskapet gjennom fysiske og digitale treff (Jmf. Molstad & Aspeli, 2020; Bell et.al, 2023). For det andre forteller informantene at det sjeldent går flere dager uten at de har kontakt med sin leder, samtidig som flere også har faste fysiske møter med leder i løpet av en arbeidsuke. Det kan virke som at dette er en viktig årsak til at relasjonen har forblitt uendret.

Informantene med et mer profesjonelt og distansert forhold til sin leder forteller også at relasjonen er uendret. Det kan tyde på at leder ikke er like opptatt av å pleie relasjoner gjennom uformell og sosial kontakt, samtidig som det kan gi uttrykk for at leder har ønsket å ha et mer profesjonelt og distansert forhold til sine ansatte. Mine funn synliggjør dermed at

fysisk avstand har liten (eller ingen) påvirkning på relasjonen mellom informantene og deres ledere i den hybride arbeidshverdagen.

Gode relasjoner er viktig for å oppleve trivsel og mestring når man arbeider hybridbasert. Dette belyses ved at flere av informantene trekker frem gode relasjonelle ferdigheter som viktig lederegenskap i den hybride arbeidshverdagen. Dette gir støtte til litteraturen som beskriver hvordan gode relasjoner er viktig i det digitale arbeidsliv for å motvirke relasjonelle barrierer som kan oppstå ved fravær av fysisk kontakt, og ustrakt bruk av digital samhandling (Jmf. Pettersen & Solstad, 2020). Informantene mine forteller hvordan gode relasjoner kjennetegnes ved at det er tillit, åpenhet og gjensidig respekt for hverandre. Dette kan også knyttes til KROM-modellens relasjonsperspektiv, som beskriver at tillit er helt essensielt for å bygge gode relasjoner (Molstad & Aspeli, 2020).

I litteraturen trekkes det frem flere forhold som kan påvirke relasjoner negativt i en digital og hybrid arbeidshverdag (Jmf. Bell et.al, 2023; Pettersen & Solstad, 2020; De Paoli, 2020). Dette knyttes til fravær av fysisk kontakt, ulike kommunikasjonsbarrierer som kan oppstå når man samhandler digitalt, fraværende tilstedeværelse og ubalanse mellom arbeidstid og tilgjengelighet (Jmf. Molstad & Aspeli, 2020; Pettersen & Solstad, 2020; De Paoli, 2020; Bell et.al, 2023; Andreassen, 2021). Dette kjenner jeg igjen fra mitt materiale gjennom informantenes beskrivelser av hvordan digital samhandling kan påvirke deres opplevelse av leders tilstedeværelse, samtidig som informantene forteller at den nye arbeidshverdagen kan skape en ubalanse mellom arbeidstid og tilgjengelighet. Det er nærliggende å tenke at dette er forhold som kan påvirke relasjoner negativt, men dette er ikke noe jeg har undersøkt i dette prosjektet.

Men hva er det som gjør at informantene mine opplever at relasjonen til leder forblir uendret? Her er det antageligvis flere elementer som spiller inn. For det første er ikke hybridarbeid det samme som heldigital kontakt og fravær av fysisk samhandling. Det kan virke som at det er stor forskjell på det å ha fulltidshjemmekontor slik mange arbeidsplasser hadde under pandemien, og det ha hjemmekontor 2-3 dager per uke. Dette mener jeg gir uttrykk for at den hybride kombinasjonen trolig er en av hovedårsakene til at relasjonene har forblitt uendret (Jmf. Contreras et.al, 2020).

