



Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Arnfinn Bjørshol og Vidar Hansen

Masteroppgave

Tillitsbasert ledelse

– fleksibilitet med endret balanse

Trust-based management - flexibility in a changing
working life

Master i offentlig ledelse og styring

MPABL4901

2022

Forord

Denne studien er skrevet som den avsluttende masteroppgaven på masterprogrammet i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet. Tematikken for oppgaven er ikke tilfeldig valgt, i en tid der vi har opplevd en stor bruk av hjemmekontor, der vi på alvor tok i bruk digitale verktøy som i og for seg har vært tilgjengelig i flere år.

Ulike mennesker har opplevd tilværelsen på hjemmekontoret ulikt. Noen har trivdes godt, med stor grad av autonomi og tidsbesparelse i form av mindre tid på pendling til og fra jobb. Dette har gitt mange mer fleksibilitet i hverdagen som har bidratt til å få døgnets timer til å strekke til. Andre har opplevd tilværelsen på hjemmekontor som vondt og traumatisk som har gått ut over helsa. Felles for de fleste er at vi har lengtet tilbake til kontoret, og de færreste av oss ser for oss en tilværelse på hjemmekontor på full tid som en permanent løsning.

Vi håper du som leser lærer noe nytt og setter pris på vår gjennomgang av teori og presentasjon av våre funn om tillitsbasert ledelse og strategiske valg på vei ut av en pandemi.

Arbeidet med en masteroppgave er krevende, og vi vil benytte muligheten til å takke Svein Bergum som har vært vår veileder på Høgskolen i Innlandet for gode samtaler og gode tilbakemeldinger underveis. Vi vil også takke Christer Thrane for stødige svar og veiledning i statistisk analyse. Stor takk til Torunn Sirevaag i NHO som har gitt uvurderlig hjelp i utforming av spørreskjema og gjennomføring av spørreundersøkelsen.

Vi vil også takke våre respektive bedre halvdel, Heidi Scarth Hansen og Monica Newman, for støtte underveis, gode diskusjoner og stødig gjennomlesning og tilbakemelding av halvferdig produkt, slik at vi har klart å fullføre i tide.

Og ikke minst vil vi takke våre arbeidsgivere, NHO og Skatteetaten, for fleksibilitet og støtte til gjennomføring av dette masterstudiet.

Oslo, 15.mai 2022

Arnfinn Bjørshol



Arnfinn Bjørshol
Seniorrådgiver hos NHO - Næringslivets
Hovedorganisasjon



& Vidar Hansen



Vidar Hansen
Underdirektor at Skatteetaten



Abstract

This master thesis is about trust-based leadership and strategic planning related to organization at work on the basis of the experience society has gained during two years of extensive telework. In this thesis, we have studied telework and trust-based management in depth. It seems to have become evident that trust-based management is a prerequisite for success for teleworking when managers do not have the same opportunity to have close contact, physically, with their employees. We have not managed to find much data showing what difference trust-based management makes to the strategic choices companies would be expected to make as the pandemic finally releases. Most people expect us to make use of the experiences we have gained as we are about to return to “a new normal”. We have therefore formulated the following research question:

To what extent does trust-based management influence strategic decisions concerning work organization that are made by organizations on their way out of the pandemic?

In short, we conclude that trust-based leaders, to a greater extent than other leaders:

- a) have home office or telework on their agenda,
- b) increase the likelihood of planned changes in the use of office space,
- c) believe that different work tasks can be solved from other locations than the office,
- d) and are more likely to hire employees who work from other premises than their employers.

In order to be able to carry out these analyses, we have developed a “trust-index” on the basis of a set of correlated attitude variables related to telework, remote management and autonomy. We have not been able to discover the use of any similar index in the course of our research. The development and testing of the trust variable has been an integral part of our dissertation and this aspect should be an interesting theme for future projects.

We conclude that the covariation between the trust index and the five different strategic areas we have analysed indicates that the degree of trust and trust-based management has an influence on the strategic planning in more flexible and development-oriented directions.

Keywords: trust-based management, trust index, home office, telework, future work life

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om tillitsbasert ledelse og strategiske valg knyttet til arbeidsorganisering med bakgrunn i de erfaringene vi har fått med to år mer eller mindre på hjemmekontor. I denne oppgaven har vi studert fjernarbeid og tillitsbasert ledelse i dybden. Det ser ut til å ha blitt tydelig at tillitsbasert ledelse en er forutsetning for å lykkes med hjemmekontor når ledere ikke har samme mulighet til å være tett på sine ansatte. Vi har ikke funnet mye materiale på hvilke forskjeller tillitsbasert ledelse gjør med de strategiske valgene virksomhetene forventes å ta når pandemien slipper taket. De fleste forventer at vi tar i bruk de erfaringene vi har gjort oss når vi skal tilbake til den «nye normalen». Vi har derfor formulert følgende problemstilling:

I hvilken grad påvirker tillitsbasert ledelse strategiske beslutninger om arbeidsorganisering som tas i organisasjonene på vei ut av pandemien?

Kort oppsummert kan vi si at tillitsbaserte ledere i større grad enn andre ledere;

- a) har hjemmekontor på agendaen,
- b) øker sannsynligheten for planlagte endringer i bruken av kontorlokaler,
- c) tror at ulike arbeidsoppgaver kan løses fra andre steder enn kontoret,
- d) og er mer tilbøyelig til å ansette medarbeidere som jobber fra andre steder enn arbeidsgivers lokaler.

For å kunne gjennomføre disse analysene har vi utviklet en *tillitsindeks* på bakgrunn av et sett med korrelerte holdningsvariabler knyttet til hjemmekontor, fjernledelse og autonomi. Vi har ikke klart å finne frem til bruk av noen lignende indeks gjennom våre undersøkelser og forskning. Utvikling og testing av *tillitsvariabelen* har blitt en viktig del av avhandlingen vår, og bør være et interessant område for fremtidige prosjekter.

Vi mener at samvariasjonen mellom *tillitsindeksen* og de fem ulike strategiske områdene vi har analysert, tyder på at grad av tillit og tillitsbasert ledelse påvirker de strategiske valgene i en mer fleksibel og utviklingsorientert retning.

Nøkkelord: tillitsbasert ledelse, tillitsindeks, hjemmekontor, morgendagens arbeidsliv

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Abstract	3
Sammendrag	4
1 Innledning	8
1.1 <i>Bakgrunn for studien</i>	8
1.2 <i>Problemstilling</i>	9
1.3 <i>Definisjoner</i>	9
1.4 <i>Avgrensing av studiet</i>	10
1.5 <i>Struktur i oppgaven</i>	11
2 Teoretisk grunnlag	11
2.1 <i>Tillit</i>	11
2.2 <i>Kontroll</i>	13
2.3 <i>Tillitsbasert ledelse</i>	14
2.4 <i>Strategiske valg</i>	15
2.5 <i>Hjemmekontor</i>	18
2.5.1 <i>Definisjon av hjemmekontor</i>	18
2.5.2 <i>Arbeidsmiljø handler om arbeidet</i>	20
2.5.3 <i>Hjemmekontor, arbeidsmiljø og produktivitet</i>	21
2.5.4 <i>Autonomi på hjemmekontoret</i>	24
2.5.5 <i>Ledelse på hjemmekontoret</i>	25
2.5.6 <i>Balanse jobb og fritid og retten til å logge av</i>	27
2.5.7 <i>Kontroll på hjemmekontor</i>	28
2.5.8 <i>Omfang og utbredelse av hjemmekontor</i>	29
2.5.9 <i>Ønske om hjemmekontor</i>	31
2.6 <i>Kontorlokaler</i>	32

2.7	<i>Hypoteser og forskningsspørsmål</i>	34
3	Metode	35
3.1	<i>Vitenskapsfilosofi</i>	35
3.2	<i>Forskningsdesign</i>	35
3.3	<i>Utvalg</i>	36
3.4	<i>Utarbeidelse av spørreskjema</i>	39
3.5	<i>Utvikling av tillitsindeks</i>	41
3.6	<i>Reliabilitet og validitet</i>	43
3.7	<i>Etikk</i>	46
3.8	<i>Metode – kort presentasjon av anvendte statistiske analyseteknikker</i>	47
3.8.1	Faktoranalyse	47
3.8.2	Cronbach's alpha	48
3.8.3	Regresjonsanalyse	48
3.8.4	Signifikans.....	49
3.8.5	Ikke-testbare forutsetninger.....	50
3.8.6	Testbare forutsetninger	51
4	Resultater – presentasjon av data	54
4.1	<i>Bakgrunnsvariabler</i>	54
4.2	<i>Bruk av hjemmekontor</i>	57
4.3	<i>Kontorlokaler</i>	62
4.4	<i>Arbeidsoppgaver og tillit</i>	64
4.5	<i>Ansettelse uten lokasjonsgrenser</i>	68
4.6	<i>Fjernledelse</i>	70
5	Drøfting av empiri, analyse og diskusjon	73
5.1	<i>Hypotese 1 – grad av tillitsbasert ledelse og bakgrunnsvariabler</i>	73
5.2	<i>Hypotese 2 – fremtidig bruk av hjemmekontor</i>	76
5.3	<i>Hypotese 3 – planlagte endringer av kontorlokaler</i>	78

5.4	<i>Hypotese 4 – arbeidsoppgaver</i>	80
5.5	<i>Hypotese 5 – ansettelse uten lokasjonsgrense</i>	83
5.6	<i>Hypotese 6 – utvikling av fjernledelse</i>	84
6	Avslutning	86
6.1	<i>Konklusjon</i>	86
6.1.1	<i>Øvrige funn</i>	89
6.2	<i>Oppgavens styrker og svakheter</i>	90
6.3	<i>Hva er betydningen av resultatet for praksis</i>	91
6.4	<i>Behov for mer kunnskap og videre forskning</i>	92
6.5	<i>Avslutning</i>	93
7	Tabelliste	94
8	Figurliste	95
9	Litteraturliste	96
	Vedlegg 1 – Spørreskjema	103
	Vedlegg 2 – Meldeskjema for behandling av personopplysninger	109
	Vedlegg 3 – Informasjonsskriv til respondenter	111
	Vedlegg 4 – Grafisk inspeksjon i hypotese 2	113
	Vedlegg 5 – Tematisk analyse av kommentarer	114
	Vedlegg 6 – Krysstabeller for alle spørsmål fra Superdig	117

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for studien

Det er enkelte datoer som huskes bedre enn andre, 12. mars 2020 er av de datoene. Denne dagen stengte vi ned store deler av det samfunnet vi tar for gitt. Barn ble sendt på hjemmeskole, kjøpesentrene lukket dørene, idrettsaktiviteter ble satt på vent og de som kunne jobbe hjemme skulle det. Alt kom veldig brått på, og det ble ikke gitt noen alternativer.

