

Linda Slettebø  
Karoline Larsen Ludvigsen

## Kontoret 2.0 for småbarnsforeldre og deres ledere

En kvalitativ studie om den hybride arbeidshverdagen

Masteroppgave i Organisasjon, samfunn og endring  
Veileder: Petter Grytten Almklov  
August 2023



Linda Slettebø  
Karoline Larsen Ludvigsen

## **Kontoret 2.0 for småbarnsforeldre og deres ledere**

En kvalitativ studie om den hybride arbeidshverdagen

Masteroppgave i Organisasjon, samfunn og endring  
Veileder: Petter Grytten Almklov  
August 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden



# Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg den hybride arbeidshverdagen til småbarnsforeldre og utfordringer leder står overfor i organisering av dette. Gjennom en kvalitativ metode søker studien å besvare følgende problemstilling: *Hvordan påvirker økt bruk av hjemmekontor småbarnsforeldre og deres ledere?*

Målet med oppgaven har vært å undersøke den optimale organiseringen av den hybride arbeidshverdagen for småbarnsforeldre nå og i framtiden. For å kunne si noe om dette var det nødvendig å studere hvordan småbarnsforeldre opplever den nåværende situasjonen og den økte graden av autonomi som pandemien i større grad har introdusert. Videre ønsket vi å utforske potensielle utfordringer knyttet til ledelse sett i lys av den nye normalen. Vi har derfor undersøkt mulige utfordringer som ledere kan møte når de organiserer sine ansatte i den hybride arbeidshverdagen.

Det teoretiske rammeverket baserer seg på anerkjente teorier om ledelse, men også ny forskning om fjernledelse. I tillegg bygger store deler av teorien seg på rapporten *Hjemme-Borte-Uavgjort* som blant annet undersøker omfang, utviklingstrekk og konsekvenser av hjemmekontor og annet fjernarbeid (Ingelsrud et al., 2022).

Resultatene av studien viser at informantene setter pris på den økte autonomien og fleksibiliteten som hybridmodellen gir. Imidlertid byr den hybride arbeidshverdagen også på utfordringer. Grensen mellom arbeidstid og fritid blir utydelig, og småbarnsforeldre befinner seg i en skvis mellom karriere og familielivet. Videre viser funn at ledere spiller en sentral rolle i utformingen av den hybride arbeidshverdagen når det kommer til å sikre og tilrettelegge for effektiv bruk av hybridkontor. Forholdet mellom leder og medarbeider er derfor vektlagt og utfordringer som oppstår ved å lede på avstand blir belyst.

Den hybride arbeidsmodellen har blitt den nye normalen, denne oppgaven anses derfor å være av allmenn interesse for både ledere og medarbeider som benytter seg i liten eller stor grad av hybridkontor.

# Abstract

This master's thesis analyses the hybrid working life of parents of young children and the challenges managers face in organizing this. By making use of qualitative research methods, the study seeks to answer the following question: *How does an increased use of home offices affect parents of young children and their managers?*

The aim of this study has been to investigate the optimal organization of the hybrid working day of parents of young children, now and in the future. In order to say something about this, it was necessary to study how parents of young children experience the current situation and the increased degree of autonomy that the pandemic has introduced. Furthermore, we wanted to explore the potential challenges associated with management in the light of the new normal. We have therefore investigated potential challenges that managers may encounter when organizing their employees in the hybrid working life.

The theoretical framework is based on recognized theories of management, but also new research on remote management. In addition, large parts of the theory is built on the report *Home-away-tie*, which, among other things, examines the scope, developmental features and consequences of working from home and other remote work (Ingelsrud et al., 2022)

The results of the study show that the informants appreciate the increased autonomy and flexibility which the hybrid model provides. However, the hybrid working day also presents challenges. The boundary between working hours and free time becomes unclear, and parents of young children find themselves in a pinch between career and family life. Furthermore, findings show that managers play a central role in designing the hybrid working day when it comes to ensuring and facilitating the effective use of a hybrid office. Thus, the relationship between manager and employee is emphasized, and challenges that arise from managing remotely, is highlighted.

The hybrid working model has become the new normal. This thesis is therefore considered to be of general interest both to managers and employees who use hybrid offices to a small or large extent.

# Forord

Denne oppgaven markerer slutten på det treårige erfaringsbaserte masterstudiet i organisasjon og ledelse. Det å få dypere innsikt i hvordan hybridmodellen fungerer for småbarnsforeldre og belyse lederutfordringer har vært svært engasjerende. Tematikken har passet oss bra da vi begge befinner oss midt i småbarnsfasen, noe som har gitt oss verdifull innsikt. Disse tre årene har vært både spennende og lærerike, men det har også til tider vært utfordrende.

Først og fremst ønsker vi å takke vår veileder Petter Grytten Almklov for gode tilbakemeldinger og faglig støtte gjennom hele denne prosessen. Vi vil også takke vår arbeidsgiver Noova Energy Systems, som har gjort det mulig for oss å kombinere jobb og studier. En spesiell takk rettes også til våre informanter som generøst har delt sine erfaringer og refleksjoner om temaet for denne studien. Det har vært mange interessante samtaler.

Til slutt må vi takke våre tålmodige partnere som virkelig har tatt ansvar på hjemmebane i denne perioden. Det har til tider vært krevende å kombinere studier med full jobb, permisjon og småbarnslivet for øvrig. Takk for all oppmuntring og støtte underveis. Uten dere ville ikke dette vært mulig.

Stavanger, august 2023

Karoline Larsen Ludvigsen & Linda Slettebø





# Innhold

Figurer .....	xi
Tabeller .....	xi
1 Innledning .....	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.2 Avgrensning .....	2
1.3 Oppgavestruktur .....	2
2 Teoretisk rammeverk .....	4
2.1 Hybrid arbeidshverdag .....	4
2.1.1 Work-life-balance .....	6
2.1.2 Arbeidsoppgavens karakter .....	7
2.1.3 Psykososialt arbeidsmiljø .....	7
2.2 Ledelse .....	9
2.2.1 Tillit .....	10
2.2.2 Fjernledelse .....	10
2.2.3 Relasjonsledelse .....	14
2.2.4 Tilstedeværende ledelse .....	16
2.3 Oppsummering .....	17
3 Metode .....	18
3.1 Valg av metode .....	18
3.2 Forskningsdesign .....	18
3.3 Genering av data .....	19
3.3.1 Dybdeintervju .....	19
3.3.2 Intervjuguide .....	19
3.4 Kriterier for utvalg .....	20
3.4.1 Utvalg av intervjuobjekt .....	20
3.5 Analyse av datamaterialet .....	21
3.6 Kvalitet på studien .....	22
3.6.1 Pålitelighet og gyldighet .....	22
3.7 Forskningsetikk .....	23
3.7.1 Bruk av lydopptak .....	23
3.7.2 Transkribering .....	23
3.7.3 Anonymisering .....	24
4 Analyse .....	25
4.1 Work-life-balance .....	26
4.2 Autonomi .....	28
4.2.1 Hverdagslogistikk .....	28

4.2.2	Uformell prat .....	29
4.2.3	Type arbeidsoppgave.....	30
4.3	Tillit.....	31
4.4	Uavklarte forventninger .....	32
4.5	Manglende fysisk tilstedeværelse .....	33
4.6	Individuell tilpasning.....	34
4.7	Oppsummering .....	36
5	Avslutning.....	37
5.1	Konklusjon .....	39
5.2	Begrensninger .....	40
5.3	Implikasjoner .....	41
5.4	Videre forskning.....	41
	Referanser.....	42
	Vedlegg.....	44

# Figurer

Figur 1: KROM-modellen (Molstad & Aspeli, 2020) .....	11
Figur 2: Visualisering av LMX-teorien (Leder-medarbeiderutveksling).....	15

# Tabeller

Tabell 1: Oversikt over informanter .....	21
---	----

# 1 Innledning

Begrepet «hybrid arbeidshverdag» eller «hybridkontor» har bidratt til en endring i måten arbeidslivet organiseres på, dette ved å kombinere fysisk tilstedeværelse med fjernarbeid. Utviklingen av fremtidens arbeidsplass har skjedd i en hastighet vi knapt kunne forestille oss før pandemien. Den digitale transformasjonen har gjort det mulig for bedrifter å opprettholde driften selv i en pandemi. Bruken av virtuelle møter, har hatt en betydelig økning og vi har fått erfaringer som har dannet nye praksiser for håndtering av den nye møteformen og kommunikasjon via digitale flater. Hybridkontoret har blitt en ny normal for mange organisasjoner, da spesielt for kunnskapsarbeidere. Ekman (2012, s. 44) definerer kunnskapsarbeidere på følgende måte: «*De som har en beherskelse innen et spesifikt kunnskapsområde, ofte bedre enn sjefen, og bruker denne kompetansen i sin yrkesutøvelse*». Den fleksible arbeidsformen har gitt kunnskapsarbeidere autonomi og fleksibilitet til å kunne utføre arbeidsoppgavene sine på ulike lokasjoner, dette på en bærekraftig, effektiv og fremtidsrettet måte.

Tema for oppgaven er hybridkontor og hvordan økt bruk av hjemmekontor påvirker småbarnsforeldre og ledere. På oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet har Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet kartlagt omfanget, utviklingstrekk og konsekvensene ved fjernarbeid og økt bruk av hjemmekontor (Ingelsrud et al., 2022). Rapporten *Hjemme-Borte-Uavgjort* danner bakteppe for vår studie.

Før pandemien var det en oppfatning som antydte at personer på hjemmekontor var mindre produktive. I dag derimot blir hjemmekontor sett på som en dag til produksjon og muligheten til å håndtere en større arbeidsmengde. Hjemme kan du sitte uforstyrret og uavbrutt, mens kontoret har blitt den nye sosiale arenaen. Folks erfaringer gjort under pandemien har endret holdningen til hjemmekontoret til det positive. Spørsmål som er interessante å stille seg er: Hvordan bør hjemmekontoret organiseres i tiden framover? Og hva skal til for at hybridmodellen skal fungere best mulig? Ledere får en sentral rolle i å utforme og tilrettelegge for effektiv bruk av hybridkontor, samt tilby støtte og tilpasning for småbarnsforeldre i en hybrid arbeidskontekst.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne masteroppgaven har som formål å undersøke dynamikken i den hybride arbeidshverdagen, og bidra til en dypere forståelse av den hybride arbeidshverdagen til småbarnsforeldre. I tillegg ønsker vi å identifisere utfordringer ledere møter på når det kommer til arbeidsutførelse og ivaretagelse av et godt arbeidsmiljø. Vi har dermed formulert følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker økt bruk av hjemmekontor småbarnsforeldre og deres ledere?*

For å belyse dette har vi i tillegg formulert to forskningsspørsmål:

1. *Hvordan påvirker hjemmekontor arbeidssituasjonen og hjemmesituasjonen til småbarnsforeldre?*
2. *Hvilke utfordringer innebærer hjemmekontor for ledere når det gjelder ledelse av arbeidsutførelsen og ivaretagelsen av et godt arbeidsmiljø?*

For å besvare problemstillingen har vi valgt en eksplorerende tilnærming. Oppgavens empiri er samlet inn gjennom kvalitative intervju. Denne tilnærmingen oppfordrer til nysgjerrighet og åpenhet for å utforske forskjellige retninger og muligheter – samt egner den seg for å bidra med ny kunnskap og innsikt (Jacobsen, 2005). Da vår problemstilling går ut på å utforske og forstå mennesker og deres erfaringer knyttet til den hybride arbeidshverdagen passer dette designet oss godt.

## 1.2 Avgrensning

Oppgaven tar for seg kunnskapsarbeidere innenfor olje- og gassektoren som jevnlig benytter seg av hybridkontor. Fremfor å generalisere funnene innenfor en større gruppe, har vi valgt å avgrense det til en bedrift for å få innsikt i fenomenet hybridkontor. Vi har spesielt rettet oppmerksomheten mot småbarnsforeldre og deres ledere, og undersøkt de erfaringene de har opparbeidet seg gjennom praktisering av en hybrid arbeidshverdag.

## 1.3 Oppgavestruktur

I *kapittel 1* har vi redegjort for bakgrunnen og det aktuelle temaet. Målet er å gi innsikt i de faktorene som har dannet problemstillingen, og som har ledet til en avgrensning i studien mot småbarnsforeldre og deres ledere.

I *kapittel 2* blir det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien presentert. Første del av det teoretiske rammeverket redegjør for sentrale erfaringer og konsekvenser ved bruk av hjemmekontor. Andre del presenterer relevant ledelsesteori, da med fokus på fjernledelse og relasjonsledelse.

I *kapittel 3* blir valg av forskningsdesign og metode presentert. Framgangsmåte for analyse, samt kvalitetssikring og forskningsetikk.

I *kapittel 4* presenteres og diskuteres funn fra datainnsamlingen. Funnene drøftes opp mot litteratur og annen forskning.

I *kapittel 5* oppsummerer vi og konkluderer. I tillegg vil vi si litt om hva vårt bidrag til forskningen er, samt anbefaling til videre forskning.

## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil det teoretiske rammeverket som studien baserer seg på bli presentert. Vi starter med å redegjøre for de mest sentrale erfaringene og konsekvensene ved bruk av hjemmekontor for arbeidstakere. Denne delen er i stor grad basert på rapporten *Hjemme-Borte-Uavgjort* som er en kartlegging av hjemmekontoret og annet fjernarbeid. Rapporten har en sentral rolle da den hensyntas de samfunnsmessige endringene som følge av pandemien. Denne utviklingen har medført at organisasjoner må tilrettelegge og omfavne hjemmekontoret. Del to vil bestå av utvalgt ledelsesteori relatert til fjernledelse og relasjonsledelse.

### 2.1 Hybrid arbeidshverdag

Begrepet hybridkontor beskriver en arbeidshverdag som kombinerer det å arbeide hjemmefra og være fysisk til stede på kontoret. Som følge av pandemien har denne arbeidsmodellen blitt stadig mer utbredt og gitt oss muligheter som tidligere var i begrenset form. Selv om hybridkontoret ikke er et nytt fenomen, har bruken av denne arbeidsmodellen vært begrenset til en mindre del arbeidstakere.

En vesentlig endring som hybridkontoret har brakt med seg er den økte friheten for den enkelte arbeidstaker til å velge hvor de ønsker å utføre arbeidsoppgavene sine. Dette medfører en kombinasjon av arbeidssteder inkludert hjemmekontor, den faste arbeidsplassen på kontoret samt muligheten til å jobbe fra alternative steder som for eksempel hytta. Etter flere år med pandemi, nedstengning, hjemmeskole og samfunnsmessige begrensninger, har evnen til å kunne utføre arbeidet fra en ønsket lokasjon vært avgjørende for å opprettholde driften i bedrifter.

Den økte autonomien, som hybridkontor ofte innebærer, har blitt noe som mange verdsetter høyt, og det har medført at bedrifter må tilpasse seg og imøtekomme dette behovet for å tiltrekke seg, men også beholde kompetente medarbeidere. Muligheten til å kunne påvirke egen arbeidshverdag og være selvstyrt er et grunnleggende psykologisk behov. Desentralisering av ansvar og autonomi antyder at ledelsen ikke lenger styrer og kontrollerer de ansattes innsats, men at de ansatte styrer seg selv (Korsnes et al., 2007). Dette bidrar til å skape en forventning hos arbeidstaker om å vise seg verdig det ansvaret og friheten de har fått (Kvande & Rasmussen, 2007). Imidlertid er autonomi tosidig, på den ene siden kan høy grad av autonomi føre til at arbeidstaker føler et større personlig ansvar, samt økt motivasjon som forbedrer engasjementet og produktiviteten (Bakker & Demerouti, 2007). På den andre siden kan høy grad av autonomi føre til et økt press på arbeidstaker som videre kan påvirke personlig trivsel og motivasjonen.

Man ser også en utvikling i arbeidslivet når det kommer til hvordan man disponer tiden. Før var arbeidslivet preget av en mer styrt ledelse, mens nå går det mot en oppgavestyrte produksjon, der individet får større innflytelse over arbeidets utforming. Med andre ord, så får den enkelte arbeidstaker større grad av innflytelse av egne arbeidsprosesser (Kvande & Rasmussen, 2007).

Arbeidsmarkedet er stadig i endring, og den nye arbeidshverdagen krever organisatoriske tilpasninger for å dra nytte av hybridløsninger for både arbeidstakere og arbeidsgivere. Det er viktig at bedrifter utvikler retningslinjer og interne praksiser basert på deres spesifikke behov og strategier. En løsning vil sjelden passe for alle, derfor er det nødvendig å finne en balanse eller gylden middelvei som fungerer for flertallet. For småbarnsforeldre vil individuelle tilpasninger være med å bidra til en bedre work-life-balance (Ingelsrud et al., 2022).

På oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet har Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet gjennomført en kartlegging av omfanget, karakteristikken og konsekvensene av arbeid fra hjemmekontor under koronapandemien (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022).

Rapporten *Hjemme-Borte-Uavgjort* tar for seg en omfattende analyse av ulike dimensjoner og aspekter ved økt bruk av hjemmekontor, samtidig som den undersøker barrierer og konsekvenser knyttet til denne arbeidsformen. Det har vært en betydelig økning i antallet bedrifter som har tilrettelagt for at ansatte kan benytte seg av hjemmekontor og annet fjernarbeid i løpet av de siste tre årene. Det er viktig å merke seg at data som rapporten baserer seg på, ble samlet inn i en periode preget av pandemi, der samfunnet og arbeidslivet var sterkt påvirket av situasjonen. Det har også vært en markant økning i bruken av hjemmekontor, hvor 53% av de ansatte som har mulighet til å jobbe hjemmefra, utfører dette på heltidsbasis minst én dag i uken (Ingelsrud et al., 2022, s. 24).