For det andre viser mine funn hvordan kombinasjon av fysisk og digital samhandling har gitt informantene en opplevelse av at deres leder er mer tilgjengelig nå enn tidligere. Dette er

interessant siden man gjerne tar for gitt at det å være fysisk samlet nærmeste automatisk skaper et inntrykk av tilgjengelighet. Informantene mine beskriver også hvordan innføring av ny teknologi for digital samhandling har gjort det enklere å oppnå kontakt med sin leder i dag, sammenlignet med hvordan det var tidligere. Videre er det interessant at informantene mine forteller at de samhandler med sin leder digitalt også på de dagene de begge er fysisk tilstede på kontoret. Dette mener jeg gir uttrykk for at den digitale samhandling har erstattet mye av det som tidligere ble løst i fysiske møter. Det kan også virke som at dette er en foretrukket kanal når informantene ønsker rask kontakt med sin leder. Mine funn tyder dermed på at informantenes ledere bruker digitale samhandlingsverktøy på en måte som gjør dem tilgjengelige for sine ansatte (Jmf. Molstad & Aspeli, 2020). Dette har bidratt positivt til at relasjonene har forblitt uendret.

Det er også interessant å se hvordan den digitale samhandlingen har gått over til å få et mer sosialt og relasjonsbyggende preg. Dette belyses gjennom informantenes beskrivelser av hvordan leder tar kontakt digitalt også i uformelle og sosiale sammenheng. I teorien finner vi dette igjen i KROM-modellens kommunikasjonsperspektiv som beskriver hvordan gode kommunikasjonsferdigheter er viktig for å bygge relasjoner. Dette kan ha en forsterket betydning i den hybride arbeidshverdagen da man som leder må klare å skape kontakt, og synliggjøre tilstedeværelse både fysisk og digitalt (Jmf. Molstad & Aspeli, 2020; De Paoli, 2020). Dette beskrives i teorien som det å bruke kroppsspråket aktivt for å skape engasjement og tilstedeværelse i det digitale rom (Jmf. De Paoli, 2020).

I intervjuene fremkom det imidlertid at informantene mener de fysiske møtene er det som legger grunnlaget for de gode relasjonene. Dette mener jeg forsterker viktigheten av at man som leder legger til rette for å møtes fysisk med jevne mellomrom, og de fysiske møtene bør fokuseres rundt sosiale og kultur byggende aktiviteter (Jmf. Molstad & Aspeli, 2020). Det kan virke som at heldigital kontakt over en lengre periode kan påvirke relasjoner negativt, og belyses ved at informantene mener dette kan skape et dårlig arbeidsmiljø. Dette er i tråd med argumentasjonene til Pettersen og Solstad (2020) som belyser hvordan digital samhandling kan medføre en dreining fra relasjonsorientert til oppgaveorientert ledelse.

Oppsummert synliggjør mine funn at hybridarbeid har lite (eller ingen) påvirkning på relasjonene mellom informantene mine og deres ledere. Dette mener jeg gir uttrykk for at

dersom relasjonene mellom leder og ansatte er god, så vil trolig samhandlingen fungere godt, uavhengig av om dette foregår fysisk eller digitalt.

5.3 Hvordan har innføring av hybridkontor påvirket ansattes opplevelse av leders tilstedeværelse?

Med utgangspunkt i De Paoli (2020) sin beskrivelse av tilstedeværelse har jeg forsøkt å finne svar på hvordan innføring av hybridkontor har påvirket ansattes opplevelse av leders tilstedeværelse. Det er nærliggende å tenke at den hybride arbeidshverdagen med utstrakt bruk av hjemmekontor og digital samhandling kan inneholde elementer som påvirker ansattes opplevelse av leders tilstedeværelse.

For å svare ut min problemstilling har det vært nødvendig å forstå hva informantene mine legger i det å være en tilstedeværende leder. I intervjuene fremkom det at tilstedeværende ledelse knyttes til tillitsfulle relasjoner preget av åpenhet og god kommunikasjon. Det beskrives som at deres leder viser interesse for informantene, og «*ser dem for den de er*», og deres styrker og kvaliteter. Det handler også om at leder er flink til å ta kontakt med jevne mellomrom, noe som skaper en opplevelse av å bli sett til tross for at de ikke er fysisk sammen.