Denne dagen var mange av oss glade for at teknologien hadde kommet så langt at den ga muligheter for "Teams-møter" og «Zoom-undervisning». Vi som hadde arbeidsoppgaver som kunne utføres på et kontor fikk muligheten til å jobbe hjemme. Hjemmekontor, som tidligere var unntaket, ble nå hovedregelen, noe som resulterte i en rekke nye utfordringer og muligheter. Etter to år med ulike nivåer av smittevernstiltak og pålagt hjemmekontor, har vi nå kommet til en situasjon der virksomheter kan begynne å innrette seg etter en «ny» normalsituasjon. Mye tyder på at denne nye normalen blir noe annerledes enn tidligere, men at den også blir noe annet enn den ekstraordinære situasjonen under pandemien der hjemmekontor i stor utstrekning ikke var frivillig, men pålagt av myndighetene (Fløvik et al., 2021). I denne situasjonen er det interessant å se på hvilke valg virksomhetene kommer til å gjøre og hvordan de valgene påvirkes av de egenskaper lederne har. Vi er nysgjerrige på om ledere vil se annerledes på bruken av hjemmekontor etter pandemien, og hvordan virksomheter håndterer ønske om mer fleksibilitet (Ingelsrud et al., 2022).

Det skrives hundrevis av artikler om denne situasjonen, med mange interessante refleksjoner. Tillitsbasert ledelse ble mye omtalt allerede i starten av pandemien. I tiden som har gått har tillitsbasert ledelse i større og større grad blitt omtalt som en viktig del av løsningen, og som en forutsetning for å lykkes; ikke bare med hjemmekontor og fjernarbeid, men også med ledelse i et større perspektiv i en arbeidshverdag der forventninger til autonomi og fleksibilitet har blitt løftet. Mange har hevdet at det er nødvendig med mer tillitsbasert ledelse når medarbeidere skal jobbe hjemmefra eller fra andre steder enn kontoret.

Mange virksomheter mener de praktiserer tillitsbasert ledelse, enkelte har endog politiske vedtak om tillitsbasert ledelse. Med stor usikkerhet om hva tillitsbasert ledelse er, vil det være vanskelig for virksomhetene å få til dette i praksis. Det skrives mange artikler og bøker om tillitsbasert ledelse i samfunnet og virksomheter, men i liten grad om hvor mange som faktisk utøver dette. Vi ønsker å se nærmere på hvordan vi kan skille mellom nivåer av tillitsbasert ledelse og hvordan dette påvirker ulike valg som gjøres. Vi vil ønske å finne ut av om det er

forskjell på menn og kvinner, offentlig og privat sektor, og om tillitsbaserte ledere er mer positive til hjemmekontor enn andre. Det er mange utfordringer som tematiseres i nyhetsbildet, og på ledermøter rundt om i landets virksomheter. Skal vi åpne for ansettelser på lokasjoner langt unna kontoret? Skal vi gjøre kontorlokalene mer egnet for samhandling og satse på færre faste arbeidsplasser? Dette er bare et par av spørsmålene vi vil berøre i vår oppgave.

1.2 Problemstilling

Det har kommet mange refleksjoner på bakgrunn av pandemiens erfaringer, men ikke alle er like overbevist om at refleksjonene bør resultere i endringer. Kan ledelsesform være en faktor som påvirker hvilke beslutninger som tas? Er virksomheter med tillitsbasert ledelse mer åpne for endringer? For å få svar på noen av spørsmålene ovenfor vil vi forsøke å skille ut ledere som utøver tillitsbasert ledelse fra ledere som i større grad har et kontrollbasert oppfølgingsregime med seg i ledergjerningen. Dette gjør vi gjennom å skape en tillitsindeks basert på en rekke spørsmål, for deretter å knytte denne indeksen mot spørsmål om ulike strategiske valg vi har stilt ledere i offentlig og privat sektor.

Det er mange mulige problemstillinger knyttet til arbeidsorganisering og ledelse som kan og bør forskes på med bakgrunn i de erfaringene vi har vært med på de siste to årene. Mange har omtalt det vi har vært med på som et stort eksperiment der vi har testet ut nye måter å løse oppgaver på. Det som fanget vår interesse i størst grad i inngangen til dette prosjektet er hvordan tillitsbasert ledelse påvirker strategiske valg.

Avhandlingen vår bygger derfor på følgende problemstilling:

I hvilken grad påvirker tillitsbasert ledelse strategiske beslutninger om arbeidsorganisering som tas i organisasjonene på vei ut av pandemien?

Vi vil nå gi noen korte definisjoner på sentrale begreper knyttet til problemstillingen.

1.3 Definisjoner

Tillitsbasert ledelse er en lederstil som er knyttet til høy grad av autonomi og selvledelse. Professor Bård Kuvaas, Handelshøyskolen BI, definerer tillitsbasert ledelse som «i hvilken grad en leder tar sjansen på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb» (Kuvaas, 2017). Vi vil gå mer inn i definisjonen under kapittel om teoretisk grunnlag.

Jobbautonomi omhandler i hvilken grad medarbeideren opplever at jobben gir rom for frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn, som igjen er avhengig av styrings-, rapporterings- og

kontrollsystemer og jobbeskrivelser som er mer eller mindre snevre eller brede - og medarbeiderens opplevelse av relasjonen til sin leder Kuvaas (2017).

Strategiske valg handler om å velge retning for en virksomhet basert på analyser av omgivelsene og egne ressurser. Strategi har ofte vært knyttet til langsiktige planer, men i en verden med raskere skifte i omgivelser og teknologibruk blir de strategiske valg hyppigere revidert. Begrepet «Agil strategi» er eksempel på kontinuerlig endringsløp av strategi. Strategi handler om prosess (hvordan strategien blir til), innhold (hva strategien går ut på) og kontekst (virksomhetens omgivelser) (Johnsen, 2014, s. 46).

Hjemmekontor forstås i de fleste sammenhenger som arbeid utført i arbeidstakers hjem, eller andre steder ut fra arbeidstakers eget valg utenom arbeidstedet som arbeidsgiver stiller til rådighet (Golden & Gajendran, 2018; Golden & Veiga, 2005; Ingelsrud & Bernstrøm, 2021; International Labour Organization, 1996; Messenger et al., 2017). I litteraturen brukes begreper som hjemmekontor, fjernarbeid, telework, remote work, home work som begrep på mye av det samme fenomenet. I Forskrift for arbeid som utføres i arbeidstakers hjem avgrenses forskriftens virkeområdet til (kun) å omfatte «arbeid som utføres i arbeidstakers eget hjem» (Forskrift om arbeid i arbeidstakers hjem, 2002). I vår studie anvender vi den utvidede definisjonen som omfatter arbeidssteder utenfor arbeidsgivers lokaler.

Arbeidsorganisering tar utgangspunkt i den norske forståelse av arbeidsmiljø utviklet av fagmyndighetene på området i samarbeid med partene i arbeidslivet. Arbeidsmiljø handler om arbeidet; hvordan det organiseres, planlegges og gjennomføres (Fløvik et al., 2021; Stami, 2020).

1.4 Avgrensning av studiet

Studien avgrenses til sammenhenger mellom tillitsbasert ledelse og de strategiske valgene vi tenker det er naturlig at virksomheter med kontorvirksomhet har på dagsorden i overgangen fra en ekstraordinær situasjon med pandemi og nedstengning, til gjenåpning til en ny arbeidshverdag. Spørreundersøkelsen er i hovedsak rettet mot ledere som har ansatte som kan utføre noe arbeid fra hjemmekontoret eller andre steder utenfor arbeidsgivers (kontor)lokaler.

Studien tar ikke for seg hvordan ulike andre ledelsesretninger og ledelsesfilosofier påvirker dette bildet. Vi omtaler i liten grad konsekvenser av motsatsen til tillit og tillitsbasert ledelse i våre analyser, men implisitt vil målstyringsparadigmer og mistillit ligge som en motsats til tillit og tillitsbasert ledelse (Bakken, 2016, s. 41; Bringselius, 2019).

1.5 Struktur i oppgaven

I veien frem til å svare på problemstillingen, og tilhørende forskningsspørsmål, vil vi starte med å gi en gjennomgang av det teoretiske grunnlaget som problemstillingen og forskningsspørsmålene våre bygger på. Deretter vil vi redegjøre for hvilke metoder vi har valgt og vurderinger av styrker og svakheter i metodevalg, før vi går videre og presenterer dataene fra undersøkelsen og påfølgende statistiske analyser.