Våren 2020 kan sammenlignes med den første fasen av en kollektiv dugnad. Endringer i rutiner og praksiser ble først aktuelt våren 2022 (Ingelsrud et al., 2022, s. 32). Noen virksomheter opplevde en brå omstilling av arbeidsoppgaver og systemer i de første ukene av nedstengningen. Flere ledere beskriver den innledende fasen av nedstengningen som krevende og preget av betydelig usikkerhet. I tillegg til det økte informasjonsbehovet blant de ansatte, ble det avholdt hyppige pressekonferanser av regjeringen for å gi oppdateringer om gjeldende retningslinjer. Den digitale læringskurven var bratt og Teams og Zoom ble i større grad tatt i bruk som kommunikasjonsplattformer i flere organisasjoner. De etablerte metodene har gjennomgått betydelige endringer og det er rimelig å skille mellom situasjonen slik den var før og slik den er nå.



### 2.1.1 Work-life-balance

Fleksibiliteten som følger med muligheten til å arbeide hjemmefra og gjøre hjemmet til en arbeidsplass, utfordrer skille mellom arbeid og fritid. Teknologien har gjort det enkelt å være tilgjengelig også utenfor arbeidstiden. Arbeidstakere som er i småbarnsfasen, som er temaet for vår oppgave, opplever det som verdifullt å spare tid på å reise til og fra kontoret, i tillegg til å selv kunne velge arbeidssted. Imidlertid blir skillet mellom arbeid og fritid mindre tydelig når de er på et og samme sted.

Arlie Hochschild er en anerkjent amerikansk sosiolog som i boken *The Time Bind* (1997) tar for seg *det tredje skiftet*. Dette handler om å administrere hverdagen med alt fra egne aktiviteter til barns aktiviteter noe som medfører et emosjonelt ansvar. Hochschild (1997) beskriver tre ulike skift, *det første skiftet* skjer på jobb og kan være mest tidkrevende. *Det andre skiftet* foregår i hjemmet og er ofte kortere og preget av hastverk. Forestill deg at arbeidsdagen blir noe lengre enn planlagt. Dette kan føre til økt stressnivå i det påfølgende skiftet, der du skal rekke både trening, middag og dugnad. Med begrenset tid tilbrakt med familien, er det vanlig å kjenne på behovet for å skynde seg for å rekke alt. Denne knappe tiden med familien som kan være preget av hastverk og dårlig tid, kan lede foreldre inn i det Hochschild (1997) beskriver som *det tredje skiftet*. Det refererer til behovet for å håndtere de følelsesmessige konsekvensene av den begrensede tiden med familien. Studier indikerer at byrden knyttet til *det tredje skiftet* fremdeles er ujevnt fordelt mellom mødre og fedre i Norge (Egeland et al., 2021).

Ingelsrud et al. (2022, s. 154) viser til en rekke tiltak for å sikre et tydelig skille mellom arbeid og fritid: *fast arbeidsplass i hjemme, arbeidstidskontroll, tilgjengelighetsbegrensninger og synlighetsbegrensninger*.

Gjennom disse grensesettingsstrategiene er målet å skape et tydeligere skille mellom arbeid og fritid. Blant annet vil slike strategier kunne bidra til et privatliv til tross for at arbeidsplassen og hjemmet er en og samme plass (Ingelsrud et al., 2022). Rapporten viser eksempelvis at det er langt flere menn enn kvinner som har en definert start og sluttidspunkt for arbeidsdagen, hvilket kan skyldes det tredje skiftet. Organisasjoners strategier for grensesetting kan være en viktig faktor for vellykket bruk av hybridkontor. For småbarnsforeldre kan for eksempel henting i barnehage eller når eldre barn kommer hjem fra skolen bidra til naturlig grensetting. En annen strategi for å begrense egen tilgjengelighet er å slå av varslinger på telefonen eller unngå jobbrelaterte apper som for eksempel e-post hvor man stadig blir påminnet om ting man skal gjøre eller ikke har fått gjort (Derks et al., 2014). Dette reduserer sjansen for at man jobber utenom arbeidstid. En utfordring som kan oppstå relatert til dette er håndtering av sykefravær. Det oppstår spørsmål om når man er syk nok til ikke å jobbe eller være hjemme med et sykt barn. Hybridkontoret har gitt oss muligheten til å være delvis til stede selv om man er syk eller hjemme med sykt barn. Terskelen for egenmelding og sykt-barn-dag blir derfor høyere, og antall registrerte sykedager er redusert. Her vil forventningsavklaring mellom leder og medarbeider bidra til å redusere den skjulte forventningen om tilgjengelighet til tross for egenmelding og sykt-barn-dag. Når det kommer til synlighetsbegrensninger viser forskningen at flere benytter seg av funksjoner som skjuler bakgrunnen under digitale møter, dette for å verne om eget privatliv.

Det skal nevnes at ansatte i aldersgruppen under 45 år opplever en reduksjon i jobb-hjemme-konflikten ved hyppigere bruk av hjemmekontor. Dette henger trolig sammen med livssituasjonen til de som befinner seg i denne gruppen. Eksempelvis har flere

småbarnsforeldre en sterkere jobb-hjem-konflikt da de er en del av tidsklemma. Tematikken for vår oppgave treffer godt her.

### 2.1.2 Arbeidsoppgavens karakter

Forskning viser til en felles oppfatning blant ledere at ansattes produktivitet på hjemmekontoret har overgått forventningene. I tillegg ser vi at arbeidsintensiteten og arbeidstempoet har økt betydelig. Dette kan være relatert til færre pauser, mindre forstyrrelser, og back-to-back møter (Ingelsrud et al., 2022).

Forskning viser også at typen arbeidsoppgaver som skal utføres spiller en sentral rolle i valget mellom hjemmekontor og fysisk kontor. Oppgaver som krever konsentrasjon anses som mer produktive på hjemmekontoret på kort sikt. For noen arbeidstakere kan forstyrrelser i et åpent kontorlandskap svekke konsentrasjonen, flere velger derfor arbeidsmiljøer som tilbyr ro (Ingelsrud et al., 2022). Når det gjelder langsiktig produktivitet, er imidlertid resultatene ikke like entydige. Når det kommer til småbarnsforeldre så kan de i større grad oppleve forstyrrelser på hjemmekontoret, for eksempel når barna kommer hjem fra skolen. Innovasjons- og kreative prosesser vil fortsatt i stor grad ha behov for fysisk tilstedeværelse for å oppnå best mulig resultat.

### 2.1.3 Psykososialt arbeidsmiljø

Det er fortsatt begrenset forskning på hvordan omfattende bruk av hjemmekontor faktisk påvirker arbeidsplassen som et fysisk møtested. Ingelsrud et al. (2022) viser til at økt bruk av hjemmekontor svekker arbeidsmiljøet og har innvirkning på ulike aspekter som informasjonsflyt og kunnskapsoverføring. En bekymring blant lederne i undersøkelsen er også at ansatte ønsker å jobbe mer fra hjemmekontor, noe som kan redusere deres deltakelse i det sosiale fellesskapet (Ingelsrud et al., 2022, s. 39).

Trivselen på hjemmekontor er stor blant mange arbeidstakere da det gir en større fleksibilitet, mer fritid og mindre stress. Ingelsrud et al. (2022) hevder at den optimale balansen oppstår når hjemmekontor praktiseres sporadisk og er frivillig. Småbarnsforeldre som befinner seg i en travel hverdag opplever hjemmekontor som en betydelig avlastning. Noen opplever imidlertid at arbeidet på kontoret er mindre produktivt enn arbeidet hjemme, da det er flere forstyrrelser og større grad av sosialisering blant kollegaer. Ønsket om å variere mellom å være til stede på kontoret og arbeide hjemmefra, avhenger av arbeidsoppgavens art eller personlig preferanse. Når det gjelder deltakelse på arbeidsplassen for faglig og sosialt påfyll, kreves det koordinering og planlegging for å sikre at også andre kollegaer er til stede. Et interessant funn fra rapporten er den økte graden av kollegastøtte. Med økt hyppighet ved bruk av hjemmekontor øker opplevelsen av kollegastøtte. Dette kan forklares ved at man på hjemmekontor opplever en sterkere fellesskapsfølelse, man er en del av et virtuelt fellesskap til tross for at man sitter på ulike lokasjoner (Ingelsrud et al., 2022, s. 107)

Digitaliseringen har skapt en ny sosial arena der alle har deltatt uten å være helt klar over normene for oppførsel. For eksempel kan kollegaer delta i et møte samtidig som de utfører andre oppgaver eller er uoppmerksomme og fraværende. I tillegg har det

oppstått et nytt begrep, *hybridmøter*, der noen medarbeidere deltar digitalt mens flertallet er fysisk til stede. Dette løser utfordringen med å inkludere de som av ulike årsaker ikke har mulighet til å delta fysisk. Likevel er det en utfordring å få denne hybridløsningen til å fungere like godt som enten fysiske eller digitale møter (Ingelsrud et al., 2022). Digitale møter har nå blitt en etablert praksis og betraktes som mer effektive enn fysiske møter. Digitale møter har ofte en tydelig agenda, noen som frigir tid til andre arbeidsoppgaver. Den lave terskelen for å arrangere møter, for eksempel ved bruk av Teams, har ført til en økning i antall møter. Dette kan delvis forklares med at når vi ikke er fysisk til stede sammen, har vi et større behov for avklaringer og utveksling av informasjon. Imidlertid opplever enkelte medarbeidere at arbeidsdagen blir overvældet av digitale møter, og at det blir lite tid til faktisk å utføre arbeidsoppgavene sine (Ingelsrud et al., 2022).

## 2.2 Ledelse

Ledere har en avgjørende rolle i en hybrid arbeidshverdag, blant annet for å skape en balanse mellom ansattes og bedriftens behov samtidig som man opprettholder trivsel og effektivitet. I tillegg spiller leder en viktig rolle når det kommer til å skape et arbeidsmiljø hvor småbarnsforeldre føler seg ivaretatt og støttet. Ved å inkludere ledelsesdimensjonen i vår oppgave, ønsker vi å undersøke hvordan leder kan legge til rette for trivsel samt effektivt arbeid for småbarnsforeldre i en hybridarbeidsmodell.

Det har skjedd en stor utvikling i ledelsesteorier opp igjennom årenes løp. Først var det oppgaveeffektivitet og struktur, så rettet fokuset seg over på vurderingen av ansattes psykologiske behov. Deretter var det transaksjonsledelse hvor belønninger og straff var motivasjonsfaktorer, i tillegg til transformasjonsledelse som satte søkelys på å inspirere og utvikle ansattes potensiale. I takt med samfunnsmessige endringer og organisatoriske behov, endret også ledelsesteoriens utvikling seg i takt. Ledelsesteoriene opp igjennom årene erstatter nødvendigvis ikke hverandre, men komplementerer og bygger videre på hverandre (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Jacobsen og Thorsvik (2020, s. 405) definerer ledelse på følgende måte: «*Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål*». Spurkeland (2013) på sin side beskriver ledelse som det å skape målsatte resultater sammen med andre. Og hvordan skape nettopp dette «sammen med andre?». Det har seg nemlig slik at resultatene skapes gjennom synergier av samhandling mellom menneskene i organisasjonen. Vi synes beskrivelsen til Spurkeland er passende for vår oppgave da vi fokuserer på relasjoner og leders utfordringer i organisering av den nye normalen.

Noe av det som vil være avgjørende for dagens ledere å få til, er kunsten å bli akseptert og verdsatt som leder. For å oppnå dette må leder være åpen for å delegerer makt. Spurkeland (2013) mener dagens unge forventer medvirkning og involvering i langt større grad enn generasjonene før. Den økende kompetansen i dagens arbeidsmarked nødvendiggjør endringer i tillegg til at dagens ledere kan møte utfordringer når det kommer til å dele makt og autoritet med sine ansatte. En leder som spør andre medarbeidere om råd, stimulerer selvfølelsen og tryggheten rundt seg. Det er ikke slik at medarbeiderne mister respekten hvis leder viser manglende kunnskap, forståelse eller innsikt i et spørsmål. Snarere tvert imot så styrker det maktforholdet, leder har på lik linje som alle andre naturlige begrensninger og det er langt mer troverdig og ærlig å søke råd (Spurkeland, 2013).

Spurkeland (2013) kaller det for *utstrakt delegering* når en overfører deler av et maktområde til andre medarbeidere. Uten denne delegeringen får heller ikke medarbeiderne ledertrening, likevel må leder prøve seg fram og finne riktig maktdeling. For eksempel kan leder bruke medarbeiderne til å utføre deler av den tradisjonelle lederrollen som diverse papirarbeid, research, og signeringer – og uten for mye involvering. Leder som anvender slike metoder er opptatt av å strukturere sin egen og medarbeidernes rolle, med andre ord en mer oppgaveorientert ledelse. En oppgaveorientert ledelse baserer seg på selve oppgaven som skal løses (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Parallelt med dette er relasjonsorientert ledelse, også omtalt som relasjonell ledelse og relasjonsledelse. Denne formen for ledelse vektlegger det mellommenneskelige samspillet mellom leder og medarbeider, samt er mer opptatt av forholdet til den enkelte medarbeider (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

### 2.2.1 Tillit

Måten Norge har valgt å organisere samfunnet vårt på, også kjent som *den norske modellen*, er bygget opp på følgende verdier: *demokrati, menneskerettigheter, solidaritet og tillit* (Bungum et al., 2015). Norge blir sett på som et attraktivt land å bo i og i internasjonale undersøkelser kommer Norge ofte godt ut når det gjelder levekår, lykke og tillit. For ikke å nevne at landet vårt blir omtalt som svært familievennlig. Den norske velferdsstaten har en aktiv politikk for å tilrettelegge for at yrkesaktive foreldre skal kunne kombinere full jobb med omsorg for barn, dette blir omtalt som *den doble likestillingen* (Kvande & Rasmussen, 2007). I *Den norske modellen* er tillit som sosial kapital svært essensiell (Bungum et al., 2015). Sosial kapital forklares som nettverk av sosiale bånd, tillit, gjensidighet og ressurser som man oppnår gjennom engasjement med andre individer i samfunnet, det omtales som avgjørende for individer, organisasjoner og samfunnet (Schiefløe, 2015).

De skandinaviske landene skiller seg ut internasjonalt når det kommer til befolkningens tillit til hverandre som medborgere og til myndighetene. Tillit er også med å bidra til økt effektivitet i arbeidslivet samt økonomien, dette ved å redusere behovet for kontroll og administrasjon noe som igjen frigir verdifull tid (Bungum et al., 2015, s. 16). Dette fundamentet er med og danner grunnlaget for hvordan norske arbeidsgivere organiserer og leder sine ansatte og kanskje er nettopp dette årsaken for at hybridkontorløsningen fungerer så godt som den gjør i Norge. Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 358) beskriver tillit som selve grunnmuren mellom leder og medarbeider og definerer tillit på følgende måte: «*Positiv forventning om at annen person ikke vil handle rent opportunistisk*». Integritet betyr «*at det er samsvar mellom det en person sier, og det en person gjør*» er viktig å ha med seg når en snakker om tillit (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 359).

Ved fjernledelse kan det være vanskelig for leder å kontrollere om de ansatte faktisk gjør det de skal når man sitter på ulike lokasjoner og ikke ser hverandre. For at den hybride arbeidsmodellen skal fungere må det ligge et tillitsforhold i bunn. Med andre ord så er det en nødvendighet at leder kommuniserer med åpenhet med sine ansatte og har fokus på å utvikle relasjoner.