Tilstedeværende ledelse ser altså ut til å handle om noe annet enn det å være fysisk samlet. Mine funn viser at tilstedeværende ledelse må ses i sammenheng med leders evne til å bygge gode relasjoner, og skape en opplevelse av å være tilstede (her-og-nå) i både fysisk og digitale treff. Dette finner vi forklart i teorien ved at man som leder er tilstede med hele seg *i både sanser, følelser og tanker* (Jmf. De Paoli, 2020).

Mine funn viser imidlertid hvordan digital samhandling potensielt kan redusere opplevelsen av tilstedeværelse. Dette beskrives av informantene ved at det kan være er krevende å fange opp nonverbale kommunikasjonssignaler gjennom skjerm. Dette mener jeg gir uttrykk for støtte til litteraturen som trekker frem hvordan gode relasjons- og kommunikasjonsferdigheter vil være ekstra viktig når man leder ansatte som arbeider hybridbasert (Jmf. Bell et.al, 2023; De Paoli, 2020; Molstad & Aspeli, 2020).

For å svare ut problemstillingen min må dette ses i sammenheng med forskningsspørsmål nummer 2: *Hvordan påvirker fysisk avstand medarbeidernes relasjon til nærmeste leder?* Resultatene i dette studiet viser at fysisk avstand ikke påvirker relasjonen mellom

informantene og deres leder. Dette gir igjen støtte til å konkludere med at innføring av hybridarbeid har hatt liten (eller ingen) påvirkning på informantenes opplevelse av deres leders tilstedeværelse.

6.0 Oppsummering og avslutning: Hybrid lederskap – en ny form for ledelse?

Så hva har jeg lært? Er ledelse i en hybrid arbeidshverdag noe helt nytt, og krever hybridarbeid nye lederegenskaper? (Jmf. Bell et.al, 2023; Lai, 2021).

Oppsummert synliggjør mine funn at ledelse i en hybrid arbeidshverdag ikke nødvendigvis innebærer en ny form for ledelse, og at det ikke er en revolusjonerende ny måte å lede på. På samme måte som arbeidslivet har endret seg gjennom pandemien, så tyder mine funn på at utøvelse av ledelse på informantenes arbeidsplass har tilpasset seg den nye digitale arbeidshverdagen. Ved hjelp av digitale samhandlingsverktøy har det blitt lettere å holde kontakt men hverandre på tvers av ulike lokasjoner. Mye tyder også på at vi kanskje har blitt flinkere til å pleie våre relasjoner når vi først møtes, sammenlignet med hvordan det var før når alle var fysisk samlet.