2 Teoretisk grunnlag

For å svare på problemstillingen har vi valgt ut noen tema som vi vil gå nærmere inn på i dette teorikapittelet. Kunnskap om tillit, kontroll, tillitsbasert ledelse og strategi er sentrale tema som vi har valgt å presentere i dette arbeidet, og de vil være med på utviklingen av både spørreundersøkelsen og en tillitsindeks. Vi har også behov for å se på hva som finnes av kunnskap om hjemmekontor og ulike kontorløsninger, og virkningene av dem.

2.1 Tillit

Betydningen av tillit er definert mange steder, men vi velger å starte enkelt med hvordan Det norske akademis ordbok (2021) definerer begrepet, og der finner vi følgende: «tro på, forvisning om at noen er til å stole på eller har de egenskapene som kreves for å mestre en bestemt situasjon, utføre en bestemt oppgave». Det å ha tillit til noen er å kunne stole på noen, men det er ikke alltid så lett. Vi kan erkjenne at tillit ikke er noe vi har til alle i miljøet rundt oss, men vi har det i større grad enn vi tenker over. Tillit kan vises gjennom tro på for eksempel systemer, politiske beslutningsprosesser, staten, produsenter, familie, kollegaer, venner eller ulike profesjoner. Nå skal vi ikke gå inn på alle de, men avgrense det til tillitsforholdet mellom leder og medarbeider.

Bentzen (2015) viser til Rousseau et al. (1998) som definerer tillit som «Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another», som omfatter en vilje til å gjøre seg sårbar for andre uten at det foreligger en garanti for at den andre lever opp til tilliten. beskriver det som en forventning om at andre skal ville leve opp til hva de lover. Økt grad av organisatorisk tillit vil føre til at vi i økt grad opplever rettferdighet i organisasjonen. Individuer og grupper som har evne, integritet og velvilje vurderes som pålitelige – eller tillitsverdige.

Bakken (2016, s. 37) skriver om ulik oppfatning av begrepet, og her nevnes sosiologen Coleman sin forståelse av tillit som et konkurransespill, der det gjelder å gjøre de rette valgene for å

maksimere nytte under risiko. Man kan vinne eller tape ved å utvise tillit ifølge Coleman. Det å vise tillit kan altså ha en positiv effekt, men også innebære ulik grad av risiko. Ifølge Coleman vil vi plassere tillit der sjansen for gevinst er større enn risikoen av et potensielt tap. Coleman er også klar på at hvis alle relasjoner er bundet av retten, det vil si at man har full kontroll over, eller kan straffe de som handler annerledes enn forventet. I et slikt perspektiv, så vil tillit være unødvendig. På bakgrunn av dette kan vi derfor anta at økt mengde kontroll kan ta ned graden av behov for tillit. Coleman (1990), referert i Høyer m.fl. (2016).

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 359-360) beskriver tillit med fem nøkkeldimensjoner; integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Integritet betyr at det er samsvar mellom det en person sier og det en person gjør. Vi kan derfor oppleve mistillit dersom personer gjør noe annet enn det som er avtalt. Det er også viktig at vi stoler på personens kompetansenivå og at det er forutsigbart (konsistent). Krav til kompetanse har økt betydning der det er krav om høy grad av jobbaufonomi. Dette kommer tydeligere frem ved økt bruk av hjemmekontor. Lojalitet handler om at personen ikke vil handle opportunistisk ovenfor den personen en skal være lojal mot. Vi er altså avhengig av gjensidig tillit både fra arbeidsgiver og arbeidstaker. Åpenhet handler om at vi snakker ut og ikke holder ting tilbake i relasjonen. Vi kan både erfare og lese om at det legges stadig større vekt på åpenhetskultur i både private og offentlige virksomheter.

Hermanrud (2016, s. 124) beskriver i et studium om praksisperspektivet, at både kunnskap og tillit sees på som praksis og hvordan deling av kunnskap kan skape tillit. Ut fra praksisperspektivet kan tillit vinnes gjennom integritet, varme og åpenhet, men også basert på normer. På bakgrunn av dette velger vi å se på tillitt som et begrep sammensatt med ulike nøkkelfaktorer. Nøkkelfaktorene eller kjerneelementene skal vi benytte inn i vår oppgave for å vurdere grad av «tillitsbasert ledelse».

Bringselius (2019) skriver i sin introduksjon til begrepet tillit i rapporten *Kultur och värdegrundsarbete ur ett tillitsperspektiv* om tillit som styringsprinsipp og at det snakkes om at det må være en balanse mellom byråkratiske prinsipper, markedsmekanismer og tillit. Det er viktig å legge merke til at man ikke snakker om *blind tillit*, men at tilliten kommer med en rekke forutsetninger og at tillit og kontroll må gå hand i hand. Bringselius påpeker at tillit aktualiserer seg i dag fordi samfunnet går fra mer hierarkisk styring til samarbeid i nettverk der strategiske allianser får en annen rolle og der tillit blir en forutsetning for å lykkes. For at ansatte skal ha tillit til ledelsen, så må ledelse vise tillit til sine ansatte gjennom ord og handling. Den svenske Tillitsdelgationen definerer tillitsbasert styring og ledning som:

«Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet» (SOU 2018:38; SOU 2918:47) (Bringselius, 2019, s. 9).

2.2 Kontroll

Motsatsen til tillit er mistillit, altså manglende tillit. Problemet med mistillit er at den som mistror alt og alle sjelden samhandler med andre, ifølge Bakken (2016, s. 41). Altså kan det være en kobling mellom samhandling og mistillit. Vi vil nok samhandlet dårligere med en person vi ikke har tiltro til. På annen side kan mistillit føre til at vi får øyne opp for kritikkverdige forhold, noe som kan sees på som positivt. Hvordan skal vi håndtere mistillit i organisasjonen? Ifølge Bakken kan dette gjøres ved å overlate problemet til andre spesialiserte instanser slik at den personlige tillitsrelasjonen avlastes. Dette skjer gjerne gjennom ulike former for kontrollsystemer. Dermed kan organisasjonen opprettholde tillit samtidig som mistillit behandles (Axelsson & Høyer, 2016).

Amundsen (2021, s. 30) beskriver utviklingen av ulike kontrollsystemer de siste tiårene, som har sysselsatt tusenvis av mennesker med registreringer, målinger, møter og avrapporteringer, noe som sannsynligvis har gitt en høy kostnad ved at vi har hatt manglende tillit til hverandre. Hva er egentlig det reelle behovet for denne kontrollen og hvem er det som ønsker den? Taylorismen og samlebåndproduksjon er et godt eksempel på et tanke sett rundt planlegging og kontroll. Her var målet å redusere uforutsette hendelser og minimere risiko. Taylorismen baseres på teorier hvor mennesket i hovedsak er motivert av økonomi. Axelsson og Høyer (2016, s. 52-59) beskriver Taylorismen som tynn institusjonalisme og tar utgangspunkt i en tykk og tynn institusjonell forståelse av forhold mellom tillit og kontroll. Tynn institusjonalisme baserer seg på at organisasjonen har sterke kontrollmekanismer som gjør at tillit til arbeidet kan opprettholdes, og at medarbeidere motiveres gjennom belønninger og sanksjoner. Axelsson og Høyer definerer derfor tillit i denne sammenheng som en tillit som oppstår som følge av kontrollsystemer og kan sees på som en form for mistillitsbasert tillit. Tykk institusjonalisme kan knyttes mot de uformelle handlingsnormene som oppstår mellom menneskene. Dette vil påvirke de ansattes tanker og handlinger. Tilliten vil ikke være mistillitsbasert, men basert på et ønske om å følge et tilhørende fellesskap. Her vil det å oppnå kontroll være noe som oppstår som en form for indirekte effekt av andre mekanismer enn å kontrollere. Tillit blir i denne sammenheng en uavhengig variabel i forhold til kontroll (Axelsson & Høyer, 2016, s. 49).

Tillitsbasert ledelse presenteres ofte som motsatsen til målstyring og New Public Management (NPM). Målstyring blir ofte praktisert som styring ned på detaljnivå med kvantitative mål, noe som medarbeidere opplever som manglende tillit (Molstad, 2020, s.36). Målstyring blir derfor en form for kontroll. Bringselius (2019, s. 30) reflekterer rundt NPM og ser på ulikheter mellom dette paradigmet og det hun refererer til som tillit til profesjonene som en motsats som bygger på tillit. Hun viser til begreper som Public Value Management (Stoker 2006) og Public Value Governance (Bryson, Crosby og Bloomberg, 2014) som bygger på verdiskapningen som ligger til grunn for tjenestene som produseres.