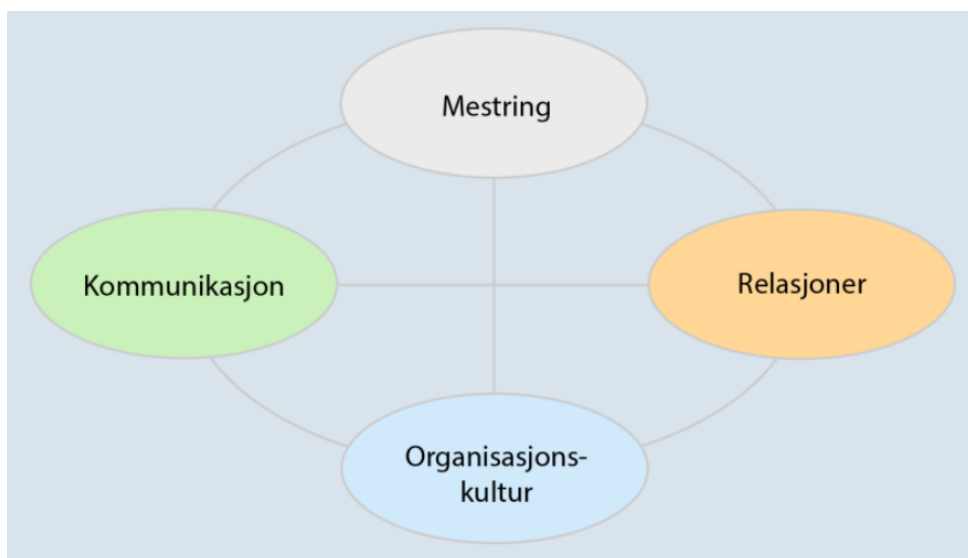
### 2.2.2 Fjernledelse

I dagens moderne arbeidsliv har fjernledelse blitt en mer relevant og nødvendig tilpasning. Teknologiske fremskritt samt endringer i arbeidsmønstre har ført til at flere virksomheter og ledere har måttet håndtere utfordringer som oppstår når man leder på avstand. Fjernledelse i seg selv er ikke en egen ledelsesteori, men snarere en tilpasning av ulike perspektiver fra eksisterende ledelsesteorier (Molstad & Aspeli, 2020). Ledelsesformen oppstår og kjennetegnes ved at det foreligger en geografisk avstand mellom den ansatte og lederen (Bjørnholt & Heen, 2007). Aspeli og Molstad (2020) definerer fjernledelse som en ledelsesform der leder og medarbeider er geografisk lokalisert på forskjellige kontorsteder. Zander, Mockaitis og Butler (2012) beskriver fjernledelse eller globale team som noe som bringer mennesker sammen på tvers av ulike geografiske, kulturelle og tidsmessige forskjeller. Denne tilnærmingen muliggjør en mer effektiv og raskere fullføring av arbeidsoppgavene, samtidig som det åpner opp for tilgang til de beste ressursene globalt. Imidlertid er disse positive aspektene kombinert med utfordringer. Litteraturen framhever lederhandlinger, som å opprettholde kommunikasjon, etablere relasjoner og håndtere konflikter som de mest sentrale utfordringene (Zander et al., 2012). Jacobsen og Thorsvik (2020) trekker også frem

utfordringer ved den virtuelle organisasjonen som for eksempel at fysisk avstand hemmer fellesskapsfølelsen samt gjør det vanskeligere å etablere og vedlikeholde relasjonen.

Skal du som leder oppnå resultater sammen med og gjennom dine medarbeidere og samtidig utvikle selvstendige, ansvarsfulle og motiverte medarbeidere som mestrer best mulig, må du legge til rette for, skape og opprettholde gode autonomistøttende og mestringsorienterte miljøer (Molstad & Aspeli, 2020, s. 13).

For å oppnå det som Aspeli og Molstad (2020) beskriver over, innebærer det å gi medarbeiderne tillit, handlingsrom og ansvar til å ta egne avgjørelser i arbeidsprosessen. For å oppnå mestringsorienterte miljøer må det legges til rette for at medarbeiderne kan utvikle og styrke egne ferdigheter, noe som vil bidra til suksess i eget arbeid. Vi har valgt å ta utgangspunkt i KROM-modellen når vi nå skal gå ytterligere inn på nettopp dette. KROM-modellen tar utgangspunkt i fire sentrale perspektiver som ledere bør være spesielt oppmerksomme på i utøvelse av fjernledelse: *kommunikasjonsperspektivet, relasjonsperspektivet, organisasjonskulturperspektivet og mestringsperspektivet* (Molstad & Aspeli, 2020).



Figur 1: KROM-modellen (Molstad & Aspeli, 2020)

## Kommunikasjonsperspektivet

Begrepet kommunikasjon kan defineres på ulike måter. Jacobsen og Thorsvik (2020) definerer kommunikasjon som en kompleks og kontinuerlig prosess der informasjon blir formidlet mellom aktører gjennom både verbale og ikke-verbale kanaler. Man kan på mange måter si at kommunikasjon er en dynamisk prosess som påvirkes av og tilpasser seg omgivelsene til enhver tid. Imidlertid så går ikke kommunikasjon bare ut på å overføre informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Det er verdt å nevne at en betydelig del av kommunikasjonen i en organisasjon er av ikke-verbal karakter. Hvilket betyr at tolkning av kroppsspråk, stemmebruk og andre ikke-verbale signaler er nødvendig for å forstå den faktiske

meningen bak det som blir sagt. Både informasjon, assosiasjoner, ideer, holdninger og følelser påvirker hvordan budskapet blir oppfattet og tolket (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Litteraturen viser til flere ulike kommunikasjonsformer, enveis eller toveis, verbal eller ikke-verbal, intern eller ekstern og formell eller uformell (Molstad & Aspeli, 2020). Da vår studie hovedsakelig fokuserer på den interne kommunikasjonen mellom leder og medarbeider, anser vi kommunikasjonsformene verbal eller ikke-verbal og formell eller uformell som de mest relevante.

### *Verbal eller ikke-verbal*

Verbal kommunikasjon innebærer overføring av informasjon gjennom ord, enten skriftlig eller muntlig. Ikke-verbal kommunikasjon innebærer å kommunisere et budskap uten å benytte tale- eller skriftspråk, men heller gjennom ulike kroppsuttrykk (Molstad & Aspeli, 2020). I vår studie om den hybride arbeidshverdagen, anser vi denne kommunikasjonsformen som svært relevant. Med den nye normalen og økt bruk av fjernarbeid, må ledere være bevisst på egen kommunikasjon. Den ikke-verbale kommunikasjonen som uttrykkes gjennom kroppsspråk og som gir innsikt i hva man tenker om hverandre, samt viser hvilken interesse man har for andres meninger, kan være spesielt utfordrende å fange opp når man ikke møtes fysisk (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Manglende oppmerksomhet rundt dette kan blant annet føre til at ledere går glipp av viktige signaler og behov hos medarbeiderne. Imidlertid kan bevisst bruk av eget kroppsspråk ha flere positive effekter som økt tydelighet, enklere å flytte fokus fra seg selv til det som blir sagt, og lettere å oppnå oppmerksomhet på det som blir formidlet (Molstad & Aspeli, 2020)

### *Formell eller uformell*

Når det kommer til den formelle og uformelle kommunikasjonen som foregår i en organisasjon, så er mye av kommunikasjonen av uformell karakter. «Småprat» fyller en mengde funksjoner i organisasjoner. Ekman (2012) beskriver det som prat om viktig og uviktig ting i bevisste og ubevisste prosesser. Denne type kommunikasjon har en viktig funksjon da den styrker samholdet og tilliten blant de som deltar i småpraten. Vi lærer hverandre å kjenne når vi prater om familie, ferie og biler da det identifiseres og utvikles felles interesser mellom mennesker (Ekman, 2012). Den bidrar også til å introdusere nyansatte inn i en eksisterende kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Forskning viser at småprat er en viktig kilde for informasjon, det bidrar med å skape engasjement og motivasjon, og supplerer formell kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

## Relasjonsperspektivet

Som fjernleder er det avgjørende å være bevisst på betydningen av relasjoner i den daglige samhandlingen. Relasjoner utgjør selve grunnlaget for ledelse og det handler i stor grad om å oppnå resultater sammen med og gjennom sine medarbeidere. For å opprettholde en positiv og varig påvirkning, er det viktig med gode relasjoner. Det forventes at leder setter av tid til å lytte og snakke med sine medarbeidere når de har behov, samt tilby støtte og veiledning, også på det personlige plan. Dette bidrar til å bygge og vedlikeholde en tillitsfull relasjon til sine medarbeidere. Det nytter med andre

ord ikke å kun fokusere på det faglige som kommer frem i jobbsituasjonen, leder må også ta seg tid til å snakke om familie, fritid, hobbyer, etc (Spurkeland, 2015). Spurkeland (2015, s. 28) viser til 24-timers-mennesket og de fem F-er når det handler om å bli kjent med hele mennesket: *fagmennesket, familiemennesket, fritidsmennesket, fortidsmennesket og fremtidsmennesket*. Dette vil vi komme nærmere inn på i neste kapittel.

## Organisasjonskulturperspektivet

En felles kultur skaper en følelse av samhörighet og ansvar overfor organisasjonen. Edgar Schein (1985, som referert i Jacobsen og Thorsvik (2020) definerer organisasjonskultur på følgende måte:

Organisasjonskulturen er et mønster av grunnleggende antakelser – oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en viss gruppe etter hvert som den har lært seg å mestre sine problemer med ytre tilpassing og indre integrasjon – som har fungert godt nok til å bli betraktet som gyldig, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 124).

Man kan på mange måter si at organisasjonskultur fungerer som retningslinjer for hva som er viktig, akseptabelt og forventet adferd. I tillegg kan det ha en sterk innvirkning på hvordan organisasjonen fungerer og oppnår sine mål. Schein understreker også at organisasjonskultur kan være dypt forankret og dermed utfordrende å endre da den utvikles over tid av organisasjonens medlemmer. Ledere spiller dermed en vesentlig rolle i etablering av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger i en organisasjon. Samtidig er det et gjensidig spill mellom mennesker som skaper selve kulturen. Likevel skal det sies at ledere har en sentral og viktig posisjon når det kommer til hvordan de normative forventningene skapes, opprettholdes og påvirker (Ekman, 2012). Med dette mener vi at ledere har mye å si for hvordan den hybride arbeidshverdagen fungerer. Det er en avgjørende faktor at leder er bevisst på hvordan de oppfattes og hvilke eksempler de gir (Molstad & Aspeli, 2020). Det vil derfor være av stor betydning for leders utøvelse av fjernledelse i hverdagen å jobbe for en god organisasjonskultur.

## Mestringsperspektivet

Det siste perspektivet i KROM-modellen er mestringsperspektivet. Molstad og Aspeli (2020, s. 76) definerer begrepet som: «*en persons evne til å håndtere livshendelser, situasjoner, og påkjenninger eller som evnen til å tåle belastninger og stress*». Mestring i arbeidslivet er et sentralt aspekt som ledere bør være oppmerksomme på. Når utfordringene i jobben er håndterbare og det er en viss balanse mellom krav og ressurs vil mennesker generelt kunne takle dem godt. Imidlertid, hvis press og stress i jobbsituasjonen overskrider den psykologiske og fysiologiske kapasiteten til en person, vil det oppstå en negativ balanse som øker risikoen for utbrenthet og sykefravær. På den andre siden, så kan en positiv balanse bidra til økt jobbengasjement. Faktorer som sosial støtte, autonomi, læringsmuligheter og anerkjennelse er jobbressurser som kan redusere de negative effektene av høye jobbkraav. Vi kan med andre ord si at forventningsavklaring og tydelig definerte roller og mål er sentralt for å bevare mestring over tid (Molstad & Aspeli, 2020). I en arbeidshverdag preget av fjernledelse vil graden av oppfølging og kontakt reduseres, noe som kan øke risikoen for at ledere ikke får med seg medarbeidernes signaler om opplevd mestring. Opplevelsen av mening er en drivkraft for mestring og motivasjon. Leder har en viktig rolle for at de ansatte skal føle en mening med det de gjør. *Empowerment* eller myndiggjøring kan derfor ses i sammenheng med dette. Studier viser at når ledere gir makt til sine ansatte, kan det



bidra til å fremme motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Amundsen et al. (2020, s. 156) beskriver begrepet på følgende måte: «en omdisponering av makt fra eiere og ledere i organisasjoner til «menige» arbeidstakere slik at disse kan bruke egne vurderinger i det arbeidet de utfører». Ved å oppmuntre til empowerment, oppfordrer ledere til at de ansatte tar initiativ, deler sin kunnskap og erfaringer, samt tar ansvar for egen utvikling. Det nye arbeidslivet har snudd maktforholdene i bedriftene på hodet, det er ikke slik at arbeidstakerne er den svake part, snarer tvert imot. Ledelsen styrer og kontrollerer ikke lenger de ansattes innsats, de ansatte styrer seg selv. Arbeidstakers kapital er derfor en verdifull resurs som ikke må tas for gitt (Korsnes et al., 2007).

### 2.2.3 Relasjonsledelse

En ferdighet som er viktig og som vi mennesker utvikler gjennom livet er relasjonskompetanse. Spurkeland (2013, s. 207) definerer relasjonskompetanse som følgende: «*Ferdigheter, evner og holdninger som et menneske trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker. Det er kjernen i all vår sosial aktivitet*».

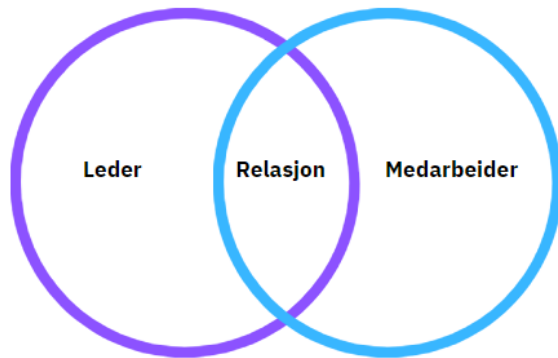
Evnen til å etablere nettverk, omgås andre og skaffe oss venner, er noe som må læres og trenes på kontinuerlig. Relasjonskompetanse kan være et viktig fundament for håndtering av konflikter, vise empati eller evnen til å sette seg inn i andres perspektiver. For at en relasjon skal oppleves som god, er gjensidig tillit og trygghet sentrale elementer. Ledere som ønsker relasjonsledelse som sitt fundament for ledelse må ha fokus på å bli kjent med medarbeiderne på et mer personlig nivå. I et hvert forhold er tillit bærebjelken og i forholdet mellom leder og medarbeider er dette intet unntak. I boken *Relasjonsledelse* henviser Spurkeland (2015, s. 28) til *De fem F-er*, som kan være med å gjøre ledere bedre kjent med sine medarbeidere. I vår studie vil *familiemenneske* være den mest sentrale når vi skal se på den hybride arbeidshverdagen for småbarnsforeldre.

Relasjonell ledelse eller relasjonsledelse som det også kalles, har fokus på relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Sagt med andre ord bygger det på leders forhold til den enkelte ansatte. Som leder må du forholde deg til forskjellige personligheter som mest sannsynlig motiveres ulikt. Eksempelvis vil det være vanskelig å finne en felles lederstil som fungerer på en hel gruppe. Det er derfor viktig at leder differensierer sin lederstil til hvert enkelt medlem i gruppen. Dette vil bidra til å vedlikeholde relasjonen til hver enkelt medarbeider (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Som nevnt tidligere i oppgaven besitter dagens medarbeidere mye kunnskap og kompetanse, kanskje i enkelte tilfeller mer faglig kompetanse enn lederen selv. Dette gjelder spesielt kunnskapsintensive bransjer slik vår studie omhandler. Ledere og ansatte må være gjensidig interessert i hverandre for å skape tillit og bygge en god relasjon over tid. Gode relasjoner kommer ikke av seg selv, det må settes av tid til å bygge, styrke og vedlikeholde relasjonene.

Det gjensidige forholdet mellom leder og medarbeider og betydningen av å utvikle gode relasjoner kommer fra *LMX- teorien (leader-member-exchange)* (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Teorien dreier seg om en utvikling hvor det eksisterer gjensidig respekt, tillit og kvalitet på relasjonen (Martinsen et al., 2009). Det er viktig å presisere at LMX har fokus på kvaliteten i relasjonen og at kommunikasjon derfor anses som et viktig element. Leder må ha et bevist forhold til de ulike kvalitetene som foreligger i relasjonene til hver

enkelt ansatt, dette selv om relasjonen ikke er gjensidig. Det er verdt å nevne at denne teorien fremmer favorisering av enkeltpersoner og forskning viser at personer som blir favorisert yter bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2020). På den andre siden vil det kunne oppstå misnøye i en gruppe hvis leder tydelig forskjellsbehandler medarbeiderne. Teorien har fått kritikk for at den strider mot vår oppfattelse av rettferdighet, da ledere kan ha ulik relasjon og kvalitet på relasjonen til den enkelte.



Figur 2: Visualisering av LMX-teorien (Leder-medarbeiderutveksling)

Småbarnsforeldre i dag står overfor utfordringer når det kommer til håndtering av den daglige driften av familien og jobbsituasjonen. En skal fordele tid og krefter mellom jobb og familie, og enkelte opplever følelsen av å alltid ligge litt over og litt under. Det å aldri være i balanse kan både være ubehagelig, demotiverende og slitsomt. Det vil derfor være en stor fordel for leder å ha innsikt i medarbeiders familiesituasjon for å kunne tilrettelegge eller støtte medarbeideren når det oppstår ubalanse i work-life-balance.

En reell utfordring dagens ledere står overfor er nettopp det å fange opp signalene, eller tegnene på endringer i adferd hos den enkelte ansatte, som for eksempel krevende hjemmesituasjon. Ekman (2012) poengterer at småprat er styrende for hva som faktisk skjer i organisasjoner. Viktigheten av småprat ved kaffemaskinen overgår strategidokumenter og andre formelle møter. Han oppfordrer ledere til å ta del i den uformelle praten for å vinne medarbeiders tillit (Ekman, 2012).

Det har vært en markant økning i sykefraværet de siste årene, når en ser på årsaken for sykefraværet eller økningen i sykemeldinger er den vanligste årsaken utbrenthet. Dette er relevant for vår studie da våre informanter er kunnskapsarbeider og dette er en gruppe mennesker som kan oppleve det å ikke mestre alle kravene som stilles til dem. De motstridende kravene som skal tilfredsstilles hele tiden, øker faren for utbrenthet (Ekman, 2012). Vi blir daglig påminnet om alt vi skal gjøre, burde gjøre og alt vi ikke fikk gjort. Dette resulterer i at en kan kjenne på en utilstrekkelighetsfølelse overfor alle kravene som stilles oss av samfunnet, arbeidsgiver og oss selv. Småbarnsforeldre er intet unntak, om heller kanskje dem som kjenner mye på følelsen av å ikke strekke helt til. Hybridkontoret har gitt oss en fleksibilitet og frihet til å kunne utføre arbeidet vårt uavhengig av tid og sted, det som derimot har dukket opp som en utfordring er håndtering av egenmeldinger med sykt barn. Tidligere hadde vi ikke de samme mulighetene til å utføre arbeidet vårt hjemme i samme grad som i dag, det var derfor naturlig når barn var syke at en benyttet seg av egenmelding for sykt barn. I dag derimot er arbeidet lettere tilgjengelig og en kan utføre deler av arbeidet sitt på hjemmekontor til tross for sykt barn. Har ledere en forventning om at småbarnsforeldre

skal utføre deler av arbeidsoppgavene til tross for at de er hjemme med sykt barn? Eller er bare dette en antagelse småbarnsforeldre har?