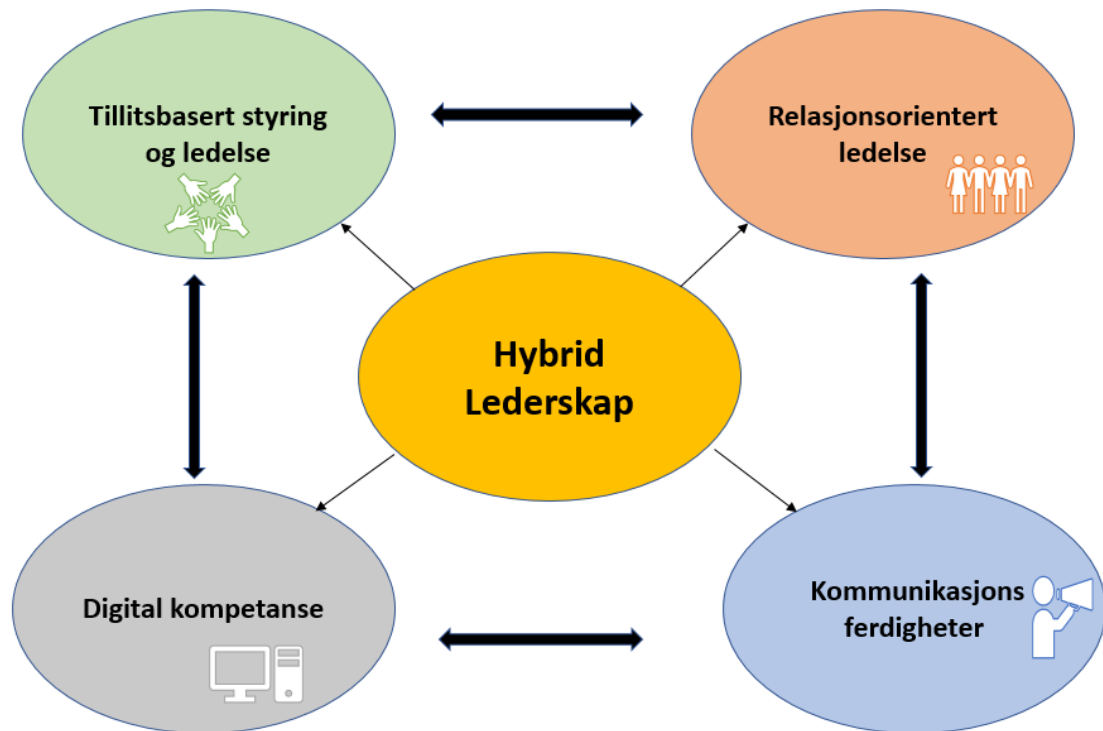
Ledelse i en hybrid arbeidshverdag forsterker imidlertid betydningen av å utøve en flatere og mer tillitsbasert lederstil (Jmf. De Paoli, 2020; Bell et.al, 2023). Den nye arbeidshverdagen fremtvinger et behov for at man som leder våger å dele på ansvaret, samtidig som god ledelse vil dreie seg om å støtte medarbeiderne i den kompetanseutviklingen som trengs for å arbeide selvstendig og oppleve mestring i den hybride arbeidshverdagen.

Lederegenskaper som evnen til å utøve tillitsbasert ledelse i kombinasjon med gode relasjons- og kommunikasjonsferdigheter får en forsterket betydning. En hybrid arbeidshverdag vil også kreve ledere som innehar god digital kompetanse og teknisk forståelse. Dette er elementer som med fordel kan vektlegges som viktige fokus områder når det kommer til lederutvikling, eller rekruttering av nye ledere i tiden fremover.

Det er heller ikke slik at «*one size fits all*». For enkelte ledere vil trolig den nye arbeidshverdagen kreve mer, enn det vil for andre. Dette er særlig knyttet til behovet for digital kompetanse som kan gjøre det utfordrende for enkelte ledere å utøve god ledelse, dersom de ikke klarer å henge med på den raske digitale utviklingen (Jmf. Løvold, 2022).

6.2.1 Hybrid lederskap: Tips for å lykkes med ledelse i en slik arbeidshverdag

Basert på innsikten jeg har fått gjennom denne studien vil jeg avslutningsvis foreslå noen anbefalinger for å lykkes med ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Basert på mine funn, i kombinasjon med valgt teori har jeg utarbeidet en figur som belyser hovedelementene jeg mener kjennetegner god ledelse, og viktige leder kompetanser i den hybride arbeidshverdagen.



Figur 4: Hovedelementene for å lykkes med ledelse i en hybrid arbeidshverdag.

Som leder må du:

- Gi dine ansatte større handlingsrom innenfor sitt fag- og ansvarsområde.
- Tilby støtte til kompetanseutvikling og egenmestring.
- Etablere en felles forståelse for oppgavens formål og rammer.
- Stille tydelige krav og forventninger til dine ansatte.
- Sette deg inn i den enkeltes behov for styring og ledelse.
- Sett av tid til relasjonsbyggende tiltak (fysisk og digitalt).
- Selv være tilstede, her-og-nå i både sanser, følelser og tanker.
- Bruke kroppsspråket ditt aktivt i digitale møter for å skape en opplevelse av tilstedeværelse.

- Vær interessert, og heng deg på den digitale utviklingen.
- Engasjer dine ansatte til å jobbe smartere og smidigere ved bruk av digitale løsninger.
- Vær oppmerksom på digitalt utenforskap. Det blir viktig å få med seg alle.