2.3 Tillitsbasert ledelse

Det benyttes mange begreper innenfor ledelse med ulik betydning og innhold. Relasjonsledelse, endringsledelse, transformasjonsledelse, fjernledelse, strukturbasert ledelse, empatisk ledelse, tillitsbasert ledelse m.fl. Alle har til hensikt å bidra til økt produktivitet og bedre samspill mellom ledelse og de ansatte. Det er ofte et spørsmål om i hvilken grad vi heller gammel vin på nye flasker når «nye» teorier og begreper innen ledelse lanseres. For å forstå tillitsbasert ledelse må vi innom begrepet ledelse. For å illustrere begrepet ledelse tar vi utgangspunkt i Martinsen et al. (2019), som beskriver en grov skjematisk klassifisering av ledelse:

Lederskap har blitt oppfattet som fokus for gruppeprosesser, som et personlighetsavhengig anliggende, som et fenomen som fremkaller føyelighet, som utøvelse av innflytelse, som bestemte typer adferd, som en type overtalelse, som en maktrelasjon, som et instrument for å oppnå mål, som et resultat av samhandling, som en annen rolle, som iverksetting av struktur og som ulike kombinasjoner av disse definisjonene. Martinsen et al. (2019, s. 34)

Når vi ser på delelementene i denne klassifiseringen kan vi tenke at den rommer det meste av ledelsesteorier, og vi legger derfor tillitsbasert ledelse inn i samlingen med andre ledelsesbegreper. Som en av flere ledelsesteorier har tillitsbasert ledelse i de senere årene fått økt interesse fra flere hold. Etter at pandemien bidro til økt bruk av hjemmekontor ble tillitsbasert ledelse et nøkkelord for mange. Ledere kunne ikke være fysisk tett på mange av sine ansatte, og måtte ha tillit til at de ansatte utførte arbeidsoppgavene uten samme grad av kollegialt nærvær og kontroll (Ingelsrud et al., 2022). Sjøfforsker Nils Brede Moe forklarer at ledere som gir slipp på kontroll er de som har taklet pandemien best og viser til undersøkelser gjennomført i 2020 (Hansen, 2021)

Bentzen (2015) skriver i sin doktoravhandling «Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisasjoner – i springet fra ambition til praksis» at tillitsbasert ledelse involverer distribusjon av lederskapet. Det betyr at ikke kun den formelle lederen, men også medarbeideren blir involvert i ledelse. Videre legger Bentzen til at den tillit som skapes i samspillet mellom leder og medarbeider gir en relasjonell dimensjon. Ledere skal legge til rette for selvledelse med den risiko det kan innebære.

Nå er ikke selvledelse og medarbeiderinvolvering noe nytt. Dette vokste frem i mange teorier på 80-tallet med personer som Mintzberg, Senge m.fl. hvor det ble utviklet teorier med verdibasert ledelse, lærende organisasjoner, selvledelse, transformasjonsledelse og superledelse. Ladegård (2010, s. 83) viser til at leger, lærere og forskere har vært avhengig av å styre og lede seg selv lenge før ledelseslitteraturen begynte å tematisere selvledelse.

Grensen mellom ledelse og selvledelse kan lett komme i konflikt med hverandre, og ledelse av autonome medarbeidere kan derfor være langt lettere å ønske enn å få til. Økende bruk av fjernledelse og hjemmekontor har satt ekstra fart i ledelsesbegrepet tillitsbasert ledelse. Som vi tidligere har vært inne på definerer *Kuvaas (2017)* tillitsbasert ledelse som «i hvilken grad en leder tar sjansen på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb». Kompetanse refererer til oppgaverelevante kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger og motivasjon til et ønske eller en vilje til å gjøre en god jobb. Vi tar med oss dette perspektivet i spørreundersøkelsen og metodedelen for å undersøke nærmere i hvilken grad ledere identifiserer seg med det.

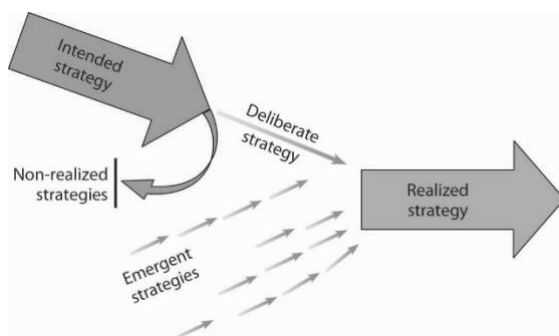
2.4 Strategiske valg

For å kunne besvare problemstillingen må vi utdype hva vi legger i strategiske beslutninger. Strategibegrepet brukes av mange i forskjellige sammenhenger for å fremheve noe som er særlig viktig. Dette gjøres både i offentlig og privat sektor.

Ordet strategi kommer av det greske (ordet) *strategos*, som er bundet sammen av *stratos* som betyr noe utstrakt og av *agos* som betyr lederskap (Johnsen, 2014, s. 14). Strategibegrepene vi kjenner i dag har utviklet seg i etterkrigstiden og handler om å nå bestemte mål gjennom planer. Strategi kan defineres på flere forskjellige måter, men samlet kan vi si at alle definisjonene går ut på hvordan man møter fremtiden og eventuelle endringer. Strategi handler om prosess (hvordan strategien blir til), innhold (hva strategien går ut på) og kontekst (virksomhetens omgivelser) (Johnsen, 2014, s. 46).

Det finnes mange oppfatninger av strategi. Mintzberg (2009, s. 9-16) er en av de store bidragsytere til forskjellige forståelse av strategi og hvordan det kan understøtte strategiarbeidet. Han mener at vi må forstå strategi nyansert, og har på bakgrunn av det kategorisert strategiforståelse med fem perspektiver – Plan, Mønster, Posisjonering, Perspektiv og Spill. I tillegg til de fem strategidefinisjonene har han utviklet ti strategiskoler som legger til grunn at noen strategiske tankemåter passer bedre i enkelte situasjoner enn andre.

Vi benytter rammeverket for å se på prosessene som ligger til grunn for de strategiske valg som gjøres ved for eksempel hjemmekontor og kontorlokaler. Vi vil kunne oppleve at noen har hatt tiltakene som en planlagt strategi, som er startet eller gjennomført før pandemien (planleggingsskolen), andre har iverksatt strategier på bakgrunn av pandemien og endringer i omgivelsene (læringsskolen) eller en mer situasjonsavhengig tenkning (konfigurasjonsskolen). Vi kommer ikke til å analysere hvordan prosessen for valgene gjøres, men forholde oss til at pandemien har skapt nye strategiske valg for mange virksomheter eller forsterket allerede eksisterende tiltak for andre.



Figur 1 Emergent strategies are not necessarily bad and deliberate strategies good (Mintzberg, 2009, s. 12)

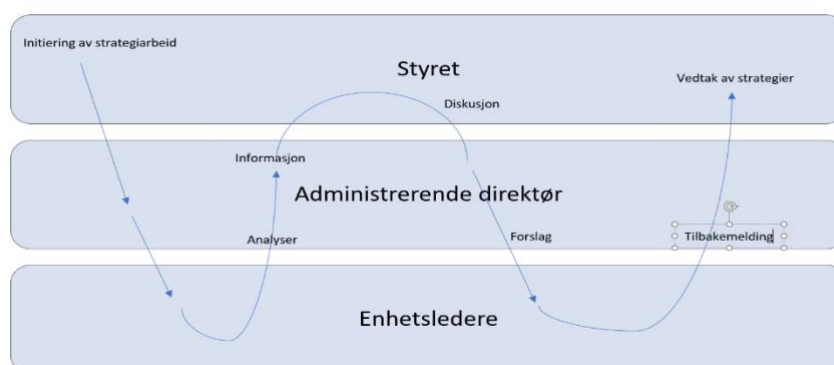
Strategiske tiltak kan ha medført positive transformasjoner selv om de kommer brått på ifølge Mintzberg (figur 1). Tiltakene vi har valgt ut kan ha kommet brått på mange, men også vært planlagte eller allerede gjennomført tiltak for andre.

Det moderne strategifaget er i hovedsak utviklet for private og konkurranseutsatte bedrifter og handler om lønnsomhet gjennom å utvikle langvarige konkurransefortrinn (Johnsen, 2014, s. 29). Offentlig sektor er underlagt politisk kontroll og har ikke fortjeneste som målsetting. Dette er noen vesentlige forskjeller som kan påvirke svarene i vår undersøkelse, men det finnes også mange likhetstrekk.

Strategisk styring i både privat og offentlig sektor handler først og fremst om å skape verdier for interessenter eller samfunnet som helhet, eller i det minste at det er dette strategi bør handle om (Johnsen, 2014, s. 17). Tiltak og valg under pandemien har helt klart handlet om å skape/redde verdier både for både interessenter og samfunnet som helhet, noe vi har sett i både det offentlige og private næringslivet. Vi kommer derfor til å se om det finnes signifikante forskjeller mellom private og offentlige ledere. Mange virksomheter har stått ovenfor

strategiske utfordringer i form av knappe ressurser og usikre omgivelser. I tillegg har både offentlige og private virksomheter blitt underlagt en form for politisk kontroll. Sverre Diesen (tidligere forsvarssjef) hevder at strategi er sektorovergripende, som innebærer et helhetsperspektiv som vurderer hvordan aktivitetene i sum påvirker utfall og resultater (Johnsen, 2014, s. 22). Richard Rumelt, professor og forfatter av boka *Good Strategy/Bad Strategy*, hevder at strategiarbeid alltid handler om det samme, nemlig å «oppdage de kritiske faktorene i en situasjon og utforme måter å samordne og fokusere handlinger som forholder seg til disse faktorene» (Johnsen, 2014, s. 22). Strategi bør derfor forstås som et sammenhengende svar på en viktig utfordring.

Strategiarbeid vil involvere ulike nivå i organisasjonen og tidligere BI rektor Peter Lorange som har jobbet med strategiforskning mener at «strategi handler om å velge», men må understøttes av ressurser og investeringer for å være reelle (Johnsen, 2014, s. 47). Lorange viser til hvordan strategiprosessen beveger seg mellom de ulike nivåene i organisasjonens hierarki og at strategiarbeidet innledes på toppen. Deretter skal strategiarbeidet bevege seg opp og ned i organisasjonen for diskusjon og analyse for å til slutt å bli vedtatt og iverksatt (figur 2).



Figur 2 Strategiprosess

En slik prosess er ikke uvanlig i norske virksomheter og bekrefter at ledere på flere nivåer involveres i strategiarbeidet. Vi tror derfor at alle ledere, uansett lederrolle og ledelsesnivå, vil møte strategiarbeid og kunne påvirke de valg som gjøres. For å se nærmere på om de ulike nivåene har ulikt syn på virksomhetens strategier har vi valgt å differensiere dette i vår spørreundersøkelse.