## 2.2.4 Tilstedeværende ledelse

Digitale møter, digitale samlinger, digital kommunikasjon og digital ledelse er noe som har blitt den nye normalen som konsekvens av pandemien. Bruken av digitale verktøy har økt betydelig og vært svært effektivt og nyttig både når det kommer til kommunikasjon, tilstedeværelse og ikke minst samhandling. Disse verktøyene har gjort det mulig for ledere og kollegaer å være til stede og tilgjengelig selv om fysisk tilstedeværelse på kontoret ikke har vært mulig. De Paoli (2020) understreker at en ikke må glemme betydningen av å være tilstede på en dypere og mer helhetlig måte enn kun gjennom digitale flater (De Paoli, 2020). Tilstedeværelsen igjennom digitale verktøy som telefon, e-post, SMS og chat, har vært et viktig element for å kunne løse oppgaver og nå felles mål. Artikkelen *Tilstedeværende ledelse* av De Paoli (2020) argumenterer for at en må se på tilstedeværelse som noe større enn kun fysisk tilstedeværelse, i tillegg til at tilstedeværelse skjer på flere nivåer i relasjoner med andre mennesker. De Paoli (2020) legger vekt på viktigheten av å være til stede ikke bare fysisk og digitalt, men mer sanselig som åndelig og kroppslig (De Paoli, 2020). Leders tilstedeværelse i en hybrid arbeidshverdag vil i stor grad være preget av å benytte digitale verktøy for kommunikasjon og samhandling. Dagens ledere vil kunne møte på noen mulige utfordringer med digital ledelse, sett fra De Paoli (2020) sin tilnærming. La oss se nærmere på noen av disse som vi anser som de mest sentrale for vår studie. Det er viktig for oss å presisere at utfordringer vil kunne variere avhengig av en konkret hendelse, den enkelte leder og måten ledelse blir utført på.

- Individuelle tilpasninger
- Teknologi
- Tids- og ressursbegrensninger
- Digital kompetanse

*Individuelle tilpasninger* vil derfor være nødvendige for å kunne tilrettelegge for ansatte som opplever tilstedeværende ledelse som overveldende eller innblandende sammenlignet med fjernarbeid som bygger på autonomi og selvstendighet. *Teknologi* og økt bruk av digitale verktøy gjør at dagens ledere må være bevisst på hvilke tilfeller og situasjoner som krever fysisk tilstedeværelse og ikke. Dette fordi det påvirker hvordan den sosiale interaksjonen skjer. Ved økt digital kontakt og samhandling, blir det desto viktigere å ha noen fysiske treffpunkt for å bygge relasjon og tillit. De Paoli (2020) poengterer at ledere står overfor begrensninger når det kommer til tid og ressurser. Dette forbundet med en stor arbeidsmengde og tidspress gjør det vanskeligere å være til stede på et dypere nivå i interaksjon med sine ansatte. Viktigheten av å kunne mestre digitale verktøy og kommunikasjonsflater er avgjørende for å sikre god kommunikasjon og samhandling. *Digital kompetanse* er derfor avgjørende for vellykket bruk av hybridkontoret.

## 2.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi redegjort for det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for videre analyse. Vi begynte med å undersøke faktorer som påvirker arbeid på hjemmekontor, med spesiell oppmerksomhet på den økte graden av autonomi sammenlignet med tidligere. Betydningen av å ha et klart skille mellom arbeid og fritid samt sette tydelige grensesettingsstrategier er med på å skape en optimal work-life-balance. Litteraturen viser også sammenhengen mellom produktivitet og arbeidsoppgavens karakter, som påvirker valget mellom hjemmekontor og fysisk kontor.

Rapporten til Ingelsrud et al. (2022) danner et godt grunnlag for å diskutere hybridkontor generelt, og har mange likhetstrekk med vår studie. I tillegg supplerer vi med teori om kjønn og småbarnsforeldre i arbeidslivet. Som dere har sett finnes det en del relevant teori om ledelse generelt og fjernledelse generelt, vi har forsøkt å beskrive de delene som er mest relevante for vår analyse av ledelsesutfordringene knyttet til hybridkontor.

## 3 Metode

Begrepet metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2021). Denne delen av oppgaven vil gå nærmere inn på vår vei mot prosjektets mål. Først vil vi redegjøre for valget av fenomenologisk tilnærming og forskningsmetode. Videre vil vi beskrive hvordan vi gikk fram for å samle inn data gjennom en kvalitativ metode. Til slutt vil kriterier for utvalg, kvaliteten på studien samt forskningsetikk og anonymisering blir belyst.

### 3.1 Valg av metode

Da vår problemstilling i stor grad har fokus på å utforske og forstå mennesker og deres erfaringer knyttet til den hybride arbeidshverdagen falt valget på en kvalitativ tilnærming. Denne metoden egner seg når man er ute etter en måte å nærme seg virkeligheten på, og hvor man gjerne ender opp med beskrivende data i form av menneskers egne uttale eller nedskrevne ord (Askheim & Grenness, 2008). I denne oppgaven har vi valgt en induktiv tilnærming til problemstillingen. Dette medfører at vi som forskere går ut med et åpent sinn og samler inn relevant data hvor forståelse snarere enn forklaring blir vektlagt (Tjora, 2021). Likevel er valg av tema og spørsmål vi stiller formet av vår bakgrunn, egne erfaringer og ikke minst teorien vi har lest i forkant.

### 3.2 Forskningsdesign

Metodelitteraturen refererer ofte til tre typer design: det kausale, det beskrivende og det eksplorative. Sistnevnte regnes som den typiske for kvalitativ design. Likevel finnes det en rekke undertyper av kvalitativ forskning (Askheim & Grenness, 2008). Vi har utarbeidet en problemstilling som har til hensikt å skape innsikt og forståelse av den hybride arbeidshverdagen for småbarnsforeldre og leders utfordringer knyttet til den, dermed har vi et eksplorerende design. Et forskningsdesign sier noe om formålet til studien og hvordan vi har tenkt til å gjennomføre studien (Johannessen et al., 2021).

Innenfor det eksplorerende designet skiller vi mellom fire typer (fenomenologisk, case, etnografi, grounded theory) og for vår oppgave har vi valgt å gå for et fenomenologisk design (Askheim & Grenness, 2008). Dette designet tar sikte på å beskrive virkeligheten slik informanten oppfatter den (Askheim & Grenness, 2008). Informantene har gjerne erfaringer med fenomenet som skal studeres, noe som gir forskerne best forutsetning for å forstå og beskrive fenomenet så nøyaktig som mulig. Når man ønsker å forstå noe, ser vi det gjennom øynene til dem vi studerer. Fenomenet avdekkes ikke ved å forstå deler av det, men gjennom en helhetlig fortolkning (Johannessen et al., 2021).

### 3.3 Generering av data

For å samle inn relevante empirisk data kunne vi ha benyttet flere innsamlingsmetoder, de mest brukte er såkalte semistrukturerte intervju, dybdeintervju og fokusgrupper (Tjora, 2021). Basert på vår problemstilling ønsket vi å samle inn data fra enkeltpersoner i form av opplevelser av hendelser, situasjoner eller fenomener. Som forskere var vi ute etter å identifisere følelser, oppfatninger og tanker om et bestemt tema. Rollen vår var dermed preget av en åpen og nysgjerrig holdning for å få frem fyldige beskrivelser (Johannessen et al., 2021). For vår studie så kunne flere av innsamlingsmetodene blitt benyttet, men valget falt på semi-strukturerte intervju. Målet var å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt et tema som er bestemt på forhånd. Ved å forsøke å skape en avslappet stemning er sannsynligheten større for at informanten reflekterer over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet (Tjora, 2021). Det at intervjuet er semistrukturert innebærer at det til en viss grad styres av informantens interesser og gir rom for at temaer som de synes er viktige gis relativt større vekt.

#### 3.3.1 Dybdeintervju

Ettersom hensikten var å studere meninger, holdninger og erfaringer var dybdeintervju et naturlig valg. Denne metoden egner seg når vi som forskere ønsker å gi informanten større frihet til å reflektere over sine erfaringer og oppfatninger (Johannessen et al., 2021). Informanten vil her ikke bli påvirket av andres holdninger og uttalelser, i tillegg vil det ikke foreligge press fra en gruppe rundt informanten (Askheim & Grenness, 2008). For at vi skulle få mest mulig detaljert og nøyaktig informasjon, ønsket vi å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt. Vi ønsket i tillegg å gjennomføre intervjuene på vedkommendes arbeidsplass, så langt det lot seg gjøre. Alle intervjuene ble gjennomført fysisk, bortsett fra to, disse ble gjennomført digitalt via teams. Rent praktisk opplevde vi ikke teknologiske begrensinger knyttet til bruk av teams. Vi følte heller ikke at det gikk på bekostning av relasjonen til informanten. Det skal sies at de to informantene som deltok digitalt var åpne og ærlige, og bidro i stor grad med personlige erfaringer. Likevel er vi klar over at vi kan ha gått glipp av ikke-verbale signaler som kan påvirke vår tolkning av informantens holdninger og følelser. Når det kommer til fysisk tilstedeværelse bidro det til at intervjuene ble avslappede og dynamiske, og skjermet for forstyrrelser og påvirkning. I tillegg fikk vi muligheten til å lese kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Vi var klar over at konteksteffekten kunne ha stor påvirkning på innholdet i intervjuet, og at den kunstige omgivelsen kunne medføre kunstige svar. Det skal imidlertid sies at en nøytral kontekst ikke finnes, dette var noe vi var bevisst på under intervjuet, men også i analyseprosessen (Jacobsen, 2005).

#### 3.3.2 Intervjuguide

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide med hensikt i å veilede oss underveis i samtalen, samt gi oss en viss styring. Vi valgte å gå for en delvis strukturert tilnærming med fastlagte temaer og spørsmål, for å sikre en passende ramme rundt intervjuet, men likevel tillate nok fleksibilitet. Første del av intervjuguiden har som hensikt å etablere en relasjon til informanten. Her startet vi først med å fortelle litt om

formålet med studien og oss selv. Deretter stilte vi et par uformelle oppvarmingsspørsmål til informanten for å bli bedre kjent og ufarliggjøre situasjonen. Hoveddelen av intervjuguiden består av refleksjonsspørsmål og danner kjernen i intervjuet. Her ønsket vi at informanten skulle gå i dybden å fortelle om egne erfaringer. Avslutningsvis fortalte vi hvordan prosjektet skulle gå videre, hvordan dataene ville bli behandlet og takket for innsatsen (Tjora, 2021).

### 3.4 Kriterier for utvalg

Når vi benytter kvalitative metoder er målet å komme nær innpå personer i den målgruppen vi er interessert i å vite noe om (Johannessen et al., 2021). Vi kan si at hovedregelen ved utvelgelse av informanter i stor grad baseres på informantens evne til å uttale seg på en reflektert måte om temaet (Tjora, 2021). Vi baserte oss dermed på et strategisk utvalg ved rekruttering av informanter, som gjorde at vi kunne velge personer direkte fra ønsket målgruppe. I tillegg ble informantene valgt med hensikt da de har kjennskap og erfaringer knyttet til problemstillingen. Utgangspunktet for utvelgelsen er dermed ikke representativitet, men hensiktsmessighet.

#### 3.4.1 Utvalg av intervjuobjekt

Vi har i stor grad utnyttet personlige og profesjonelle nettverk for å rekruttere relevante bidragsyttere. Vi valgte å gå for en strategisk utvelgelse av informanter. Først bestemte vi oss for hvilken målgruppe vi skulle gå for, her valgte vi *småbarnsforeldre og ledere*. Deretter utformet vi et informasjonsskriv der vi beskrev tema, formål og kriterier for å delta i studien. Dette informasjonsskrivet ble sendt til to bedrifter vi hadde i vårt nettverk og som vi visste benyttet hybridkontor i stor grad. Valg av bedrifter var delvis avklart på forhånd. I informasjonsskrivet oppfordret vi til å ta direkte kontakt med oss om de var villig til å stille opp. I første runde fikk vi bare inn et par informanter fra den ene bedriften, deretter fikk vi gjennom snøballmetoden informantene selv til å rekruttere sine kolleger (Tjora, 2021). Interessen fra den andre bedriften var lav, og vi fikk ikke rekruttert en eneste informant derfra. Vi endte dermed opp med 10 informanter fra den ene bedriften, og valgte å utføre studien kun på denne. Vi mener dette er et tilstrekkelig antall for å oppnå kunnskap, detaljerte meninger og erfaringer omkring temaet som skal undersøkes. Kriteriene ble bestemt ut fra vår problemstilling, men hadde også fokus på hva vi ønsket å få tak i av informasjon.

Følgende kriterier ble satt:

- Personer som er småbarnsforeldre
- Personer med og uten lederansvar
- Personer som har mulighet for hjemmekontor
- Personer som har erfaring med hjemmekontor

<b>Informant</b>	<b>Forkortelse</b>
1	M1
2	L1
3	M3
4	L2
5	M5
6	M6
7	M7
8	M8
9	M9
10	M10

Tabell 1: Oversikt over informanter

### 3.5 Analyse av datamaterialet

Når det kommer til å analysere datamaterialet er det flere fremgangsmåter for å gjøre dette. Ifølge Kristi Malterud (2017, som referert i Johannessen et al. (2021) består analyse av meningsinnhold av fire hovedfaser.

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Meningsbærende enheter – fra temaer til koder
3. Kondensering – fra kode til mening
4. Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper

Vi startet analyseprosessen ved å gå nøye gjennom det transkriberte materialet med et åpent sinn, men selv med problemstillingen i bakhode visste vi ikke helt hva vi så etter. Intervjuene hadde vi transkribert relativt raskt etter de var gjennomført. Dette for å redusere sannsynligheten for å glemme viktige detaljer om selve intervjusituasjonen som for eksempel stemning og inntrykk som virket viktige der og da. Vi hadde ikke forhåndsdefinert teori eller hypoteser, så vi var på utkikk etter mønstre og trender som kunne bidra med å danne grunnlaget for det teoretiske rammeverket. Vi markerte utsagn, begrep, og stilte spørsmål til oss selv underveis. På dette stadiet var det mye ulike begreper, erfaringer og meninger som vi ikke helt klarte å plassere noe sted, men vi forsøkte i denne fasen å få et helhetlig bilde uten å tenke så mye på hva som var det viktigste. Deretter benyttet vi klipp-og-lim teknikk og klippet utsagn fra intervjuutskriftene fra hverandre for så å plassere lignende utsagn med hverandre. Vi forsøkte etter beste evne å sette passende koder på de ulike tekstelementene, for deretter å samle disse i mer overordnede kategorier. Dette tok lang tid, vi opplevde at kategoriene ikke ble presise nok og at utdrag fra intervjuene fløt i hverandre. Det var en



svært omfattende jobb når hvert intervju var på 4-5 maskinskrevne sider. Vi følte oss heldige som var to om dette arbeidet. Etter hvert som vi jobbet med materialet så vi noen sammenhenger som dannet et bilde av hvordan en videre kategorisering kunne se ut. Vi bemerket oss også informasjon som ikke følte som relevant for problemstillingen. Etter hvert ble kategoriene mer etablert og vi forsøkte å sammenfatte det ytterligere. Kategoriene ble deretter slått sammen til 6 hovedkategorier ut ifra mønstre i datamaterialet: *Work-life-balance, autonomi, tillit, uavklarte forventninger, mangel på tilstedeværelse og individuelle tilpasninger*. Kategoriseringen er med andre ord basert på empirien selv om vi altså gikk inn i studien med en del teoretisk inspirerte ideer har vi på denne måten søkt å la empirien tale mest mulig for seg selv.

## 3.6 Kvalitet på studien

Som forsker må vi gjøre en vurdering av styrkene og svakhetene ved studien når det kommer til kvaliteten. Det betyr at vi må være kritiske til det vi har samlet inn. Har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i? I hvilken grad er dataen vi har samlet inn pålitelig? Kan våre funn overføres til andre sammenhenger? (Jacobsen, 2005). I avsnittene under vil vi gå nærmere inn på kriteriene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

### 3.6.1 Pålitelighet og gyldighet

*Pålitelighet* eller reliabilitet handler om undersøkelsens data, hvilke data ble brukt, hvordan ble det samlet inn og hvordan bearbejdes de (Johannessen et al., 2021). Dette kan anses som at selve studien er til å stole på (Jacobsen, 2005). Når det kommer til påliteligheten innenfor kvalitativ forskning, er krav rettet til reliabilitet lite hensiktsmessig. Det fordi datainnsamlingsteknikker ofte styres av en eller flere samtaler og ikke er spesielt strukturert sammenlignet med kvantitativ forskning. I tillegg benytter man seg selv som instrument, noe som fører til at man tolker dataen på en helt egen måte, som gjør det umulig for en annen forsker å duplisere (Johannessen et al., 2021).