Og sist men ikke minst, vær oppmerksom på hvordan hybridarbeid kan skape en ubalanse mellom jobb og hjem. Som leder må du gå foran som et godt eksempel å unngå atferd som kan skape forventninger til at dine ansatte skal være tilgjengelige utover normal arbeidstid. Ha dette på agenda i møter med dine ansatte, og etabler en tydelig forståelse og felles retningslinjer for arbeidstid og tilgjengelighet.

6.2.2 Behov for videre forskning på ledelse og hybridarbeid

Utgangspunktet for denne studien har vært offentlige ansattes opplevelse av ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Studien min har vært gjennomført som en kvalitativ undersøkelse med begrenset omfang. For å få en bedre innsikt i dette tema vil det være behov for en større spørreundersøkelse som går ut til et langt større utvalg på tvers av ulike sektorer og arbeidsoppgaver.

For å få et mer nyansert bilde av problemstillingen min ville det vært interessant å undersøke om lederne opplever at de må endre sitt lederskap i den hybride arbeidshverdagen, og hvilken opplevelse de har av relasjoner og tilstedeværelse når man arbeider hybridbasert.

Studien min synliggjør også et behov for å vite mer om koblingen mellom digital utvikling og ledelse fra et lederperspektiv, samt hvordan manglende digital kompetanse kan være til hinder for å utøve god ledelse i den hybride arbeidshverdagen.

Det vil også være viktig å se nærmere på hvordan ulike former for digital utenforskap kan påvirke ansatte og ledere som arbeider hybridbasert, og hvilke konsekvenser hybridarbeid kan ha for karriereutvikling, forfremmelse eller karrierevalg blant ansatte og ledere i tiden fremover.

7.0 Litteraturliste

- Arbeidstilsynet. (u.å.). *Hvordan utforme kontoret?* Hentet 8.mars 2023 fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/utforming-av-arbeidsplassen/hvordan-utforme-kontoret/>
- Andreassen, T.W. (2021). *Pandemien har gjort oss til digitale Zoom-bier*. Hentet fra: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2021/april/pandemien-har-gjort-oss-til-produktive-zoom-bier/>
- Aspøy, A. (2018). Tillit fungerer og kontroll hjelper. *Stat & Styring*, 28(2), 1-2.
- Baert, P. (2005). *Philosophy of the social sciences: towards pragmatism*. Polity press. Cambridge.
- Bell, B.S., McAlpine, K.L., Hill, S.N. (2023). Leading Virtually. *Annual Reviews*, 10, 339-362.
- Berntzen, T.Ø. (2015). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer – i springet fra ambition til praksis*. Doktorgradsavhandling, Roskilde Universitet.
- Berntzen, T.Ø. (2017). Fra ambisjon til praksis med tillitsbasert ledelse. *Stat og Styring*, 27(4), 34-36.
- Byrådssak. (1055/17). *Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune*. Oslo kommune.
- Byrådsavdelingen for finans. (38/2021). *Rundskriv nr. 38: Bruk av hjemmekontor i Oslo kommune*. Arbeids- og sosialdepartementet. Oslo
- Byrådserklæring. (2015). *Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet de grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2015-2019*. Oslo: AP, MDG & SV. Hentet fra: <https://www.sv.no/oslo/wp-content/uploads/sites/2/2015/10/Byraadserklaering-web.pdf>
- Bærum kommune. (2023). *Kommunedirektørens forventninger til organisasjonene i 2023*. Hentet fra: <https://www.baerum.kommune.no/globalassets/om-baerum-kommune/organisasjon/styrende-dokumenter/oppdragsbrev-2023.pdf>
- Christensen, T., Ekeberg, P.L., Lægreid, P., Roness, P.G., Røvik, K.A. (2020). *Organisasjonsteori i offentlig sektor*. (3.utg.). Universitetsforlaget
- 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. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11.
- Direktoratet for økonomi og forvaltning [DFØ]. *Tillitsbasert ledelse*. Hentet fra: <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/tillitsbasert-ledelse>
- De Paoli, D. (2022). *Fremtidens ledelse*. Sett 16. April 2023 (online video). Handelshøyskolen

BI. <https://www.bi.no/studier-og-kurs/kurs/masterprogram/tilstedevarende-ledelse/>.