Pandemien har bidratt til nye utfordringer og nye valgmuligheter for mange. Virksomheter i både offentlig og privat sektor har valgt å gjøre tiltak, som hjemmekontor, på kort og lengre

sikt. Det oppstår også andre diskusjoner på mulige strategiske valg som følge av økt hjemmekontorbruk. PWC skriver i en artikkel om bruk av hjemmekontor følgende: «*Videre gir hjemmekontoret muligheten for å flytte virksomheten til mindre og rimeligere kontorlokaler og mindre reisetid for de ansatte*» (Gudmundsen, 2021). Tiltak som dette vil kunne påvirke både klima, økonomi, ledelse, personalpolitikk og må kunne anses som viktige for virksomheten. Endring av lokaler som en følge av pandemien blir derfor et strategisk valg både privat- og offentlig sektor vil kunne vurdere. Lånekassen har tatt et steg lengre og valgt hele Norge som arbeidsplass (Remen, 2022). Vi har derfor gjort et utvalg av tiltak i vår undersøkelse som anses å være av strategisk karakter. I tillegg til hjemmekontorbruk og utforming av kontorlokaler har vi tatt med lokasjon (hvor kan de ansatte ha arbeidsplass) og utvikling av ledere (kompetansehevede tiltak som fjernledelse).

I dag er begrepet *Agil strategi* i stadig mer bruk. Dette er et begrep som kommer fra programvareutvikling, men kan overføres til flere områder. Tradisjonelle strategier er ofte laget for å sette retning i en periode på 3-5 år, men med raskere endring i omgivelsene kan det være nødvendig å tenke annerledes. Agil strategi kombinerer raske kortsiktige virkninger med en lengre strategisk visjon. Strategien bør i tillegg ha rom for eksperimentering og utforskning (Leberecht, 2016).

2.5 Hjemmekontor

Hjemmekontor har vært et sentralt utgangspunkt for dette prosjektet og flere av de strategiske områdene som er relevant til problemstillingen er knyttet opp til dette. I dette delkapittelet vil vi presentere definisjoner, forståelse av arbeidsmiljø og bakgrunnskunnskap om ulike aspekter ved hjemmekontor og fjernarbeid som er relevant for de analysene vi vil gjennomføre på vei til konklusjon.

I denne masteroppgaven ser vi ikke så mye på hvilke konsekvenser pandemien har hatt på vårt forhold til hjemmekontor, men mer på hvordan ledelse påvirker de strategiske valgene vi gjør ut av pandemien knyttet til valg av arbeidsformer. Vi vil gå gjennom det som ser ut til å være de viktigste temaene knyttet til hjemmekontor basert på det kunnskapsgrunnlaget vi har nå.

2.5.1 Definisjon av hjemmekontor

Allerede i 1975 argumenterer Nilles (1975) med at ulike forhold som skaper press mot sentraliserte, urbane strukturer i kombinasjon med tilgang til nye sofistikerte telekommunikasjons- og databaserte teknologier ville gjøre desentralisering attraktivt for mange store organisasjoner som da var lokalisert i sentrale forretningsområder. Dette var i en

tid med økte kostnader knyttet til bruk av privatbiler, økt luftforurensning og utvikling av sentraliserte forretningsområder med nedgang i sentral boligbebyggelse, og telecommuting som begrep ble lansert. Olson og Primps (1984) definerer begrepet «telecommuting» som bruk av telekommunikasjon som et substitutt for fysisk reise til en sentral arbeidslokasjon, og at dette i hovedsak innebærer at ansatte jobber hjemmefra. Bailey og Kurland (2002) støtter seg på Nilles forståelse av dette (riktignok “Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters» fra 1994) og Olson og Primps når de definerer fjernarbeid (telework) som «working outside the conventional workplace and communicating with it by way of telecommunications or computer-based technology» i sin kunnskapsgjennomgang fra 2002.

ILO-konvensjonen fra 1996 som definerer «home work» som «work carried out by a person, to be referred to as a homemaker, (i) in his or her home or in other premises of his or her choice, other than the workplace of the employer...» (International Labour Organization, 1996). ILO og Eurofound (Messenger et al., 2017) går videre i å definere «telework/ICT-mobile work» som «...use of information and communications technologies (Fløvik et al.), such as smartphones, tablets, laptops and/or desktop computers, for work that is performed outside the employer’s premises». Dette er også definisjonen Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) legger til grunn (Ingelsrud et al., 2022; Ingelsrud & Bernstrøm, 2021) i forskningsprosjektet de har gjennomført på oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID) i forbindelse med arbeidet med endringer i *Forskrift for arbeid som utføres i arbeidstakers hjem* (Arbeids- og sosialdepartementet, 2021; Forskrift om arbeid i arbeidstakers hjem, 2002).

Golden og Gajendran (2018) og Golden og Veiga (2005) omtaler det vi på norsk har oversatt til hjemmekontor eller fjernarbeid som “Telecommuting is a work arrangement wherein individuals spend some portion of their time away from the conventional workplace, working from home, and communicate by way of computer-based technology”. De har også med seg elementene om arbeid utført utenfor den vanlige arbeidslokasjonen til arbeidsgiver og ved hjelp av databasert teknologi.

Bergum (2014, s. 26) definerer avstandsledelse som «en situasjon der leder har sine medarbeidere på andre geografiske steder, helt eller delvis». Bergum har i, motsetning til andre definisjoner vi viser til, ikke inkludert verktøyene som brukes for å utføre arbeidet. Han har også valgt å bruke begrepet «avstandsledelse» fremfor «fjernledelse» fordi han anser at fjernledelse «har et negativt rykte, knyttet til det å lede hjemmearbeidere, og som regel ansett som å være den nest beste løsning». I doktoravhandlingen (2009, s. 17) har Bergum inkludert «an make use of ICT to assist in the work» Studiene har sitt utspring i Statens vegvesen og

omfatter også i stor grad avstandsledelse av medarbeidere som ikke primært utfører sine arbeidsoppgaver på kontoret, eller hjemmekontoret, men ute på veiene organisasjonen har ansvaret for.

Hjemmekontor er ikke noe nytt fenomen, men under pandemien har hjemmekontor gått fra å være noe noen fikk mulighet til i begrenset grad, gjerne som et tillegg til ordinær arbeidstid, til å bli noe «alle» gjør. Vi har opplevd en hurtigdigitalisering av Norge som har gitt oss erfaringer som vi ellers ville brukt mange år på å oppnå. Holgersen et al. (2020) har beregnet at 39 % av alle jobber i Norge kan utføres hjemmefra. Dette er en høyere andel enn i mange andre land. Til sammenligning er omfanget av jobber som kan utføres hjemmefra i USA anslått til 25 % i Baker (2020) og noe høyere i Dingel og Neiman (2020) som har beregnet dette til om lag 37 %. Holgersen et al. (2020) omtaler jobber som kan utføres hjemmefra som «remote friendly», og disse jobbene kjennetegnes som bedre betalte, og med en større andel i urbane områder. Arbeidstakere som ikke har «remote friendly» jobber, eller som allerede var utsatt i arbeidsmarkedet, og som ikke har mulighet til å jobbe hjemmefra er under pandemien ble rammet hardere enn yrker som har denne muligheten.

2.5.2 Arbeidsmiljø handler om arbeidet

Arbeidsmiljø handler om arbeidet, vi vil derfor omtale arbeidsmiljø generelt og de faktorene som påvirker dette før vi går konkret inn på de ulike områdene som er spesielt knyttet til hjemmekontor og fjernarbeid. Arbeidsmiljø handler om hvordan vi organiserer, planlegger og gjennomfører selve arbeidet (Stami, 2020). Arbeidsplassene er forskjellige og har ulike funksjoner, og vi vet at arbeidsmiljø har stor betydning for helse, trivsel og produktivitet. Denne enkle definisjonen er utviklet i partssamarbeidet mellom partene i arbeidslivet og fagmyndigheten Stami, og bygger på trepartssamarbeidet i det norske arbeidslivet med utgangspunkt i tilgjengelig forskning og erfaring fra arbeidslivet i Norge. Det har over tid blitt ganske klart at det ikke er fruktkurv, kake på fredag og trening i arbeidstiden som er de vesentlige faktorene som skaper arbeidsmiljøet (Andersen et al., 2017). Det er arbeidet som skaper arbeidsmiljøet, og godt arbeidsmiljø er et vesentlig konkurransefortrinn for virksomhetene.

For å bedre forstå dette, vil vi omtale de mest sentrale faktorene som påvirker arbeidsmiljø. Sammenhengen mellom krav, kontroll og sosial støtte (Karasek & Theorell, 1990; Karasek, 1979), balanse mellom innsats og belønning (Siegrist, 1996), jobbtilfredshet (Andersen et al., 2017) og ledelse (Kuoppala et al., 2008) er noen av de mest sentrale faktorene som spiller inn.

I tillegg viser Stami (u.å.) til rollekonflikter, rolleklarhet, mobbing, trakassering, vold og trusler som kjente risikofaktorer i arbeidsmiljøet. Med unntak av de fire siste faktorene, som åpenbart ikke hører hjemme på en arbeidsplass, så handler de andre om å finne en balanse. Hva vil det si å ha balanse mellom krav og kontroll for eksempel, og hva er den beste kombinasjonen? I Karasek (1979) sitt perspektiv så vil den mest gunstige kombinasjonen være når arbeidstaker opplever høye krav og stor grad av egenkontroll. Dette defineres som mest utviklende, men det er også risiko forbundet med dette. Kombinasjonen støtter det som det i senere år er skrevet mye om; autonomi, der arbeidstaker er sentral med sin kunnskap om hvordan oppgavene best kan løses. Samtidig kan kravene allikevel bli for store og egenkontrollen bli for liten. Det er her Theorell på 1990-tallet introduserer aspektet sosial støtte til Kareseks klassiske modell fra 70-tallet (Karasek & Theorell, 1990).