*Gyldighet* eller validitet går ut på hvorvidt svarene vi finner i forskningen, faktiske svarer på spørsmål vi forsøker å stille. I våre intervju forsøkte vi å holde oss til temaet, et tiltak vi gjorde var å informere informantene godt i forkant om hva intervjuet skulle dreie seg om, og hva målet vårt var. Vi lot informantene snakke fritt innenfor temaet og de åpne spørsmålene vi hadde utarbeidet på forhånd. Likevel opplevde vi ikke at samtalen skled over på andre tema som ikke var relevant for vår forskning, men at det stort sett var god flyt i samtalen. Intervjuene ble transkribert i sin helhet basert på lydopptak. Opptakene var av god kvalitet og bidrar dermed til å styrke troverdigheten da vi får nøyaktighet i informantenes utsagn. Det skal sies at gyldighet ikke er utviklet innenfor kvalitativ forskning og dermed ikke passer like godt til denne type forskning (Tjora, 2021).

*Overførbarhet* eller generalisering dreier seg om hvorvidt resultater fra en studie kan overføres til en lignende studie. Graden av overførbarhet vil kunne styrkes ved godt etablerte beskrivelser av begreper, fortolkninger og forklaringer. Dette gjør det enklere for andre forskere å bedømme om studiene kan overføres til andre kontekster (Johannessen et al., 2021). Likevel vil overførbarheten ved kvalitative undersøkelser i større grad handle om overføring av kunnskap, dette er noe vi mener vår studie bidrar med.

## 3.7 Forskningsetikk

Som forsker er det viktig at man forholder seg til etiske retningslinjer for undersøkelsen. Thagaard (2018) viser til viktige grunnprinsipper som informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter. Underveis i kapitlet har vi redegjort for hva vi har gjort for å ivareta de etiske retningslinjene.

Vårt prosjekt er meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Informantene har fått tilsendt informasjon om formålet med studien samt informasjon om hva det innebærer for dem å delta. For å etterstrebe kravet om informert samtykke er samtykkeerklæring forstått og signert i starten av intervjuet. Det innebærer at informantene skal være fullstendig informert om formålet med studien, hva som forventes av dem, og eventuelle risikoer eller fordeler ved deltakelsen. For å oppfylle kravet til konfidensialitet har vi holdt alle våre informanter anonyme. Dette beskytter deltakernes personvern og oppmuntrer til ærlighet og åpenhet i deres svar. Anonymitet skaper også en tryggere atmosfære ved at de føler seg mindre sårbare og mindre bekymret over mulige negative konsekvenser. Stillingstittel, alder, bedrift blir heller ikke nevnt noe sted. Dette gjør også at direkte sitater ikke kan kobles opp mot enkelte personer (Jacobsen, 2005)

### 3.7.1 Bruk av lydopptak

For å sikre at vi fikk med oss det som ble sagt under intervjuene brukte vi lydopptak. Dette ble informert om i forkant av intervjuet og alle informantene ga oss tillatelse til å bruke lydopptak. Vi valgte å bruke Nettskjema-diktafon mobilapp, på denne måten ble opptakene umiddelbart kryptert på telefonen og av sikkerhetsmessige årsaker kan man kun lytte til opptaket inne i Nettskjema. I tillegg til å kunne konsentrere seg om intervjusituasjonene og lytte til det som ble sagt gjorde også lydopptaket det enklere for oss å transkribere ordrett senere.

### 3.7.2 Transkribering

Når det kommer til transkriberingen valgte vi å transkribere hele materialet fra muntlig til skriftlig form, på bokmål. En utfordring ved å transkribere er at man der og da ikke vet hva som er nyttig i de ulike situasjonene og dermed heller ikke vet hva som er hensiktsmessig detaljeringsnivå (Tjora, 2021). På bakgrunn av dette har vi forsøkt å detaljere så godt som mulig, men samtidig gjøre jobben med å transkribere overkommelig. Årsaken til at vi valgte å gjøre transkriberingen på bokmål er blant annet fordi det blir en «oversetting» som bidrar til ytterligere anonymisering (Tjora, 2021). I tillegg blir datamaterialet enklere for oss som forsker å analysere.

### 3.7.3 Anonymisering

Anonymitet innebærer at det skal være umulig å koble informasjon med opplysninger om enkeltpersoners identitet (Jacobsen, 2005). Da vi har et lite antall informanter kan dette være krevende, men vi vil etterstrebe diskresjon. Med dette ønsker vi å gi informantene full anonymitet og konfidensialitet. Informantene vil ikke bli navngitt i resultatet eller i studien, det vil heller ikke bli nevnt stillingstittel, alder eller bedrift. I henhold til godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) har vi overholdt de plikter og retningslinjer som følger vårt prosjekt. «Samtykkeerklæringen» fra NSD ble forklart til hver informant i starten av intervjuet, alle informantene samtykket og signerte.

## 4 Analyse

I denne delen vil vi presentere og drøfte funn fra datamaterialet som er innhentet fra intervjuene. Vi har valgt å organisere analysen etter forskningsspørsmålene. I dette kapitlet vil vi altså presentere de enkelte funnene og se dem opp mot tidligere forskning og det teoretiske rammeverket, før vi i kapittel 5 samler trådene og gjør en mer helhetlig oppsummering og konkluderer. Vi vil også minne om oppgavens problemstilling: *Hvordan påvirker økt bruk av hjemmekontor småbarnsforeldre og deres ledere?*

Første del av analysen tar for seg forskningsspørsmål 1: *Hvordan påvirker hjemmekontor arbeidssituasjonen og hjemmesituasjonen til småbarnsforeldre?* Siste del tar for seg funn og analyse koblet til forskningsspørsmål 2: *Hvilke utfordringer innebærer hjemmekontor for ledere når det gjelder ledelse av arbeidsutførelsen og ivaretagelsen av et godt arbeidsmiljø?*

Våre informanter jobber i en bedrift innen olje- og gasssektoren. Dette selskapet har vist betydelig engasjement for teknologisk innovasjon og har implementert digitale løsninger for å effektivt organisere en hybrid arbeidsmodell. Utformingen av kontorlandskapet er moderne, nyskapende og skreddersydd for kravene til en hybrid arbeidsstil. Arbeidsforholdene er lagt til rette slik at utførelse av arbeid både på hjemmekontor og fysisk kontor er likeverdig tilrettelagt. Det er bemerkelsesverdig at hjemmekontor benyttes i en mer begrenset form, ettersom majoriteten av informantene foretrekker å være fysisk til stede på kontoret. Det er verdt å nevne at våre informanter er kunnskapsarbeidere og har hos sin arbeidsgiver stor frihet og autonomi, siden dette, som vi vil diskutere i avslutningen, har implikasjoner for generaliserbarheten av funnene våre.

Som vi skal se setter våre informanter pris på fleksibiliteten muligheten til hjemmekontor gir, spesielt med tanke på organisering av hverdagen som småbarnsforeldre. Men det innebærer også en del utfordringer. Spesielt handler disse om å regulere grenseflaten mellom arbeidslivet og livet hjemme.

Også for ledere presenterer hjemmekontor nye utfordringer. Spesielt handler dette om muligheten til å følge opp de ansatte både med tanke på jobbprestasjon, men også med tanke på psykososialt arbeidsmiljø. Våre analyser vil også ta for seg rollen tillit har i den nye arbeidssituasjonen samt viktigheten av relasjoner.

De følgende delkapitlene er en tematisk inndeling av funnene basert på analysen. Med tanke på rekkefølge begynner vi med temaer som er nærmest arbeidstaker, som altså først og fremst handler om forskningsspørsmål 1. Utover i kapitlet tar vi opp flere temaer som handler om ledelse og som således bidrar til å svare på forskningsspørsmål 2. Men som leser vil se henger disse temaene i stor grad også sammen.

## 4.1 Work-life-balance

Våre funn viser at informantene er samstemte i utfordringen av å sette tydelig grense mellom arbeid og fritid. Teknologien har bidratt til at det er enklere å være tilgjengelig også utenfor arbeidstid. Varslinger på telefonen, nettbrett og pc gir oss en stadig påminnelse og ubevisst gjør oss tilgjengelige selv om vi kanskje ikke ønsker det. En informant sier følgende: «*Selvkontroll er viktig for å ha et tydelig skille på work-life-balance. Du blir konstant forstyrret av varslinger på telefonen som gjør det lett å koble seg på, og vanskelig å løsrive seg fra*» (L2).

Samtlige informanter har satt en tydelig grense på hvor skille mellom jobb og fritid går. Henting av barn i barnehage eller eldre barn som kommer hjem etter endt skoledag, kan ifølge Ingelsrud et al. (2022) bidra til naturlig grensesetting. De norske velferdsordningene legger til rette for at yrkesaktive foreldre skal kunne kombinere full jobb og familieliv. Dette blir kalt for *den doble likestillingen* (Kvande & Rasmussen, 2007). Erfaringer fra tidligere år vil også øke bevisstheten og prege grensesettingen for hvor skille mellom arbeid og fritid faktisk er og hvor en personlig ønsker det skal være. «*Når barna kommer hjem fra barnehagen så er arbeidsdagen over, det er standarden og noe som er veldig viktig for meg*» (M5).

Jeg sitter heller en time lenger på kontoret og blir ferdig med det jeg skal gjøre for å kunne komme hjem og være til stede. Men om det er noe som må være klart til dagen etterpå, kan jeg jobbe litt på kvelden, men da etter ungene er lagt (M1).

Tilgjengelighet og ønsket grad av involvering utenom kjernetid er ulik og svært personavhengig, det må derfor være rom for at dette praktiseres på forskjellige måter. En av informantene i vår studie hadde høyere grad av ønsket tilgjengelighet og involvering utenfor arbeidstid enn resten av informantene. Likevel kom det tydelig fram at det innad i organisasjonen er aksept og forståelse for at folk jobber når det passer for dem.

Jeg liker å være involvert i ting og jeg liker å vite. Når jeg har vært i permisjon så har jeg ikke klart å la være å lese diverse rapporter og fått med meg litt statusoppdateringer for å se hva som foregår. Det er en balanse og det er ikke sikkert at det fungerer for alle, men for meg fungerer det bra og det er min måte å slappe av på (M6).

Det er en gjensidig forståelse av at det ikke forventes at du jobber på kvelden for å ta igjen arbeid som du ikke fikk tid til i løpet av dagen. Men noen liker å jobbe og sitter gjerne på kvelden, det blir nesten som en hobby. Disse menneskene bør da få muligheten til å jobbe når det passer dem (M1).

En annen informant trakk frem sykt-barn-dagene og synes dagens arbeidsmodell gjør det enklere å kombinere delvis jobbing med sykt barn.

Før når ungene var syke tok jeg sykt-barn-dag, nå er det mye lettere å kombinere det. Enkelte arbeidsoppgaver kan jeg fint utføre hjemme i en sånn setting. Det fungerer veldig bra for meg (M8).

Imidlertid kom det også fram at sykt-barn-dagene brukes mindre blant informantene nå enn før pandemien. Basert på dette vil vi anta at det overordnet meldes inn færre sykt-

barn-dager nå enn før pandemien. Et interessant aspekt er om det foreligger en tydelig forventningsavklaring mellom leder og medarbeider relatert til sykt-barn-dagene. Forventer leder at man skal jobbe litt når barna er syke, eller ligger den forventningen hos oss selv? Alt ligger til rette for at man kan multitask og være tilgjengelig til tross for at man er hjemme med et barn som trenger ekstra omsorg. Likevel har barn foran tv-en og mor eller far foran jobb-pc en bismak. Den perfekte kombinasjonen mellom tilstedeværelse og jobb kan være vanskelig å finne. Å jobbe når man egentlig burde være til stede med påfølgende dårlig samvittighet er ingen tjent med. Hjemmekontor kan føre til mer likestilling i hjemmet, men også for noen føre til en utfordring med å være til stede når man først er hjemme.

Majoriteten av informanter ønsket et mer tydelig skille på work-life-balance og muligheten til å logge av når arbeidsdagen er over. Samtidig som fleksibiliteten med å heller kunne ta igjen jobb på kvelden for å få familiekabalen til å gå opp, er noe som er svært verdsatt av informantene. Friheten til å kunne administrere egen arbeidsdag krever selvkontroll samt regulering av egne og andres forventninger. Enkelte medarbeidere med høy grad av autonomi, opplever ikke alltid autonomi som en positiv faktor. Fravær av tydelige organisatoriske retningslinjer og lederstruktur påvirker i visse tilfeller oppfattelsen av arbeidsbelastning. Autonomi gir positive resultater når det blir tildelt i passende mengde, men spørsmålet blir da: Hva defineres som passende mengde? Utfordringen derimot for leder og andre medarbeidere er å fange opp de individuelle preferansene samt forholde seg til ulikhetene av ønsket involvering i teamet. En informant mener grensen mellom jobb og fritid er flytende. For det er jo ikke slik at man alltid er 100% på jobb når man er på jobb, og tilsvarende på hjemmekontor.

Å sitte å drikke kaffe med en kollega om husprosjektene dine, kontra å være på medlytt i et teamsmøte mens du setter på en vaskemaskin, er to sider av samme sak. Det er jo heller ikke slik at du alltid er like effektiv alle timene du fysisk er på kontoret (M8).

«Hybridkontoret smører maskineriet» var det en informant som sa. Vedkommende prioriterte å trene før jobb for å ha tid til hverdagslivet. Også andre informanter hadde samme oppfattelse og ga tydelig uttrykk for at husarbeid ble prioritert på hjemmekontor for å få hverdagskabalen til å gå opp.

Skal vi reise bort i helgen, så istedenfor å bruke en halvtimes lunsj på å spise, kan jeg gjerne bruke den halvtimen på å pakke de siste tingene eller sette på en oppvaskmaskin. Noen dager setter jeg stor pris på det å kunne ordne det huslige mens jeg er hjemme (M8).

Ser vi på våre funn, har det ingen klar sammenheng med det Hochschild (1997) beskriver som *det tredje skiftet*. Planlegging og koordinering av stort og smått for at familieprosjektet skal lykkes er ifølge Hochschild (1997) kvinnens administrative og emosjonelle ansvar i familien. Det våre informanter sier er at de opplever likestilling i hjemmet og at dette ansvaret ikke nødvendigvis faller på kvinnen. Med andre ord så støtter ikke informantene Hochschild (1997) sin teori. Det skal imidlertid sies at likestillingsdiskusjonen ofte kun omtaler det første og andre skiftet, og at det er dette de aller fleste er kjent med. Det emosjonelle ansvaret også kalt det tredje skiftet blir usynliggjort.

Det hevdes at dagens moderne småbarnsfamilie i stor grad er likestilt når det kommer til praktiske og konkrete oppgaver i hjemmet. Fedrene tar seg av morgenstellet, de vasker huset, lager middag og bidrar på lik linje med familielogistikken som mødre. Finnes det en ideell fordeling av arbeids- og familielivet, eller er det et tullede ideal? Par med

likestillingsideal vil forsøke å finne en jevnbyrdig balansering eller utligning med det som forbindes med feminin og maskulin adferd, dette er noe som ofte utspilles i forhandlinger om familiearbeidet (Smeby, 2017). Dette eksemplifiserer Smeby (2017, s. 45) i følgende sitat: «*Likestilt foreldreskap er som å danse tango; det nytter ikke å være likestilt alene*».

Det som derimot kan diskuteres er om det tredje skiftet som blir usynliggjort, faktisk er noe begge parter i et parforhold har et bevisst forhold til. I våre intervju kom det ikke fram tydelige kjønnsforskjeller på dette området, men det er også usikkert om en intervjustudie som vår er det beste verktøyet til å avdekke slike.

## 4.2 Autonomi

Økt fleksibilitet og muligheten for å kunne styre egen arbeidshverdag er noe informantene våre trekker fram som en betydningsfull fordel med arbeid fra hjemmet. Dette støttes også av Ingelsrud et al. (2022). Hybridmodellen har gitt småbarnsforeldre en større fleksibilitet og mulighet til å styre egen hverdag, noe som gir dem et større handlingsrom i en hektisk hverdag. Det kan oppleves enklere å koordinere familielivet med fleksibiliteten til å komme senere eller slutte tidligere på jobb.

Suksessfaktorer for vellykket hybridmodell – Spesielt personer i alderen 30-45 år er behovet for fleksibilitet. De yngre er jo ikke så nøye eller de er jo fleksible, men kanskje ikke avhengig av fleksibiliteten i samme forstand som de som er i småbarnsfasen. Eller når man blir eldre så blir også ungene eldre, og da endrer behovet seg for dem også. Det er en ganske stor populasjon som er mellom 30-50 år som har behovet for fleksibilitet (M7).

Autonomi kan ha mange positive effekter når den brukes på riktig måte. Det kan imidlertid også ha en bakside. For eksempel kan mangel på tydelige forventninger føre til at man føler man aldri gjør nok, fordi man ikke vet hva nok er – som videre kan gi økt stress og dårlig samvittighet. Dette vil være enklere å regulere på den fysiske arbeidsplassen da man fanger opp og kopierer kollegers pauser og når man er ferdig på jobb. Noen mennesker søker mer veiledning og struktur, mens andre trives med ansvaret og muligheten til å ta egne beslutninger. Redusert tilstedeværelse på kontoret som følge av utstrakt bruk av autonomi og hjemmekontor, kan i tillegg føre til at noen lettere blir glemte eller oversett og dermed faller utenfor det sosiale miljøet på jobb.