De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi & finans*, 36, 226-239.

Det Store norske leksikon. (2020). *Kontroll*. Hentet fra: <https://snl.no/kontroll>

Det norske Akademis ordbok. (u.å.). *Tillit*. Hentet fra: <https://naob.no/ordbok/tillit>

Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma 0418*, 1-8.

Forskrift om arbeid i arbeidstakers hjem. (2002). *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

Hansen, J.A. (2021). *Hjemmekontor har kommet for å bli- det endrer lederrollen*. SINTEF. Hentet fra: <https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>

Høyser, H.C., Kasa, S., Tranøy, B.S (red). (2021). *Tillit, styring og kontroll*. (2.utg.). Universitetsforlaget AS.

Härström, I. (2023). *Hybrid ledelse – hvordan lykkes som leder fremover*. Strategi og ledelse. Hentet fra: <https://www.azets.no/blogg/hybrid-ledelse/>

Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernearbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet.

Iqbal, K.M.J., Khalid, F., Barykin, S.Y. (2021). Future Opportunities for Technology Management Education. *Hybrid Workplace: The Future of Work*, 28-45.

Johnsen, Å., Svare, H., Wittrock, C. (2022). Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: My hørt, men lite sett? *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 99(1), 1-22.

Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiske-Administrative fag*. (4.utg.). Abstrakt forlag AS.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal Norske Forlag AS.

Kuvaas, B. (2017). Tillitsbasert ledelse virker. *BI Business Review*, 1-6.

Ladegård, G.& Vabo. S.R (red). (2019). *Ledelse og styring*. (2.utg.). Fagbokforlaget.

Løvold, A. (2022). *Den nye normalen- digital ledelse i en hybrid hverdag*. Hentet fra: <https://www.digi.no/artikler/debatt-den-nye-normalen-digital-ledelse-i-en-hybrid-hverdag/517302>

Lai, L. (2021). *Superledelse vil bli stadig viktigere*. BI Business Review. Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/06/superledelse-vil-bli-stadig-viktigere/>

Molstad, M.H., & Aspeli, A.K. (2020). *Fjernledelse. Fred, frihet og ensomhet?* (1. utg.). Gyldendal Norske Forlag AS.

Microsoft. (2022). *Stor undersøkelse: Hybrid arbeid er kommet for å bli – men gapet mellom leder og ansatte må tettes*. Hentet fra: <https://pulse.microsoft.com/nb-no/work-productivity-nb-no/na/fa2-stor-undersokelse-hybrid-arbeid-er-kommet-for-a-bli-men-gapet-mellom-ledere-og-ansatte-ma-tettes/>

Meldingar til Stortinget (Meld. St. 11. 2019-2020). *Digital transformasjon og utviklingspolitikk*.

NOU 2019:2. (2019). *Fremtidens kompetansebehov II. Utfordringer i kompetansepolitikken*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. 1-164.

Pettersen, I.J. & Solstad, E. (2020). Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon. *Praktisk økonomi og finans*, 36(3), 210-225.

Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3.utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Velten, J. (2022). Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap. *Stat og styring*, 32(2), 30-33.

Velten, J. & Heggen, R. (2022). *Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap*. TeamWork forlag 2022.