2.5.3 Hjemmekontor, arbeidsmiljø og produktivitet

Statens arbeidsmiljøinstitutt (Stami) gjennomførte en kunnskapsoppsummering på oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet som ble publisert i mai/juni 2021 (Fløvik et al., 2021). Kunnskapsoppsummeringen gir oss en grundig gjennomgang av tilgjengelig forskning på området. Kunnskapsoppsummeringen til Stami identifiserte 53 studier publisert i perioden fra perioden 2010 til februar 2021, med til sammen 88 analyser av forhold mellom arbeid hjemmefra og ulike aspekter med arbeidsmiljø og helse (Fløvik et al., 2021, s. 33). Hoveddelen av studiene som ble gjennomgått er tverrsnittstudier, som har en svakhet i at de kun måler tilstanden på angitt tidspunkt. Det kan derfor være vanskelig å angi hva som kom først eller sist (Fløvik et al., 2021, s. 34).

Studiene som Stami har gjennomgått viser at det er stor variasjon mellom metoder, kontekst og utvalg som er undersøkt, og det er også stor variasjon mellom funnene. Stami konkluderer med at det ikke er grunnlag for å kunne si noe sikkert om hvordan hjemmearbeid påvirker arbeidsmiljø og helse. Til tross for at hovedfunnet fra kunnskapsgjennomgangen viser at det er stor usikkerhet på disse sammenhengene, og at det er til dels store kunnskapshull som må fylles, så trekker de frem noen påvirkbare sammenhenger som er vesentlig for arbeidsmiljøet på hjemmekontoret. Antall timer man jobber hjemmefra (omfang), grad av frivillighet og type oppgaver ser ut til å påvirke effekten av hjemmearbeid. Stami finner støtte for at en viss mengde med hjemmearbeid kan virke positivt på faktorer som arbeidsmiljø, helse, produktivitet og autonomi, men at effekten flater ut og blir negativ når dosen med hjemmearbeid blir stor.

Det er få studier i utvalget til Stami som sier noe om mellomliggende variabler som kan forklare sammenhengene mellom hjemmearbeid/fjernarbeid og hvordan det kan påvirke arbeidsmiljø og helse. Det er imidlertid noen variabler som trekkes frem. Ansatte som har mulighet til å jobbe hjemmefra rapporterer om økt grad av jobbtilhørighet. Økt grad av jobbtilhørighet er ofte forbundet med økt produktivitet. I hjemmearbeidsperspektiv så trekkes konsentrasjonskrevende oppgaver frem som oppgaver som kan gi bedre resultater på hjemmekontoret enn andre oppgaver som krever større grad av samhandling med kolleger. Økt grad av autonomi er forbundet med økt effektivitet, og også muligheten til selv å balansere krav fra arbeid og privatliv på en bedre måte som kan ha en positiv innvirkning på jobbtilfredshet. Hele veien ser vi en balanse der de ulike variablene kan ha en negativ og en positiv side. Utviklingen i digitale muligheter kan gi positive effekter på den enkeltes mulighet til å løse oppgaver, og det kan gi en fleksibilitet for når, hvor og hvordan oppgavene best kan løses. På den andre side kan teknologisk utvikling føre til «teknostress» i jaget etter å holde tritt med utviklingen og forventningene til alltid å være tilgjengelig når alle de digitale systemene er tilgjengelig på alle digitale flater hele døgnet (Fløvik et al., 2021, s. 36).

Den ekstraordinære situasjonen vi opplevd i pandemien hatt med seg noen forutsetninger som påvirker effekten av hjemmearbeid. Hjemmekontor i en situasjon der dette ble et krav fra myndighetene i stedet for en positiv selvvalgt mulighet vil antakelig påvirke hvordan dette har virket på arbeidsmiljø, produktivitet og helse. Effektene av frihet og autonomi som trekkes frem i flere studier har i mindre grad vært til stede i pandemien, selv om hele 45 % av respondentene i Arbeidsforskningsinstituttets undersøkelse fra 2021 svarer at de i stor eller svært stor grad kan bestemme selv hvor ofte de kan jobbe hjemmefra (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Mulige negative effekter av isolasjon og ensomhet på hjemmekontoret under pandemien vil antakelig oppleves på en annen måte enn i en kontekst der hjemmekontor er en mulighet, og for de fleste i et mindre omfang enn under pandemien (Fløvik et al., 2021, s. 36)

I konteksten hjemmekontor er det publisert flere artikler om tema hjemmekontor og produktivitet. Som Fløvik et al. (2021) slår fast i sin kunnskapsoppsummering er det få undersøkelser som når opp i deres vurdering, men vi velger allikevel å trekke frem noen interessante eksempler som utgangspunkt for kunnskapsutvikling.

I et kinesisk eksperiment (Bloom et al., 2015) ser man klare positive effekter på produksjon når ansatte i en intervensjonsgruppe fikk jobbe hjemmefra sammenlignet med kontrollgruppen som fortsatte å jobbe på kontoret. I tillegg fikk man ytterligere interessant funn i fortsettelsen av eksperimentet, der alle ansatte i selskapet fikk velge på nytt om de ville jobbe fra hjemmekontor

eller fra arbeidsgivers lokaler. Når ansatte fikk velge på nytt, så man en ytterligere økning i produktivitet. Dette kan ha sammenheng med at de som mestret hjemmekontortilværelsen best fortsatte med det og de som ikke trivdes like godt på hjemmekontor i større grad vendte tilbake til kontoret. I tillegg kan effekten av valgfrihet ha betydning. Det kinesiske eksperimentet ble gjennomført i et stort reisebyrå, der ansatte i stor grad løste oppgaver individuelt på et callsenter. Det kan være enkelt å tenke seg at dette ikke er overførbart til alle andre typer arbeid i et hvert land. van der Lippe og Lippényi (2020) viser også til positive effekter knyttet til oppgaver som kan løses alene og som krever større grad av konsentrasjon ved at det blir færre avbrytelser og økt frihet til hvordan oppgavene løses. Større grad av autonomi henger sammen med økt motivasjon som igjen kan bidra til økt innsats.

Smite et al. (2022) har gjennomgått 13 undersøkelser knyttet til opplevd produktivitet hos programmerere som har jobbet hjemmefra under covid-19 pandemien. Seks undersøkelser er gjennomført i fire case-virksomheter knyttet til Sintef og Blekinge Institute of Technology, og syv andre studier gjennomført av andre forskere. Alle studiene de har gjennomgått viser todelt resultater, der respondentene rapporterer om både positive og negative effekter av å jobbe hjemmefra. Det er også relativt mange respondenter som rapporterer om ingen endring i opplevd produktivitet. I utviklingsmiljøer der teamarbeid er essensielt, er det ikke overraskende at produktiviteten kan gå ned. Det som i følge Smite et al. (2022) er overraskende er at en del utviklere opplever økt produktivitet fra hjemmekontor.

Det er også en utvikling i resultatene basert på tidspunkt for undersøkelsene, der undersøkelser tidlig i pandemien rapportere om lavere grad av opplevd produktivitet enn undersøkelser senere. Dette kan ha sammenheng med endrede nedstengningstiltak/smittevernstiltak (changing lockdown measures) og tilpasning over tid. Respondentene svarer at de etter noe tid på hjemmekontor har fått mer og bedre utstyr på plass slik at de har fått mer gunstige arbeidsbetingelser litt ut i pandemien. Det reflekteres også over at møtefrekvensen i starten av pandemien økte ganske mye, for å så reduseres noe etter en stund. Flere melder også om bedre arbeidsrutiner og bedre møtekultur som viktige faktorer for bedret produktivitet over tid.

I oppsummeringen til Smite et al. (2022) er det noen årsaker til nedgang i produktivitet som trekkes frem. Stress kan føre til negativt velvære, og kjedsomhet og distraksjoner predikerer nedsatt produktivitet. Kriseberedskap, frykt knyttet til pandemien og ergonomiske forhold kan ha negative effekter sammen med dårlige forhold for team-samhandling, og kreative prosesser som brainstorming og problemløsning oppleves som vanskeligere. Videre sier oppsummeringen at emosjonelt stress, isolasjon, konsentrasjonsproblemer, avbrytelser fra

familiemedlemmer, tilkoblingsproblemer, dårlig utstyr, ulik arbeidstid med resten av teamet, manglende ressurser og utfordringer med å kommunisere med andre påvirker produktivitet. Fulltids hjemmekontor fører også til at informasjonen ikke flyter like godt i organisasjonen og det er utfordrende med onboarding av nye kolleger.