Nedenfor kategoriseres informantenes svar om autonomi og fleksibilitet i tre underkategorier, *hverdagslogistikk, uformell prat og type arbeidsoppgaver*.

### 4.2.1 Hverdagslogistikk

En av hovedårsakene til at ansatte arbeider hjemmefra og verdsetter fleksibilitet er blant annet ønsket om å redusere reisevei. Våre funn viser at informantene trives godt med fysisk tilstedeværelse på kontoret og foretrekker å være fysisk til stede. Samtidig som muligheten for å benytte hjemmekontor enkelte dager eller timer i løpet av en uke er uunnværlig for å få hverdagslogistikken og kabalen i hjemmet til å gå opp.

Av og til står jeg opp om morgenen, ungene har gjerne en treg dag hvor de ikke vil kle på seg eller skynte seg ut av huset. Da er det fint å kunne ha fleksibiliteten til å bruke lenger tid hjemme og være til stede. Be present (M3).

Jeg tror for ansatte, så er det en helt annen frihet i dag. Før var det vanskeligere å be om fri for å gå på skoleavslutninger osv. I dag har det blitt en helt annen forventning til det, men jeg tror ikke det har noe med hvor du jobber hen. Den holdningen, den kommer av ledere, så jeg mener at vi som ledere er nødt til å ta ansvar for at ansatte på en måte skjønner en frihet innenfor visse regler. Mine medarbeidere skal ikke føle på at de ikke kan gå på de tingene som har med barn å gjøre. Det handler om å gi og ta, og jeg tror det er viktig hvis du skal få respekt begge veier (L1).

Hvis du må gå 14:00 en dag for at du skal noe, eller du må hente i barnehagen, så er det helt greit, du styrer den tiden der helt selv. Det som ikke er greit, det er om du merker at folk må sitte 5 timer overtid i uka for å gjøre jobben sin, det er ikke greit (L2).

Fleksibilitet gjør hverdagslogistikken utrolig mye lettere. Det å for eksempel kombinere lunsj handling eller sette på en klesvask når du har en 5 minutters pause. Det smører jo hele maskineriet (M5).

Småbarnslivet er uforutsigbart, og i en ellers travel hverdag er det fint å ha muligheten til å håndtere situasjoner som fort kan oppstå i hjemmet. I tillegg til at det gir rom for å nyte tiden med barna. Det kommer tydelig fram at privatlivet prioriteres og tilstedeværelse i barnas oppvekst er noe som understrekes som viktig hos samtlige informanter.

#### 4.2.2 Uformell prat

Viktigheten av fysisk tilstedeværelse på kontoret går igjen i flere av intervjuene. Spesielt vektlegger de den uformelle praten ved kaffemaskinen, på vei inn og ut av møter eller i kontorlandskapet.

Når du sitter hjemme får du ikke med deg den uformelle praten, elle blir oppmerksom på hva kollegaene dine holder på med. Ting som du ikke kaller inn et eget møte for å informere om, men som du bare får med deg (M1).

Ekman (2012) understreker at tillit mellom mennesker vokser frem gjennom småprat. Det er vanskelig å finne digitale erstatninger som tar over den «gode gamle» uformelle praten ved kaffemaskinen.

Hybridkontoret fører til en redusert tilstedeværelse på kontoret noe som blant annet gjør det vanskeligere å bygge kultur. Den uformelle interaksjonen har både en verdi for praktisk arbeidsutførelse og for arbeidsmiljøet. For eksempel å diskutere et problem eller dele informasjon. Informasjonen deles kanskje i forbifarten eller i et uformelt møte og gjør at den ikke tilflyter alle, kun de som var til stede der og da.

Som mennesker føler jeg at det er viktig for oss å ha fysisk kontakt, bare det å stå ved kaffemaskinen og småprate litt om helgen som var, familie osv før man går inn i et møte der man kan se hverandre i øynene. Det gjør noe med forholdet. Vanskelige situasjoner er også mye lettere å formidle og jobbe med når man møtes fysisk (M3).



En annen utfordring er tildelingen av nye arbeidsoppgaver. I en hybrid arbeidsmodell vil ikke alle medarbeidere sitte på samme lokasjon til enhver tid, leder må derfor ha et bevisst forhold til hvem som blir tildelt hvilke oppgaver for å kunne balansere belastningen. Noen ad-hoc oppgaver er det gjerne naturlig at leder delegerer ubevisst til dem som fysisk er til stede. Og ved å være fysisk til stede viser du engasjement som dermed kan åpne for muligheter som du ellers ikke ville fått på hjemmekontor. Dette kan gjerne tolkes som om leder favoriserer den ene framfor den andre basert på mengden eller type arbeidsoppgaver som delegeres. Det kan også ha motsatt effekt, nærhet til leder kan ha sine ulemper ved for eksempel at vedkommende kan få oppgaver som er ekstra belastende. På spørsmål rundt hvilken grad vedkommende mener hybridkontor påvirker måten vi samhandler på svarer en informant følgende:

I hverdagen føler jeg ikke at det endrer noe, det eneste jeg tenker på er faktorene rundt opprykk og forfremmelse. Hvis bedriften korrelerer med synlighet i gangen, så er det jo klart at hvis du benytter hjemmekontor så har du en ulempe ved å ikke være synlig. Men om det er tilfelle eller ei det vet jeg ikke, det er gjerne en skjult fare da (M5).

Det er verdt å nevne at måten oppgaver blir delegert på, kan ha betydning for den enkeltes oppfatning om tillit samt påvirke relasjonen til leder.

#### 4.2.3 Type arbeidsoppgave

Samtlige informanter understreker at det er arbeidsoppgavens karakter som er avgjørende for om en benytter hjemmekontor eller kontoret. Noen arbeidsoppgaver krever en dypere konsentrasjon og fokus, dermed kan avbrytelser som hyppigere skjer på kontoret oppleves som svært forstyrrende.

Litt avhengig av arbeidsoppgaver jeg har, eller litt avhengig av hvilke aktiviteter jeg skal foreta meg på en dag, så er det praktisk eller upraktisk og henholdsvis være hjemme eller på kontoret (M5).

I tillegg kommer det fram blant informantene at hjemmekontoret gir en slags «pause» sammenlignet med det fysiske kontoret. Dette har også likheter med Ingelsrud et al. (2022) som understreker at åpent kontorlandskap kan svekke konsentrasjonen og at enkelte derfor velger hjemmekontor for arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon. Våre informanters arbeidsplass er preget av moderne kontorlandskap som er skreddersydd for kravene til en hybrid arbeidsstil.

Informantene våre er også samstemte i at de typiske møtedagene ofte finner sted på hjemmekontoret, og at de heller foretrekker å være på kontoret sammen med kolleger de dagene de har færre møter. «Vi har stor grad av frihet til å utføre eget arbeid og dette gir meg muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag» (M5). En annen informant sier følgende:

Det er viktig å legge til rette for de ansatte, er det for eksempel et heldagsmøte så lar jeg de ansatte få sitte hjemme og delta digitalt om de helst foretrekker det. Men det er jo krevende det og, etter 8 timer så er du jo helt ferdig (L2).

Et annet interessant funn som kom fram er baksiden med at nærmest alt kan utføres på hjemmekontoret, og at ikke alle er like flinke på hjemmekontoret. For eksempel hvis noen sa de skulle ha hjemmekontor før pandemien – og det tilfeldigvis var fredag og strålende sol, så ble dette oppfattet på en helt annen måte enn hva det gjør i dag. Da tenkte man gjerne at vedkommende ønsket seg en fridag uten å ta en fridag. Hjemmekontoret ble omtalt som «gjemmekontoret» eller «hide office». I dag har man en helt annen tillit til hverandre når det kommer til utførelse av arbeidsoppgaver på hjemmekontoret.

### 4.3 Tillit

Informantene trekker fram tillit som helt essensielt og nødvendig for at hybridløsningen skal fungere. Dette kom fram i alle intervjuene og tillit ble nevnt opptil flere ganger i hvert av dem. «Tillit er grunnleggende for at det skal fungere med autonomi og hybridkontor» (M8). «Jeg tror den viktigste suksessfaktoren for vellykket hybridløsning er tillit mellom arbeidsgiver og arbeidstaker» (M10). Dette støttes også av Kaufmann og Kaufmann (2009) som mener at tillit er selve grunnmuren i relasjonen mellom leder og medarbeider. I det daglige kan det oppstå utfordringer knyttet til dette, da det på hjemmekontoret er vanskelig for leder å ha oversikt over hva den enkelte medarbeider gjør. Det kan også oppstå tilsvarende situasjon i team mellom to eller flere medarbeidere. Persepsjon i en hybrid arbeidshverdag blir derfor enda viktigere. Man må i større grad nå enn før stole på at folk ønsker å gjøre en god jobb.

*Den norske modellen* som Bungum et al. (2015) henviser til, har fokus på tillit som sosial kapital og er essensiell for at autonomien og friheten som er gitt arbeidstakerne blir effektiv og verdifull. En av våre informanter sier følgende: «Jeg liker ikke at folk mikrostyrer på hvilke tid og hvordan jeg skal utføre en arbeidsoppgave, men de kan gjerne gi innspill og tips» (M8). Dette støttes også av litteraturen da økt grad av myndiggjøring og det å gi makt til noen er sentralt for å oppnå tillit til hverandre. Rent praktisk betyr dette å fordele makten i organisasjonen til fordel for individer som tidligere har hatt lite makt (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Jeg kan komme klokken 9:00 og gå klokken 15:00. Og det er ingen som bryr seg, så lenge du får gjort det du skal så er det ingen som legger seg oppi når eller hvordan du utfører ditt arbeid. Du styrer dagen din helt selv (M7).

Frihet under ansvar er et sentralt funn i vår studie. Denne friheten gjorde at informantene med god samvittighet kunne prioritere tilstedeværelse i hjemmet framfor lange arbeidstimer på kontoret. Dette støttes også av Kvande og Rasmussen (2007) som peker på et mer resultatorientert fokus blant bedrifter nå enn tidligere. Våre funn viser også at ærlighet og selvinnsett er viktige egenskaper som bør ligge til grunn hos arbeidstakerne.

Når folk er flinke til å si ifra at «dette greier jeg ikke», så bygger det jo tillit. Jeg for min del har god kontakt og tillit til min leder. Så det er ingen problem for meg å gi beskjed hvis arbeidsmengden er for stor (M8).

Jeg tror det er viktig å være «politi» for seg selv. Være ærlig mot deg selv og arbeidsgiver. Det å få tilliten til å kunne jobbe hjemmefra og legge opp dagen slik som det passer deg best, gjør at det er viktig å levere som forventet (M3).

Den hybride hverdagen hører godt til med den resultatorienterte styringen som har blitt mer vanlig. Det er ikke nødvendigvis så viktig om folk er på jobb og hvordan de utfører arbeidsoppgavene sine, så lenge resultatene er til stede. Den sosiale relasjonen som skapes av et arbeidsforhold, medfører også at partene i relasjoner opplever at de har forpliktelser og forventninger til hverandre noe som gir synergi (Korsnes et al., 2007).

## 4.4 Uavklarte forventninger

For ledere så kan det være utfordrende å få innsikt i de ansattes arbeidshverdag ved redusert tilstedeværelse. Hjemmekontoret før pandemien sammenlignet med hjemmekontoret etter pandemien har store forskjeller. I begynnelsen av pandemien handlet det i stor grad om tillit, og forventningene til hvordan den nye hverdagen skulle bli var uklare. Det var bekymringer knyttet til tapet av sosial interaksjon og hvordan man skulle opprettholde produktiviteten på lang sikt. Etter hvert som vi forstod at dette kom til å vare en stund, endret også tankemønsteret vårt seg og vi ble vant med å jobbe hjemmefra. Nesten to år med påbudt hjemmekontor har medført et paradigmeskifte i arbeidslivet for kontoransatte.

Både litteraturen og informantene trekker fram viktigheten av en tydelig ledelse for vellykket bruk av hybridkontoret, og dermed fjernledelse. Blant annet kommer det fram utfordringer knyttet til antall timer de ansatte legger ned hver dag, og at det snarer er for mye enn for lite når det jobbes hjemmefra.

Det er jo vanskelig når jobben har blitt så tilgjengelig via telefon. Det digitale skiftet har gjort at digitale verktøy har blitt en del av arbeidsrutinen, og i perioder kan det være vanskelig å skille jobb og privatliv (M3).

En annen informant presiserer at det er arbeidsgivers ansvar å legge tydelige føringer for hva som er arbeidstid, slik at de ansatte ikke blir sittende utover egen fritid.

Som leder må jeg være bevisst og gå foran som et godt eksempel. For eksempel unngår jeg å sende mail sent på kvelden. Du jobber egentlig ikke, du er bare på, men det kan oppfattes som du jobber (L2).

Ved å være bevisst rundt dette skaper leder en norm som foreskriver hvordan noe er eller bør være (Ekman, 2012). Imidlertid kan forventninger om å følge normer varierer alt etter relasjonen.

Det kommer også fram blant flere av informantene at autonomien til å selv velge når og hvordan oppgaven blir løst, så lenge det er innenfor rimelighetens grenser verdsettes høyt – men det forutsetter at den ansatte til en viss grad er autonom og selv forstår hva som ligger i sine arbeidsoppgaver. En informant hevder at det henger sammen med hvor man befinner seg i organisasjonen, hvilket nivå man selv ligger på, men at det selvsagt starter med et godt etablert tillitsforhold til leder.

Betydningen av hjemmekontor betraktes som betydningsfull for de med små barn, men gjentagende er at det ikke alltid er antall timer som teller og som har mest verdi, men heller hva som blir levert av teamet til slutt. For at en slik variant skal fungere må forventningsavklaring mellom leder og ansatt ligge i bunn.

Den nye måten å jobbe på er mer forenelig med småbarnslivet, det utgjør en stor forskjell at man kan begynne litt senere eller gå litt tidligere, og heller ta det igjen på kvelden når barna er lagt. Det er helhetsbilde som er viktig (M3).

Med andre ord så foreligger det en mer resultatorientert styring enn direkte ledelse av våre informanter. Dette kan også ses i sammenheng med Kvande og Rasmussen (2007) som hevder at kunnskapsarbeidere får en større innflytelse over arbeidets utforming og ansvar for at arbeidsprosessene blir gjennomført med et ønsket resultat. «*Kveldsjobbing trenger jo ikke å være så negativt hvis det betyr at man får fleksibilitet på dagen. Og for meg så er det tydelig hva jeg skal levere av konkrete oppgaver*» (M7). Denne tilnærmingen antyder en forståelse av å tilpasse arbeidstidene etter ens personlige preferanser.

## 4.5 Manglende fysisk tilstedeværelse

Våre funn viser at en annen utfordring knyttet til hybridkontoret er den reduserte fysiske tilstedeværelsen. Informantene er samstemte om at den økte graden av autonomi medfører at du mister det sosiale som videre fører til at teamfølelsen og følelsen av å være en del av et større fellesskap i større grad uteblir. Dette støttes også av Jacobsen og Thorsvik (2020) ved at sosial fragmentering fører til at man ikke utvikler nye interesser for hverandre som styrker relasjonen. En hovedutfordring for ledere er derfor å sørge for at de ansatte utvikler samhold og tilhørighet. Inkludering i hverdagen til tross for at du sitter på ulike lokasjoner er også noe flere informanter trekker fram.

Terskelen for å ta kontakt med kollegaer på hjemmekontoret blir også større. Kommunikasjonen oppleves som mer formell enn den egentlig er, sammenlignet med fysisk tilstedeværelse. Det som ville vært naturlig å spør om på kontoret oppleves som overvåking eller mas på hjemmekontoret. En av informantene mener det foreligger en rar holdning rundt det at man ikke skal avbryte eller forstyrre de som sitter på hjemmekontor og mener folk blir «utilgjengelig» på hjemmekontor. «*Selv om du sitter på hjemmekontor, så er du fortsatt på jobb. Trenger jeg å snakke med deg så ringer jeg altså. Det skal være samme respekt som om du var på kontoret*» (L1).

Den uformelle praten som enklere finner sted ved fysisk tilstedeværelse faller naturligvis bort når folk sitter mer spredt. Ekman (2012) beskriver småpraten som nøkkelen til lederskapet. Informantene understøtter også viktigheten av småpraten for å skape gode relasjoner til sine kolleger og leder. På den ene siden kan man si at småpraten som fremtrer mer naturlig ved fysisk kontakt, i større grad faller bort når folk sitter på tvers av geografiske lokasjoner. På den andre siden muliggjør teknologi en sømløs kommunikasjon på tvers av landegrensener.

En av informantene hevder at redusert tilstedeværelse ikke nødvendigvis krever en annen form for ledelse, men heller et større fokus på omsorgsbiten og det å se sine ansatte. Utfordringen er å fange opp signaler om hvordan den ansatte har det, hvilket kommer fram i følgende sitat:

Vi trenger den menneskelige kontakten, det er så mye du ikke ser gjennom skjermen. Det krever litt ekstra, men ikke nødvendigvis med å lede, men det krever litt ekstra å følge med om de har det greit. Altså på care biten. Det kan du si er en hake med hybridkontoret (L2).