8.0 Vedlegg

- Vedlegg 1: Intervjuguide
- Vedlegg 2: Informasjonsskriv om prosjektet
- Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vedlegg 1: Semistrukturert intervjuguide: Hybrid lederskap

Introduksjon: Kort om meg, bakgrunn for valg av tema og introduksjon til tema

Jeg er siste års masterstudent på OsloMet: Offentlig styring og ledelse. Til vanlig jobber jeg som seksjonsleder i Oslo kommune. Jeg skriver masteroppgave om tilstedeværende ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Bakgrunn for valg av tema er basert på egne erfaringer som leder under pandemiperioden, og nå i en hybrid arbeidshverdag. Jeg er interessert i å undersøke hvordan en slik arbeidsform påvirker utøvelse av ledelse, hvilke lederegenskaper som vektlegges som viktig, og hvordan man som medarbeider opplever leders tilstedeværelse når man arbeider hybridbasert.

- Gjennomgang av samtykkeskjema
- Informer om frivillig deltakelse, og mulighet til å trekke seg når som helst i prosessen
- Informer om hvordan data anonymiseres, oppbevares og destrueres
- Be om tillatelse til å ta opp samtalen på lydbånd.

Om Virksomheten

- Kan du starte med å fortelle kort om din faglige bakgrunn,
- Din rolle i organisasjonen
- Arbeidsoppgaver
- hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
- Kan du beskrive kort avdelingen du jobber i (jobber dere i team, hvor mange ansatte er dere, hvor mange nære kollegaer har du)?
- Hvordan er ledelse i din avdeling organisering (er det teamleder med ansvar for liten gruppe eller avdelingsleder med ansvar for en stor gruppe)?
- Hvordan er organisasjonsstrukturen? Enheter/ avdelinger?

Arbeidsdagen

- Hvor ofte har du hjemmekontor? (faste dager? skriftlig avtale?)

- Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag på kontoret fra start til slutt (hvor mye møtevirksomhet er det, hvor mye prating i gangene er det, spiser dere sammen i kantine)?
- Kan du beskrive en vanlig dag på hjemmekontor (hvordan legger du opp dagen, hvordan er møte virksomheten, formell eller uformell kontakt med leder).
- Hvordan benytter dine kollegaer og leder hjemmekontor? (hvordan informantene opplever at de er mer spredt en før hvis de er det)
- Hvilke type arbeid velger du å utføre på hjemmekontor, og hvilket arbeid utfører du på kontoret?

Fysiske arbeidsplassen

- Kan du beskrive hvordan den fysiske arbeidsplassen din er organisert (Cellekontor, kontorlandskap, hjemmesoner, faste plasser)?
- Har virksomheten endret på den fysiske arbeidsplassen i etterkant av pandemien som følge av erfaringer med hjemmekontor?
- Hvor sitter ledelsen i deres virksomhet (samme etasje som medarbeidere, i åpent landskap eller på egne kontor?)?
- Har organisasjonen din utarbeidet nye retningslinjer for arbeid på hjemmekontor i etterkant av pandemien?

Tilstedeværende ledelse

- Kan du beskrive hvilken relasjon du har med din leder?
- Hvilken type samarbeid har dere?
- Trenger dere å diskutere mye faglig, eller jobber du mest selvgående?
- Snakker du med din leder om private ting? (eller er det et profesjonelt/distansert forhold)
- Vil du si at relasjonen har endret seg etter at dere gikk over til mer hjemmekontor?
- Hvordan er din leder tilgjengelig via digitale kommunikasjonsverktøy? (Hvilke verktøy da, Hvordan foregår kommunikasjonen?)
- Er leder like tilgjengelig og tett på til tross for digital samhandling?
- Mener du at de digitale kommunikasjonsformene kan/kan ikke erstatte den fysiske kontakten mellom leder og medarbeider?
- Opplever du å få den støtten av leder som du trenger i ditt daglige arbeid?

Lederegenskaper:

- Hvordan mener du en leder bør gå frem for å vise tilstedeværelse overfor sine ansatte i en hybridbasert arbeidshverdag?
- Hva tenker du er viktige lederegenskaper i en hybrid arbeidshverdag?
- Har du tenkt noe på hva som kreves av ledere i dag, sammenlignet med før når alle var på jobb?

Tillitsbasert ledelse:

Gi en introduksjon til tillitsbasert ledelse.