På den andre siden er det flere faktorer som påvirker produktivitet i positiv retning; mindre stress, bedre mulighet for å fokusere, færre avbrytelser, mer tid til å fullføre oppgaver, mer effektive møter, bedre og mer komfortable omgivelser å jobbe i, bedre jobb-privatliv-balanse, økt fleksibilitet til å organisere arbeidstiden og mer fritid på grunn av redusert tid til jobbpendling. Mange er overrasket av at det fungerte så bra å jobbe hjemmefra. Ansatte som er mer produktive sier også at de har mer kontroll over timeplanen. Også blant respondentene som rapporterer om økt produktivitet ved å jobbe hjemmefra rapporterer om andre utfordringer knyttet til hjemmearbeid. Det er ikke en automatisk sammenheng mellom høy produktivitet på hjemmekontor og høy grad av tilfredshet med hjemmekontor. Smite et al. (2022) viser også til at drivere og barrierer knyttet til produktivitet på hjemmekontor kan utligne hverandre ved at noen oppgaver blir mer effektivt løst på grunn av færre avbrytelser, mens andre løses dårligere fordi man er avhengig av samarbeid med kolleger som ikke er like tilgjengelige. De ser også at de samme faktorene kan påvirke produktivitet negativt eller positivt hos ulike respondenter. Som eksempel trekkes fokus og mulighet for å konsentrere seg frem på faktorer som kan virke på ulik måte. Hvordan teamene fungerer i utgangspunktet og hvordan endringer implementeres vil påvirke effekten av hjemmekontor.

Undersøkelsene som Smite et al. (2022) oppsummerer i artikkelen baserer seg på programvareutviklere, og er dermed ikke representativt for arbeidslivet på hjemmekontor generelt, men vi anser mange av funnene som relevante og i tråd med funn fra også andre kilder.

2.5.4 Autonomi på hjemmekontoret

Faglig og sosial isolasjon kan føre til lavere produktivitet, dårligere utnyttelse av kompetanse, økt stress og i neste omgang mer turnover som følge av at man mister ressurser, utviklingsmuligheter og profesjonell støtte (Fløvik et al., 2021). I flere enkeltstudier rapporter ansatte om «bedre selvledelse, økt konsentrasjon, høyere kreativitet, og mer opplevd organisatorisk rettferdighet» (Fløvik et al., 2021, s. 35). Samtidig kan man se for seg at ansatte som jobber hjemmefra opplever mindre grad av sosial og faglig støtte, og at digital sosialisering ikke helt kan erstattes av muligheten til å fysisk jobbe sammen med kollegene. Sosial- og

profesjonell isolasjon er forbundet med lavere produktivitet, mer stress, dårligere utnyttelse av kompetanse og økt (uønsket) turnover (Fløvik et al., 2021, s. 35).

Eurofound (2020) støtter også oppfatningen av at ansatte på hjemmekontor opplever større grad av autonomi til å organisere jobbhverdagen, at de har en bedre jobb-privatliv-balanse, og er mer produktive. På den andre siden kan arbeidsdagen gli over i privatlivet og forstyrre balansen på den måten. De som jobber hjemmefra av og til har bedre effekt av hjemmekontor enn de som gjør det i stor grad, og Eurofound konkluderer med at «Telework and ICT-based mobile work» bør begrenses.

Ansatte som opplever økt autonomi i planlegging og organisering av arbeidet sitt har ofte økt indre motivasjon, og dermed økt produktivitet (Rupietta et al., 2018). Noe av den økte produktiviteten henger sammen med hvor mye den enkelte velger å jobbe, men også hvor effektiv arbeidstiden er. Selv om Rupietta et al. (2018) er positive til økt produktivitet på hjemmekontoret, er de også opptatt av risikoen for sosial og profesjonell isolasjon, og vektlegger at ansatte vil ha behov for noen fysiske møtepunkter med andre for å dele viktig informasjon, føle seg som del av teamet og identifisere seg med virksomheter de jobber i. Dette korresponderer godt med Fløvik et al. (2021) sine betraktninger. Organisasjonskulturen og organisering av arbeidet bør tilpasses slik at den støtter hjemmekontor, i den grad virksomheter åpner for det, og det er svært viktig hvordan hjemmekontorordninger, og andre arbeidsformer, implementeres for at dette skal bli vellykket (Fløvik et al., 2021).

2.5.5 Ledelse på hjemmekontoret

Golden og Gajendran (2018) ser på under hvilke betingelser fjernarbeid kan forbedre eller forverre jobbytelse. I sin studie ser de på i hvilken grad omfang av fjernarbeid påvirker leders vurdering av jobbytelse, og deretter undersøke hvorvidt oppgavens egenskaper i seg selv påvirker jobbytelse. Det kan være vesentlig å se på om det er endring av jobbmogigheter i seg selv som påvirker, eller om det også påvirkes av «the nature of work». Ansatte med mer komplekse arbeidsoppgaver har ifølge Golden og Gajendran mer positiv effekt av økt omfang av fjernarbeid enn ansatte med mindre komplekse oppgaver. Dette kan ha sammenheng med at de profiterer mer på færre avbrytelser, at de kan spare tid og ha mindre kognitiv belastning gjennom arbeidsdagen. Ansatte med mindre grad av gjensidig avhengighet med andre har større nytte av økt omfang av fjernarbeid. Ansatte med stor grad av gjensidig avhengighet med andre opplever ikke lavere jobbytelse ved økt grad av fjernarbeid. Denne effekten er noe overraskende nøytral. En mulig forklaring på dette kan være at de ansatte i denne studien evnet å tilpasse seg

bruk av digitale kommunikasjonsverktøy og effektiviteten dette kan medføre. Det er en viktig faktor at de fleste deltagerne i denne studien bare jobbet hjemmefra deler av tiden, og at dermed hadde muligheten til å tilpasse hvilke oppgaver som ble løst hjemmefra og fra kontoret.

Golden og Gajendran (2018) har også interessante funn knyttet til hvordan sosial støtte fra noen på jobb påvirker jobbytelse på hjemmekontor. Vi kan tenke oss at høy grad av sosial støtte øker jobbytelse på hjemmekontor. Studien viser at dette ikke er tilfelle. Høy grad av sosial støtte påvirker ikke jobbytelse i denne studien. Derimot ser vi en økt effekt på jobbytelse ved fjernarbeid når sosial støtte er lav. Det kan tyde på at det er bedre med fysisk avstand fra ikke-støttende forhold på arbeidsplassen når kolleger ikke evner eller er villige til å gi støtte. Fjernarbeid kan virke som en positiv buffer fra negative følger av manglende sosial støtte på jobb.

I sitt arbeid mener Bergum (2014) at det er nødvendig med klare rammer for å begrense koordineringsbehovet, sikre en avklart relasjon mellom leder og ansatte og ha bevisst bruke av kommunikasjonskanaler. Liao (2017) omtaler utvikling av tradisjonelle team som naturlig og organisk, der teammedlemmene blir kjent med hverandre på en annen måte i direkte samhandling når de jobber fysisk samlet, og at det kreves mer av teamet og leder for å etablere funksjonelle team som drar nytte av synergiene i samhandling når teammedlemmene sitter på ulike lokasjoner. Felles mentale modeller og oppfatning av hvordan oppgavene skal løses er antakelig enda viktigere i virtuelle team, og tid sammen i etablering av team er antakelig viktig.

Mange har klart å finne frem til gode måter å jobbe individuelt og i team gjennom pandemien. Ikke alle får dette like bra til, men andelen utviklere som rapporterer om negativ utvikling på produktivitet har blitt mindre etter hvert som tiden har gått. Ulike individer responderer ulikt på hjemmearbeid. Der noen får bedre jobb-privatliv-balanse får andre dårligere balanse. På samme måte som Fløvik et al. (2021) konkluderer Smite et al. (2022) med at vi har for lite konkret kunnskap om hvilke oppgaver som egner seg best hvor, i hvilken grad avhengighet til kolleger, behov for koordinering og hvordan bedriftskultur påvirker produktivitet. Utvikling av strategier for hjemmearbeid bør derfor ta hensyn til behovene til de ulike individene og teamene, og organisasjonene bør ta seg tid til å eksperimentere og tilpasse arbeidsformer og strategier etter hva som fungerer i praksis. I gjennomgangen finner de at virksomheter som hadde utviklet en sterk samarbeidskultur før pandemien klarte overgangen bedre enn andre. Det vil være hensiktsmessig for virksomheter å utvikle distribuerte samarbeidsprosesser og verktøy for å kompensere for noe av de negative konsekvensene.

2.5.6 Balanse jobb og fritid og retten til å logge av

Arbeidsmengde, team-dynamikk og arbeidstid er faktorer også Eurofound (2020) vektlegger. Det er en pågående diskusjon i EU-systemet om «retten til å logge av» (European Parliament, 2021). Organisering av arbeidet må ta hensyn til risikoen for at enkelte arbeidstakere alltid er tilgjengelig og at hjemmekontoret brukes som et supplement i stedet for et substitutt. Det vil være viktig at ledere benytter ledelsesstiler som myndiggjør ansatte og støtter selvledelse i en situasjon der ansatte i større grad jobber isolert fra arbeidsmiljøet. (Eurofound, 2020).

Det finnes ikke noe europeisk regelverk i dag som styrer forventninger om å være tilgjengelig, eller for å beskytte arbeidstakere fra å alltid måtte være tilgjengelig. Medlemmer av det Europeiske parlamentet har bedt EU-kommisjonen om å foreslå lovgivning som gjør det mulig for de som jobber digitalt å koble av utenom arbeidstiden – «right to disconnect» (European Parliament, 2021). Frankrike var tidlig ute med slike reguleringer, først gjennom en nasjonal avtale på tvers av alle sektorene i 2013 og deretter fulgt opp med lovgivning i 2016. Ved utgangen av 2021 har Belgia, Frankrike, Italia og Spania lovgivning som inkluderer retten til å logge av, og flere Europeiske land diskuterer tematikken. Eurofound viser også til flere initiativer i virksomheter med mål om å regulere retten til å logge av (Eurofound, 2021), og man kan stille spørsmålsteget med om lovregulering er veien å gå når teorier knyttet til tillitsbasert ledelse og arbeidsmiljø, som vi viser til, støtter mer desentraliserte beslutninger for hvordan arbeidet skal organiseres, planlegges og gjennomføres. I det perspektivet bør den enkelte arbeidsplass, og det enkelte team, i større grad gå opp reglene for hvordan dette risikoområdet bør håndteres.