Våre funn viser også at ledere opplever en forventning om å være fysisk til stede og synlige på kontoret, da gjerne mer enn man personlig ønsker. En informant mener det er avgjørende å være synlig på kontoret for et godt lederskap. Dette støttes også av en annen informant som understreker at forventningene til leders tilstedeværelse er høyere enn til de ansatte. Imidlertid kan mental tilstedeværelse være vel så verdifull som fysisk tilstedeværelse. Ingelsrud et al. (2022) nevner også dialog, småprat og fysisk tilstedeværelse som sentrale faktorer for å redusere et mulig gap mellom leder og medarbeider.

En annen informant sier følgende: «Den største utfordringen for leder tror jeg er å sjekke inn på hvordan folk har det. Det er veldig enkelt å put on a brave face i en samtale på 10-15 minutter» (M3). Majoriteten av informantene mener den nye hverdagen ikke krever en ny måte å lede på, men at det snarere krever en helt annen grad av tilstedeværelse. Lederne må være interessert i de ansatte på det personlige plan for å tilrettelegge for gjensidig tillit og respekt. Ubalanse i de ulike skiftene som litteraturen og Hochschild (1997) beskriver, vil være en faktor som er med å påvirke den mentale tilstedeværelsen og evnen til å prestere. Kreves det mye av deg på hjemmebane vil du naturlig ha mindre å gi på jobb, og motsatt. På den ene siden anser Spurkeland (2013) relasjonskompetansen som et viktig fundament for å kunne sette seg inn i andres perspektiver og bygge relasjoner. Mens Ekman (2012) på den andre siden peker på tillit som menneskets grunnleggende behov, samt at det er praten med hverandre som avgjør hvor sterk relasjonen er. «Den største forskjellen på hjemmekontor og fysisk kontor, er at det er vanskeligere å bygg tillit og relasjon gjennom digitale flater» (M9).

Det skal jo ikke mer til enn at du har mutet i et minutt for å hente kaffe, og så glemmer du å slå av muten, og i mellomtiden har vi kanskje snakket om å gå å ta en øl etter jobb, og noen har kanskje også gått, og det får du heller ikke med deg. Og så sitter han ene i UK og han kan jo ikke komme. Så det er jo vanskelig (L2).

Viktigheten av å være til stede med hele seg og ha en følsomhet i forhold til sin egen og andres kropp og sanser hevder De Paoli (2020) er spesielt viktig i dagens digitaliserte arbeidsliv. Det å gjenkjenne egne signaler på fysisk og psykisk stress og se alvoret i dette er nødvendig for å opprettholde en optimal arbeidsbalanse. Det å i tillegg være bevisst på andres signaler når vi samhandler virtuelt kan blant annet styrke arbeidsmiljøet, øke effektiviteten og bidra til en bedre forståelse av hverandre.

## 4.6 Individuell tilpasning

Innføring av hybrid arbeidshverdag har ført til at fjernledelse har blitt en mer permanent ledelsesform. Dette har resultert i at relasjonen mellom leder og medarbeider har fått større oppmerksomhet. Jacobsen og Thorsvik (2020) beskriver at LMX-teorien vektlegger leders relasjon til hver enkelt medarbeider og fremmer en individuell tilpasning. Videre forklares relasjonen mellom leder og medarbeider som en *bytterelasjon*, hvor rollene

forhandles fram i form av oppgaver og ansvar. Jo tydeligere rollefordelingen er, desto bedre er relasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Praktisering av fjernledelse krever et kontinuerlig relasjonsskapende arbeid, dette støttes av litteraturen og Relasjonsperspektivet i KROM-modellen til Molstad og Aspeli (2020).

Enkelte informanter trekker fram hybridkontoret som en gode. Det å ha tilliten til å kunne jobbe hjemmefra og legge opp dagen slik som passer deg best, gir også et ønske om å gi noe tilbake til arbeidsgiver – for eksempel i form av et godt arbeid, som kan ses på som en bytterelasjon. Dette kan også ses i sammenheng med Rasmussen (2007, s.67-90) som mener ansvaret og autonomien som blir gitt fra arbeidsgiver kan sammenlignes med en «gave», som gjør at de ansatte føler for å gi en ekstra innsats (Korsnes et al., 2007).

Flere av informantene mener individuell tilpasning er en av leders største utfordring, men likevel en av de viktigste suksessfaktorene for vellykket bruk av hybridkontoret. Vi befinner oss alle i ulike livssituasjoner som påvirker vår tilgjengelighet og nærvær. Mange ulike faktorer kan påvirke hvordan en person presterer og trives i arbeidsmiljøet, det er derfor avgjørende å ta hensyn til disse individuelle situasjonene. For eksempel noen som går gjennom et samlivsbrudd kan oppleve følelsesmessig stress og behovet for fleksibilitet når det gjelder arbeidstid eller plassering. Et annet eksempel er personer som bor i mindre leiligheter med begrenset mulighet til å lage et dedikert hjemmekontor, noe som videre kan påvirke deres produktivitet og trivsel når de jobber hjemmefra. Foreldre med barn med utfordringer kan ha behov for tilpasning for å håndtere familiens utfordringer på best mulig måte. Dette kan både være langvarige og midlertidige situasjoner, det er derfor svært viktig for ledere å være empatisk å sette seg inn i andres personers følelser.

En av informantene sier følgende: *«Vi er jo alle forskjellige og det gjør jo at leder må tilpasse lederstilen til hver enkelt medarbeider, det sier seg selv at det er krevende» (M5)*. Dette støttes også av litteraturen, Jacobsen og Thorsvik (2020) presiserer viktigheten av å differensiere lederstilen da ulike personligheter motiveres av ulike ting, som videre styrker relasjonen mellom leder og ansatt.

En tilpasning som både våre funn trekker fram, men som også støttes av teorien er nødvendigheten av å skape mestringsorienterte miljøer for å styrke og utvikle egne ferdigheter. Vi tilbringer omtrent halvparten av vårt våkne liv på arbeidsplassen, i mange tilfeller er vi mer på jobben enn hjemme. Jacobsen og Thorsvik (2020) mener økt handlefrihet forløser initiativ og kreativitet, samt at delegering av makt fremmer motivasjon og lojalitet. En av informanter sier følgende: *«Det er viktig å gi ansvar, vi kaller det Empowerment. Det å gi noe å strekke seg etter gir enorm energi og tillit» (L2)*. Dette kan være utfordrende for leder da det krever forståelse for de ansattes behov og preferanser, likevel er det en forutsetning for å skape en balanse mellom individuelle ønsker og bedriftens mål. Andre individuelle tilpasninger våre funn viser til er relatert til produktiviteten på hjemmekontoret. Det kommer tydelig fram i studien at årsaken til at hjemmekontoret velges framfor fysisk kontor er at du på hjemmekontoret får en annen ro samt færre avbrytelser. Og at dette fører til en økt produktivitet. En av informantene sier følgende:

Fordelen er at du får en annen ro. Jeg tror du får vært litt mer deg selv. Kanskje mennesker trenger det til tider og, det er ikke alle som er supersosiale, og det krever mye mer av deg å være i en sånn jobbsituasjon enn å få lov til å sitte selv i egen boble til tider

å produsere (L1).

Det er likevel viktig å presisere at et dedikert kontormiljø også gir en rekke fordeler. Noen forstyrrelser er gode forstyrrelser og det er viktig at opplevelsen av effektiviteten på hjemmekontoret ikke skal gå på bekostning av at vi trenger fysisk kontakt. Et annet sentralt aspekt som kan ses i sammenheng er at vi alle har ulike arbeidsnivå og arbeidstider hvor energien vår er til stede, dette henger også sammen med livssituasjonen. Individuelle tilpasninger handler dermed ikke bare om å respektere en persons arbeidstid, men også anerkjenne og imøtekomme deres personlige livssituasjon. Dette gir en mer empatisk arbeidskultur der medarbeidere føler seg støttet og oppmuntret til å prestere på sitt beste uavhengig av hvilke personlige utfordringer de måtte møte.

## 4.7 Oppsummering

Slik som både våre funn og litteraturen antyder ønsker de fleste av oss et tydelig skille mellom jobb og fritid. Likevel kommer det tydelig fram at dette er krevende å få til. Man er i nå oftere i situasjoner der man både er på jobb og har fri samtidig. Våre funn viser at informantene opplever verdien av autonomi som avgjørende for å balansere familielivets komplekse puslespill. Dette harmonerer også med tidligere forskning. Imidlertid handler ikke denne balansen kun om individuell selvdisiplin, men evnen til å regulere egne og andres forventninger. Funn viser et likestilt familieliv, men det blir klart at dette likestilte rammeverket ikke oppstår spontant, men krever at partene finner smidige løsninger på å kombinere familieliv og karriere. Autonomien den hybride arbeidshverdagen gir vurderes i stor grad som positiv, det har gitt småbarnsforeldre et større handlingsrom til å håndtere de mange kravene i en travel hverdag med større fleksibilitet enn tidligere.

Likevel ser vi at tillitsforholdet mellom leder og ansatt blir enda viktigere i det nye arbeidsparadigme. Litteraturen bekrefter informantenes bekymring av tydelig definert ledelse innenfor rammen av det hybride arbeidsmiljøet. Dette understreker et skifte i fokus fra en tradisjonell kontrollbasert lederstil til en lederstil preget av tillit, kommunikasjon og åpenhet. Både våre funn og litteraturen viser at det nå i langt større grad er en resultatorientert ledelse i samfunnet. Utfordringer knyttet til arbeidstimer og digital tilgjengelighet blir også diskutert. De individuelle livssituasjonene som påvirker vår tilgjengelighet og nærvær spiller en stor rolle for et vellykket arbeidsliv. Ved at leder er til stedet og er genuint interessert i å bli kjent med de ansatte på et mer personlig plan styrker tilliten i relasjonen. Dette gjør også at leder lettere fanger opp signaler om hvordan de ansatte faktisk har det. Samlet sett går studien vår ut på de komplekse problemstillinger og dynamikker som oppstår i sammenheng med hybridarbeid.

## 5 Avslutning

Hensikten med denne oppgaven har vært å belyse den hybride arbeidssituasjonen til småbarnsforeldre og deres ledere. Studien avdekker flere funn som kan være av større eller mindre betydning. Vi har valgt å framheve de funnene vi mener bidrar mest til å besvare våre forskningsspørsmål. Vi starter med å oppsummere studien og besvare våre to forskningsspørsmål, deretter besvarer vi problemstillingen. Avslutningsvis vil vi presentere begrensninger, implikasjoner og forslag til videre forskning.

*Hvordan påvirker hjemmekontor arbeidssituasjonen og hjemmesituasjonen til småbarnsforeldre?*

Den hybride arbeidshverdagen medfører endringer for de ansatte, både av positiv og negativ karakter. For småbarnsforeldre, som vår studie handler om, viser våre funn at hjemmekontor gir en rekke fordeler. Det reduserer reisevei som gjør at vi sparer tid og reduserer stress knyttet til reise. Den letter på familielogistikken og kombinasjonen mellom arbeidsliv og personlig liv blir mer balansert. Og det tillater oss å arbeide i et miljø som vi selv har kontroll over, fri for forstyrrelser av andre medarbeidere. Økt grad av autonomi, som hybridkontoret ofte innebærer, byr også utfordringer. Våre funn viser at friheten til å selv velge hvor du vil jobbe og når du vil jobbe verdsettes høyt, men samtidig kan denne friheten svekke den fysiske tilstedeværelsen på kontoret og de positive aspektene ved den. De som arbeider sammen på kontoret utvikler sterkere relasjoner og får tilgang til mer uformell kommunikasjon, mens de som arbeider hjemmefra i større grad kan føle seg glemt, oversett eller ekskludert – og dermed falle utenfor det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Friheten til å selv velge hvor du vil jobbe og når du vil jobbe utfordrer også skillet mellom arbeid og fritid. Aldri før har det vært lettere å jobbe fra hytta, fra bussen, fra sofaen eller hjemmekontoret. Det er mulig å være tilkoblet arbeidet uansett hvor vi er, og tanken på at arbeidet alltid er tilgjengelig kan føre til økt stress og en følelse av at man ikke gjør nok. Hochschild (1997) beskriver de tre ulike skiftene, digitaliseringen har bidratt til at disse tre separate skiftene har blandet seg sammen. Vi er ikke lenger 100% på jobb eller har 100% fri, dette kommer også frem i vår studie. Rollene blir mer diffuse og fokuset mer resultatorientert. Så lenge jobben blir gjort er det ikke så nøye på når du gjør det eller hvordan du gjør det. Dermed kan jobben gå ut over fritiden på nye måter, og fritiden gå ut over jobben.

Studien avdekker for eksempel at sykt-barn-dagene brukes mindre siden det er lettere å kombinere arbeid med syke barn nå enn før. Imidlertid er det å ta vare på syke barn en krevende oppgave i seg selv og svært uforutsigbart. Du kan planlegge å jobbe en viss tid, men kombinasjonen mellom omsorgsarbeid og arbeid kan føre til redusert produktivitet, fordi du stadig må avbryte arbeidet for å ta deg av barnets behov. Samtidig kan arbeidet gå ut over omsorgsrollen. Tanken på at du ikke får håndtert arbeidsoppgavene dine slik du ønsker og har sett for deg, kan føre til økt stress og dårlig samvittighet. Leders involvering og forventningsavklaring mellom leder og medarbeider har derfor en stor påvirkning på arbeidssituasjonen på hjemmekontoret.



*Hvilke utfordringer innebærer hjemmekontor for ledere når det gjelder ledelse av arbeidsutførelsen og ivaretagelsen av et godt arbeidsmiljø?*

Våre funn indikerer at den hybride arbeidsmodellen medfører en rekke utfordringer ikke bare for småbarnsforeldre, men også for deres ledere. Leder har en sentral rolle når det kommer til å legge til rette for riktig arbeidsbelastning, samhandling og relasjonsbygging. Hybridmodellen gir oss mulighet til å utføre arbeidsoppgavene våre på valgfrie lokasjoner og med autonomi til selv å velge hvordan de løses. Det som våre funn viser, er at forventningsstyring og leders tilstedeværelse er avgjørende for vellykket bruk av hybridkontor. Både litteraturen og våre funn viser til en mer resultatorientert ledelse nå enn tidligere, dette kom fram hos våre informanter da alle hadde en klar oppfatning av hva som var forventet av dem og hva de skulle levere på. Som en konsekvens av dette vil gode løsninger innen digital samhandling være nødvendig. Kunnskapsarbeidere, som er kategorien våre informanter tilhører har en større innflytelse over arbeidets utforming enn andre (Kvande & Rasmussen, 2007). Ved at leder myndiggjør medarbeiderne, legges det til rette for en autonom arbeidskultur.

Våre funn viser også at utøvelse av fjernledelse krever et kontinuerlig relasjonsskapende arbeid. Dette kom fram blant våre informanter hvor alle hadde stor tillit til sin leder. Det som i tillegg kom fram i studien, var at den hybride arbeidsformen potensielt kan bidra til forskjellsbehandling og dermed påvirke forholdet og tilliten til medarbeiderne både negativt og positivt. Den reduserte tilstedeværelsen på kontoret medfører en risiko ved å ikke få delta på nye spennende oppgaver. Involvering fra leder bidrar derfor til å fange opp medarbeidernes ønsker og behov, hvilket gjør det enklere å tilpasse arbeidsdagene slik som passer medarbeiderne best og er i tråd med bedriftens overordnede strategi.

Et annet sentralt funn studien belyser er viktigheten av individuell tilpasning, dette er imidlertid en utfordring for ledere da den er svært krevende. Vår tilgjengelighet og tilstedeværelse påvirkes av de livssituasjonene vi befinner oss i. Ledere med god relasjon til sine medarbeidere vil i større grad fange opp signaler og kunne tilrettelegge, enn ledere med en dårlig relasjon. Den ikke-verbale kommunikasjonen og den uformelle kommunikasjonen er dermed viktige funksjoner for å styrke dette, nettopp for å kunne fange opp signaler fra medarbeiderne. Noe som gjør det lettere å tilpasse arbeidshverdagen til den enkelte medarbeider.

Det som i tillegg kommer fram i studien er at forventningen til fysisk tilstedeværelse er betraktelig høyere hos leder enn hos medarbeiderne. Verdt å nevne er at ledere på lik linje som medarbeiderne kan gå gjennom personlige utfordringer og dermed ha behov for å trekke seg tilbake i perioder. Det med at leder tørr å være åpen og være sårbar bygger tillit, og en større forståelse av hverandre. Vi mener derfor at dagens leder står i en slags «hybridspagat» mellom å ivareta sine egne behov og behovet medarbeiderne har til en leder som er fysisk til stede.

## 5.1 Konklusjon

Pandemien har hatt en enorm påvirkning på flere aspekter i samfunnet vårt – fra helsevesen, økonomi, teknologi og mellommenneskelige relasjoner. Organisasjoner ble tvunget til å innføre fjernarbeid under nedstengningen av samfunnet, og det er ingen tvil om at det globale utbruddet av covid-19 har endret måten vi arbeider på. Hjemmekontoret har blitt et attraktivt alternativ for mange arbeidstakere, og fjernarbeid har blitt en permanent måte å organisere arbeidet på. Det er interessant å tenke på hvor vi hadde vært hadde det ikke vært for pandemien, og hvor lang tid det hadde tatt før vi er der vi er nå.

I denne studien ønsker vi å besvare problemstillingen: *Hvordan påvirker økt bruk av hjemmekontor småbarnsforeldre og deres ledere?* Rapporten vi har sett på viser virksomheters og arbeidstakers forhold til hjemmekontor, og hvordan arbeidslivet har endret seg fra før, under og etter pandemien. Relevant for vår studie, og som rapporten viser til, er dilemmaer ved arbeidstid, grensesetting og ansvar, og individets behov opp mot fellesskapets behov (Ingelsrud et al., 2022). Imidlertid retter ikke rapporten søkelyset mot småbarnsforeldre som egen gruppe, på bakgrunn av dette ønsker vi å konkretisere en mer spesifikk studie for å belyse dette.