- Hvordan opplever du at praktisering av tillitsbasert ledelse fungerer på din arbeidsplass?
- Har du opplevd noe endring i praktisering av tillitsbasert ledelse etter at dere innførte hybridkontor? Mer/mindre tillit?

Avslutning

- Er det noe annet du vil trekke frem som viktig for deg som ansatt når det kommer til ledelse i en hybridbasert arbeidshverdag?

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet

Ledelse i en hybridbasert arbeidshverdag

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å samle inn kunnskap om virksomheter som har innført hybridkontor som arbeidsform i etterkant av Covid-19. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Pandemiårene 2020-2021 medførte store endringer i arbeidssituasjonen for svært mange arbeidstakere i Norge. Nedstengning av samfunnet gav en markant økning i antall arbeidstakere som ble pålagt å utføre arbeid fra hjemmekontor. I etterkant av pandemien har flere virksomheter inkludert offentlige organisasjoner gått over til en mer hybridbasert tilnærming til arbeidet, og flere har innført hybridkontor som foretrukket arbeidsform.

Hybridkontor kjennetegnes som en arbeidsmodell der ansatte står fritt til å velge arbeidssted, enten i kontorets lokaler, hjemmefra eller hos samarbeidspartnere/samhandlere.

I denne masteroppgaven undersøker jeg hvordan ny arbeidsform med innføring av hybridkontor påvirker arbeidstakernes opplevelse av tilstedeværende ledelse og utøvelse av tillitsbasert ledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet. Jeg er en masterstudent som studerer offentlig styring og ledelse på deltid ved siden av jobb i offentlig sektor

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du mottar denne henvendelsen fordi din virksomhet har innført i hybridkontor som arbeidsform i etterkant av Covid-19. Jeg ønsker å komme i kontakt med offentlige ansatte som i etterkant av pandemien har gått over til hybridbasert arbeidshverdag. Gjennom studiet er målet å få økt innsikt i ansattes opplevelse av ledelse i en hybridbasert arbeidshverdag. Jeg vil gjennomføre intervju med inntil 10 arbeidstakere fra 3-4 ulike virksomheter i Oslo og Bærum kommune.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg ønsker å studere din virksomhet, og intervju deg som arbeidstaker. Intervjuene vil være halvstrukturerte. Dette innebærer at jeg har utformet et sett med spørsmål som jeg ber deg svare på. Jeg vil følge opp med tilleggs spørsmål underveis i samtalen. Jeg kommer gjerne til deg for intervju, men det kan også utføres digitalt om dette er ønskelig. Samtalen er estimert til å vare inntil en time, og vil bli tatt opp på bånd slik at jeg kan ha fokus på å ha en god dialog fremfor å skrive ned det som blir sagt.

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

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

Det er kun jeg som masterstudent og min veileder som vil kjenne navnet på din virksomhet, ditt navn og din faglige bakgrunn. Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Lydfilen fra intervjuet sendes direkte til et sikkert lagringsområde hvor tilgangen er begrenset kun til meg som skriver masteroppgaven. Lydfilen vil bli begrenset med en innloggingskode hvor det kun er jeg som har tilgang. Navn på virksomheten og deg som informant vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven. Jeg vil anonymisere alle funn og opplysninger som fremkommer om deg.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opplysninger om deg og din virksomhet vil anonymiseres. Når oppgaven er godkjent – noe som etter planen vil være mai 2023- vil alle data (for eksempel transkriberte lydfiler) slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Oslo Metropolitan University 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:

- Masterstudent: Elisabeth Lie, Epost: Elisabethlie88@gmail.com eller på telefon: 465 45 104
- Ansvarlig veileder på OsloMet: Siri Yde Aksnes, Epost: siriyd@oslomet.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.

Hvis du stiller deg positiv til å bli intervjuet av meg ber jeg deg svare bekreftende på denne e-posten så vil jeg ta nærmere kontakt med deg.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen masterstudent

Elisabeth Lie

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Ledelse i en hybridbasert arbeidshverdag* 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)