Litteraturen viser til en rekke utfordringer når det kommer til fjernledelse og fraværet av fysiske tilstedeværelsen. De Paoli (2020) understreker at en ikke må glemme betydningen av å være til stede på en dypere og mer helhetlig måte enn kun gjennom digitale flater. Mennesker har behov for å bli sett og digitale flater gjør det vanskeligere å bygge fellesskap og utvikle gode relasjoner. Vår studie presenterer flere områder hos småbarnsforeldre som påvirkes av den hybride arbeidshverdagen. Friheten til å selv velge hvor du utfører arbeidsoppgavene dine og når gjør det, har sin pris. Med høy grad av autonomi og frihet følger også høyere krav og forventninger. Samfunnet legger opp til lik fordeling mellom arbeid og omsorg, og fremstår som den mest korrekte måten å organisere hverdagen på. For kunnskapsarbeidere som vår studie omhandler, kan balansen mellom arbeid og familieliv være spesielt utfordrende på grunn av det økte presset om å mestre full karriere og familieliv. Våre funn viser at det var et høyt ønske om å tilbringe mer tid hjemme sammen med barna og at dette prioriteres, likevel ble ikke reduksjon i stillingsprosent nevnt som mulige tiltak. Dette betyr at det i praksis arbeides mindre timer enn stillingsprosenten tilsier. Da kunnskapsarbeid er vanskelig å avgrense vil ikke en reduksjon i stillingsprosent medføre noe særlig endring da arbeidsoppgavene forblir de samme. En reduksjon i stillingsprosent vil medføre mindre lønn, men ikke nødvendigvis mindre arbeid. Ønsket om å få gjort mest mulig de timene du har til rådighet vil mest sannsynlig være preget av press, samt dårlig samvittighet over det du ikke har fått gjort.

Glansbildet av det perfekte familielivet og den prestisjefylte karrieren legger press på kunnskapsarbeiderne som befinner seg i en skvis mellom de høye forventningene på arbeid, og ønsket om å være den beste omsorgspersonen for sine barn. Det vil si at dagens småbarnsforeldre benytter egne strategier for å løse arbeids- og familielivet. Evne til selvledelse er derfor en forutsetning for å lykkes med en hybrid arbeidsmodell. Våre funn viser at det jevnt over var fysisk kontor som var foretrukket. Kan dette ha sammenheng med ønske om opprykk og forfremmelse og korrelerer dette med synlighet på kontoret?

Leder vil også bli påvirket av medarbeidernes evne til selvledelse som danner grunnlaget for hvor mye involvering som kreves. I tillegg vil det påvirke samarbeidsevnen, opplevelsen av frihet og ansvar, samt motivasjon og trivsel og det å være del av et større fellesskap.

Leder står i en slags «hybridspagat» mellom egne personlige behov og de ansattes behov av en synlig leder. I den hybride arbeidshverdagen som flere av oss nå befinner seg i, viser litteraturen og våre funn at høy grad av involvering og synlighet hos leder er en avgjørende faktor for å lykkes med et vellykket hybridkontor. Likevel har leder personlige behov som alle andre mennesker, og kan i like stor grad oppleve høyt stressnivå, utfordrende livssituasjoner preget av samlivsbrudd og krevende barn. Noe som kan påvirke ens velvære og evne til å håndtere de hverdagslige oppgavene. Det vil si at leder på lik linje som sine ansatte vil ha behov for en individuell tilpasning, som for eksempel å kunne trekke seg tilbake på hjemmekontor, eller reduserte forventninger i en periode. Vi omtaler dette som «hybridspagaten».

Vi kan med andre ord konkludere med at den hybride arbeidshverdagen har gitt betydelige konsekvenser for både småbarnsforeldre og deres ledere. Likevel har den nye arbeidshverdagen avdekket en bemerkelsesverdig tilpasningsevne og imponerende egenskaper til å sjonglere mellom arbeidsliv og familieliv.

## 5.2 Begrensninger

Det er verdt å nevne at en intervjustudie slik vår kan inneholde skjevheter i datainnsamlingen. Som forskere forsøker vi å avdekke hva informantene subjektivt mener om temaet vårt. Det vil imidlertid være en risiko for at informantene gir svar som de tror intervjuerne ønsker å høre, og heller ikke tørr å være helt ærlig. Det er også slik at aspekter ved arbeidslivet og hverdagen kan være tatt for gitt, slik at de ikke oppleves å være relevante i et intervju.

Det som er bemerkelsesverdig er at ingen av våre informanter ga uttrykk for, eller sa direkte at arbeid og småbarnslivet gikk på bekostning av hverandre. Det fremkommer også at sykt barn i kombinasjon med arbeid fungerer bra. På ingen tidspunkt ble det nevnt eller beskrevet det å ha dårlig samvittighet overfor barna eller arbeidsgiver. Det er nærliggende å tro at det skyldes informantenes ønske om å fremstå på en viss måte. Det kan også skyldes at vi benyttet lydopptak under intervjuet og at informantene av den grunn ble reservert og holdt noe tilbake.

Teoretiske begrensninger er at mye av litteraturen studien bygger på er fra rapporten *Hjemme-Borte-Uavgjort*. I tillegg har vi benyttet litteratur om fjernledelse hvor forfatterne deler kunnskap og erfaringer med en praktisk tilnærming. Vi opplever at litteraturen bidrar i forhold til det vi ønsker å belyse med vår studie.

## 5.3 Implikasjoner

Vår studie bidrar med innsikt til ledere om hvordan de kan utvikle effektive strategier for å støtte og motivere småbarnsforeldre. I tillegg mener vi at vår studie vil være relevant for andre organisasjoner som benytter hjemmekontor i kombinasjon med arbeid på kontoret. «Hybridspagat» er også et begrep som har kommet av denne studien. Dette begrepet mener vi beskriver leders kompliserte utfordringer med å være synlig, akkurat tilstrekkelig både for sine medarbeidere og seg selv.

## 5.4 Videre forskning

Det er rimelig å anta at oppfatningen av hybridkontor og opplevd verdi av økt fleksibilitet vil endre seg over tid. Selv om den aktuelle studien danner et grunnlag for hvordan dagens hybridmodell fungerer blant småbarnsforeldre og deres ledere, kreves det ytterligere forskning for å kunne si noe om hvordan hybridkontoret vil fungere på lang sikt. For eksempel er det sannsynlig at dagens hybridkontor er bygget på relasjoner fra en tid da denne arbeidsmodellen var sjeldnere, og det er mulig at disse relasjonene svekkes over tid. Det gjenstår å se om organisatoriske relasjoner vil vokse fram på en ny og annerledes måte i en hybrid arbeidshverdag.

Vår studie utfordrer ikke likestillingsdiskusjonen på hvem som gjør hva, men det ville vært interessant for videre forskning og sett nærmere på likestilling i det tredje skiftet og forskjell på opplevd work-life-balance mellom mødre og fedre. Doktorgradsavhandlingen til Kristine Warhuus Smeby – *Likestilling i det tredje skiftet?* ville da vært interressant å sett nærmere på. Smeby (2017) konkluderer med at det finnes lite likestilling i det tredje skiftet, som ville vært et interessant utgangspunkt for videre forskning.

Et annet interessant spørsmål for videre forskning er medarbeiders engasjement overfor egen jobb og arbeidsgiver hvis de i mindre grad kjenner hverandre.

# Referanser

- Amundsen, O., Kongsvik, T. Ø. & Keeping, D. (2020). *Endringskynisme : og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2022, 26.04.2022). *Hjemmekontor gir mindre stress, men utfordrer grensen mellom arbeid og fritid* Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/hjemmekontor-gir-mindre-stress-men-utfordrer-grensen-mellom-arbeidstid-og-fritid/id2909940/>
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforl.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bjørnholt, M. & Heen, H. (2007). *Fjernledelse i Statens vegvesen* (Bd. 1/2007). Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bungum, B., Forseth, U. & Kvande, E. (2015). *Den norske modellen : internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Fagbokforl.
- De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi og finans*, 36(3), 226-239. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>
- Derks, D., van Mierlo, H. & Schmitz, E. B. (2014). A Diary Study on Work-Related Smartphone Use, Psychological Detachment and Exhaustion: Examining the Role of the Perceived Segmentation Norm. *J Occup Health Psychol*, 19(1), 74-84. <https://doi.org/10.1037/a0035076>
- Egeland, C., Pedersen, E., Nordberg, T. H. & Ballo, J. G. (2021). Barnefamilienes hverdagsliv i Norge 2021. I. Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet - storbyuniversitetet.
- Ekman, G. (2012). *Fra prat til resultat : om lederskap i hverdagen* (2. utg.). Abstrakt forl.
- Hochschild, A. R. (1997). *The time bind : when work becomes home and home becomes work*. Metropolitan Books.
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A., Weitzenboeck, E. M. & OsloMet, s. (2022). *Hjemme-borte-uavgjort : hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser* (Bd. 2022:04). OsloMet.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Fagbokforl.
- Korsnes, O., Saksli, R., Olsen, O. J. & Hjellbrekke, J. (2007). *Arbeid, kunnskap og sosial ulikhet*. Unipub.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (2007). *Arbeidslivets klemmer : paradokser i det nye arbeidslivet*. Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L., Gjestrud, G., Engetrøen, R. & Stamsø, M. B. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

- Molstad, M. H. & Aspel, A. K. G. (2020). *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?* (1. utg.). Gyldendal.
- Schiefløe, P. M. (2015). *Sosiale landskap og sosial kapital : nettverk og nettverksforskning* (2. utg. utg.). Universitetsforl.
- Smeby, K. W. (2017). LIKESTILLING I DET TREDJE SKIFTET? Heltidsarbeidende småbarnsforeldres praktisering av familieansvar etter 10 uker med fedrekvote. I. NTNU.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2015). *Tilpasset ledelse : kunsten å lede et mangfold av individer*. Universitetsforl.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (5. utg.). Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Zander, L., Mockaitis, A. I. & Butler, C. L. (2012). Leading global teams. *Journal of world business : JWB*, 47(4), 592-603. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.012>

# Vedlegg

**Vedlegg 1:** Godkjenning NSD

**Vedlegg 2:** Informasjonsskriv

**Vedlegg 3:** Samtykkeerklæring

**Vedlegg 4:** Intervjuguide

# Vedlegg 1: Godkjenning NSD

29.06.2023, 15:43

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Hybrid arbeidshverdag](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
121523

**Vurderingstype**  
Standard

**Dato**  
22.02.2023

**Tittel**  
Hybrid arbeidshverdag

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

**Prosjektansvarlig**  
Petter Grytten Almklov

**Student**  
Linda Slettebø

**Prosjektperiode**  
30.01.2023 - 01.09.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.09.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**  
OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personverregelverket.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personvern tjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!



## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### «Hybrid arbeidshverdag»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å bidra med kunnskap og innsikt slik at organisasjoner kan strukturere den nye normalen på best mulig måte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Tema for vår masteroppgave er den hybride arbeidshverdagen. Her ønsker vi å se på fremtidens arbeidsplass men med fokus på småbarnsforeldre. I tillegg ønsker vi å undersøke utfordringer ledere står overfor i organisering av den nye normalen.

Målet for prosjektet er å bidra med kunnskap og innsikt slik at organisasjoner kan tilrettelegge for produktive og bærekraftig arbeidssituasjoner. Temaet er noe vi selv synes er svært interessant og ikke minst tidsaktuelt.

#### Problemstilling:

«Hvordan ser fremtidens arbeidsplass ut for småbarnsforeldre, og hvilke utfordringer står dagens ledere overfor i organisering av den «nye normalen»?»

I den forbindelse trenger vi intervjuobjekter som selv er småbarnsforeldre, både med og uten en ledende rolle. Intervjuobjektene og bedriften vil selvsagt bli anonymisert, og all informasjon om deg vil bli behandlet etter gjeldende retningslinjer.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Rekruttering skjer gjennom forskernes eget nettverk. Kriteriene for uttrekket er at vedkommende enten er medarbeider uten personalansvar, eller har en ledende rolle med personalansvar. I tillegg må deltaker være i gruppen «småbarnsforeldre». Henvendelsen er sendt til kolleger i samme organisasjon.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Ved å delta i vårt forskningsprosjekt innebærer det et intervju på 1 time. Intervjuguiden inneholder spørsmål om hybridkontor, skille mellom jobb/hjem, og ledelse/organisering av den nye normalen. Det vil være et uforpliktende intervju der vi snakker om jobb og hverdag. Om det er spørsmål du ikke vil svare på så er det greit. Vi vil ta lydopptak av intervjuet som vi vil transkribere. Vi vil kun bruke anonymiserte sitater i oppgaven vår.

#### 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. Lydopptak og 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. Du kan også velge å la være å svare på enkeltspørsmål.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap og Petter Grytten Almklov (Veileder og professor) vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene så vil vi benytte mobilappen Nettskjema-diktafon som brukes til lydopptak. Opptaket blir umiddelbart kryptert på telefonen etter intervjuet er fullført. Nettskjema er en sikker innsamling og behandling av data.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1.september 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger og lydopptak slettes. Transkribering av intervju vil bli anonymisert.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 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:

- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved Petter Grytten Almklov [petter.almklov@ntnu.no](mailto:petter.almklov@ntnu.no) tlf. 918 97 207 (Veileder)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no) til. 930 79 038. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Petter Grytten Almklov

Linda Slettebø og Karoline Larsen Ludvigsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Studenter

## Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hybrid arbeidshverdag», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at forskerne kan gi anonymiserte opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 4: Intervjuguide

### **Intervjuguide**

#### **Innledningsvis:**

I anledning vår masteroppgave vil dette intervjuet inngå i vår datainnsamling. Prosjektet vårt går ut på å lære mer om den hybride arbeidshverdagen, men med fokus på småbarnsforeldre. Samtidig ønsker vi å undersøke utfordringer ledere står overfor i organisering av den nye normalen. Målet for prosjektet er å bidra med kunnskap og innsikt slik at organisasjoner kan tilrettelegge for produktive og bærekraftige arbeidssituasjoner.

- Både du og virksomheten vil bli anonymisert
- Om du ikke ønsker å svare på spørsmål står du fritt til det
- Du kan på hvilket som helst tidspunkt (også etter intervjuet) trekke deg fra prosjektet
- Er det i orden at vi benytter lydopptak?
- Rådata vil kun bli benyttet av oss vil bli lagret på et sikkert sted i henhold til NTNUs retningslinjer
- Signering av samtykkeskjema

#### **Informantens bakgrunn:**

Fortell litt om deg selv og din virksomhet?

- Bakgrunn
- Stilling
- Erfaring i jobben
- Arbeidsoppgaver, hvordan ser en typisk arbeidsdag ut
- Samarbeid, med hvem og hvordan
- Hvem har du mest kontakt med i jobben: internt eller eksternt, og hva slags kontakt (møter, nettmøter, telefon, annet)

#### **Tema: Hybridkontor**

1. Hva vil du si er den største forskjellen på fysisk kontor og hjemmekontor?
2. Hvordan kommuniserer du i hovedsak med dine medarbeidere når dere i større grad benytter hjemmekontor?
  - a. Hvilke verktøy bruker du, hva foretrekker du og hvorfor?

3. Hvorfor velger du hjemmekontor foran kontoret?
4. Hva legger du i begrepet hybridkontor og hva mener du er viktige suksessfaktorer for vellykket bruk hybridkontor?
5. Hva anser du som fordeler og ulemper med hybridkontor?
6. I hvilken grad opplever du at hybridkontoret påvirker måten vi samhandler på?

**Tema: Skille jobb/privatliv + tilgjengelighet**

1. I hvilken grad påvirker hybridkontoret privatlivet?
2. Hvor mener du grensen mellom jobb og fritid bør gå? Og hvordan praktiseres det hos dere?
3. Hva mener du er viktige suksessfaktorer for et velfungerende skille?
4. Er den økte graden av autonomi noe du setter pris på, og opplever du at dine medarbeidere/kolleger verdsetter dette?

**Tema: Ledelse / Organisering**

1. Hva opplever du er hovedforskjellen mellom å lede dine medarbeidere på hjemmekontor sammenlignet med når dere var på kontoret?
2. I hvilken grad har innføring av hybridkontor endret behovet for oppfølging av de ansatte slik du ser det?
3. Hvordan opplever du at den geografiske avstanden mellom leder og medarbeider påvirker samhandlingen med hverandre?

4. Er det noen dilemmaer og utfordringer knyttet til det å være leder ifm hybridkontor?  
Og hvordan prøver du å løse disse?
5. Har dere en policy for bruk av hybridkontor?
  - a. Hvis ja – Hva går den ut på?
6. Har du hørt om begrepet *Quiet quitting* og hvordan forholder du deg til dette?
  - a. Hvis nei – Forklar begrepet. «Når folk ikke aktivt planlegger å si opp jobben sin, men ikke lenger er like engasjert som før. For eksempel en medarbeider som kun gjør et minimum på jobb, de fullfører oppgavene som er oppført i stillingsbeskrivelsen, men har ikke noe ønske om å gjøre noe ekstra utover dette».
7. Hva mener du er viktig for å unngå/ redusere quiet quitting?