Balansen mellom arbeid og privatliv er en av de hyppigst studerte utfallsgruppen i kunnskapsoppsummeringen, og der er det flest studier (7 av 16) som viser en negativ sammenheng mellom hjemmearbeid og balansen mellom arbeid og privatliv. På den andre siden viser noen studier at økt fleksibilitet når det kommer til valg av arbeidssted og arbeidstid gir positiv effekt på balansen. Uavhengig av dette oppsummeres det at det vil være gunstig å legge til rette for en god balanse mellom arbeid og privatliv, at det kan ha en positiv forebyggende effekt på psykiske og fysiske helseplager, og at det kan ha positive effekter på produktivitet og virksomhetens evne til å beholde arbeidskraft (Fløvik et al., 2021, s. 35). Ingelsrud et al. (2022, s. 59) berører også dilemmaer knyttet til ønsket om fleksibilitet fra arbeidstakere, der arbeidsgiver vil legge til rette for en viss grad av fleksibilitet for å tiltrekke seg attraktiv arbeidskraft, samtidig som de ønsker å bygge et fellesskap og dra nytte av effekter av tettere samhandling på kontoret. Yngre arbeidstakere uttrykker i større grad enn eldre arbeidstakere et

ønske om å være mer på kontoret, blant annet for å kunne dra veksler på mer erfarne kollegers kompetanse. Kontoret blir av de yngre arbeidstakerne ansett som en viktig sosial arena.

Selv om mange forskningsprosjekter synliggjør utfordringer med en ubalanse i forholdet mellom jobb og privatliv, der arbeidsdagen har en tendens til å gli ut, og der arbeidstaker føler en forpliktelse til alltid å være tilgjengelig, så finns det noe forskning som gir andre perspektiver. I tillegg til overnevnte forskningsprosjekter som gir et balansert uttrykk for at hjemmekontor kan være både negativt og positivt for denne balansen, vil vi også trekke frem en relativt liten studie fra et svensk multinasjonalt selskap der Jostell og Hemlin (2018) gjorde en undersøkelse blant 71 ansatte. Undersøkelsen er liten, og kan knapt sies å kunne ha noe overføringsverdi og generalisering, men vektlegger noen interessante faktorer knyttet til balansen mellom jobb og privatliv. Ansatte opplevde en økt grad av fleksibilitet for når og hvor arbeidet skal utføres, og hadde stor grad av autonomi og egenkontroll i arbeidet. De fant at det er viktig å ha et bevisst forhold til grensene mellom jobb og ikke-jobb, og at det er viktig å sette av tid til ikke-jobb og unngå jobbavbrytelser i tiden satt av til ikke-jobb for å unngå konflikter i jobb-familierelasjonen

Stami har i prosjektet «Den Nye Arbeidsplassen» publisert en rekke artikler de siste årene. Sist ut er en artikkel om hjemmekontor og forventninger om å være tilgjengelig på fritiden (Knardahl & Christensen, 2021). Studien er gjennomført med data fra før pandemien slo til, og måler sånn sett situasjonen i det som var en mer normalsituasjon før mars 2020. Den «gamle» normalen kan antakelig ikke sammenlignes med den «nye» normalen, men baserer seg på en situasjon der de som hadde tilgang til å bruke hjemmekontor i større grad gjorde dette frivillig, og antakelig i mindre omfang enn vi har sett de siste to årene. Studien rapporterer om at ansatte opplevde mer kontroll over beslutninger, mer bemyndigende ledelse og en sterkere tilknytning til virksomheten på den positive siden. De som jobbet hjemme opplevde høyere jobbkrav, mer rollekonflikt og rolleklarhet. Disse negative faktorene henger sammen med økt arbeid-fritid-konflikter og at de sjeldnere opplevde å være ferdig med jobben før de la seg. De som opplevde forventninger om å være tilgjengelig ut over arbeidstiden hadde også økt forekomst av smerter i nakke og opplevelse av psykiske plager, og studien viser at forventninger om tilgjengelighet slår negativt ut på jobbtilhørighet og har større intensjoner om å slutte i jobben.

2.5.7 Kontroll på hjemmekontor

De aller fleste som har jobbet på hjemmekontor under pandemien har ikke opplevd noen endring i kontroll fra arbeidsgiver (64,5 %). Det er kun 4 % som har opplevd mer kontroll mot

20 % som har opplevd at arbeidsgiver kontrollerer mindre. I den grad det er økning av kontroll har dette sammenheng med blant annet flere møtepunkter og mer nøyaktig timeføring (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 33).

I spørreundersøkelsen har Ingelsrud og Bernstrøm (2021, s. 34-36) sett på sammenhenger mellom omfang av hjemmekontor og arbeidsmiljøfaktorer knyttet til krav, kontroll og sosial støtte. I svarene er det liten grad av kausalitet, og kun noen få områder de har signifikante funn. Det synes at ansatte som jobber ofte på hjemmekontor har noe mer kontroll av over egen arbeidstid og opplever økt grad av støtte fra kolleger. De som jobber hjemmefra hver dag opplever i større grad balanse mellom jobb og fritid, og de svarer at de sjeldnere er tilkoblet utenom ordinær arbeidstid enn ansatte som jobber hjemmefra sjeldnere. De som jobber hjemmefra ofte (hver dag/flere dager i uken) er mer opptatt av skille mellom jobb og fritid, og muligheten for avkobling fra jobben enn de som jobber hjemmefra sjeldnere. I oppsummeringen peker forskerne fra AFI på at gruppen som i stor grad har fått tillit til å jobbe hjemmefra i stor grad også er ansatte som har mye tillit og høy autonomi i utgangspunktet.

2.5.8 Omfang og utbredelse av hjemmekontor

Tidligere har hjemmekontor vært relativt lite brukt på fast basis. Mange har hatt mulighet til å bruke hjemmekontor som et supplement til arbeidsplassen, og i Arbeidskraftundersøkelsen i 2017 svarte 35 % av respondentene at de hadde mulighet for å jobbe fra hjemmekontor. Omfanget har økt frem til pandemien. I Levekårsundersøkelsen i 2019 svarte 51 % at de har mulighet for hjemmekontor og 50 % svarte det samme i YS sitt arbeidslivsbarometer i mars-april 2020. I AFIs spørreundersøkelse i 2021 var dette økt til 52 %. Som vi kan se har andelen av arbeidstakere som kan jobbe hjemmefra økt relativt mye fra 2017 til 2019. Etter det har det ikke vært noen store endringer. Det som har endret seg mer er hjemmekontor som fast ordning. I 2017 og 2020 svarte kun 9 % at de kan jobbe hjemmefra som en fast ordning. I 2021 var dette økt til 22 %. Dette kan tyde på at en større andel av arbeidstakerne ser for seg at hjemmekontor «har kommet for å bli» (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 9-10).

I pandemien har vi sett at hyppighet av bruk av hjemmekontor har økt for de som har mulighet til hjemmekontor. Tidligere så jobbet flesteparten hjemmefra mindre enn en dag i uken, til at 66 % av arbeidstakerne jobber hjemmefra ukentlig, og flertallet av disse har jobbet hjemmefra flere dager i uken (44 %) (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021).

AFI (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 12) fant også ut at det er en høyere andel ansatte med høyere utdanning som kan benytte seg av hjemmekontor. Hele 72 % av ansatte med fire år

høyere utdanning eller mer jobber hjemmefra i noen grad. For de med universitets- eller høgskoleutdanning på inntil fire år er tilsvarende andel 58 %, og for ansatte med hhv. fagskole eller videregående allmennfag er andelene sunket til 37 og 38 %.

Dette henger også sammen med hvilke bransjer respondentene jobber i. Det er noen bransjer som åpenbart gir større mulighet for å jobbe noe hjemmefra enn andre. Telekommunikasjon, media, reklame, informasjon, forskning, analyse, bank, forsikring, offentlig administrasjon, forretningsmessig tjenesteyting og organisasjoner innen idrett og kultur er bransjer som har større mulighet for hjemmekontor enn for eksempel pleie og omsorg, restaurant og servering, politi, vakthold, forsvar, reiseliv og undervisning (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 13).

AFIs undersøkelser viser også at ansatte i privat sektor jobber noe mer hjemmefra (49 %) enn ansatte i offentlig sektor (44 %) (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). De viser også til at det er en større andel menn som jobber hjemmefra, og det er en høyere andel i store virksomheter sammenlignet med små og mellomstore virksomheter.

Det har vært mye snakk om hvor arbeidet hjemmefra egentlig foregår. Har hjemmekontor blitt en eksklusiv ordning for «eliten» i arbeidslivet som har stor grad av fleksibilitet fra før, og at mye tid tilbringes på hytta, feriehuset i Spania eller andre steder? AFIs undersøkelse viser at flestparten av respondentene har utført arbeidet fra hjemmekontoret (81 %) eller arbeidsgivers lokaler (51 %), mens bare 6 % har utført noe av arbeidet fra hytta. Omregnet til andel av antall timer, gir dette en fordeling på 59 % av samlet andel arbeidstid ble utført fra hjemmekontoret, 34 % fra kontoret og 2 % av arbeidstiden ble utført på hytta i tiden spørreundersøkelsen ble gjennomført i februar – mars 2021 (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 14-16).

Bailey og Kurland (2002) gjorde en kunnskapsoppsummering allerede i 2002 der de så på hvem som benytter seg av fjernarbeid, hvorfor de gjør det og hva er skjær når de gjør det. I deres oppsummering trekker de frem lederens vilje til å la ansatte jobbe fra andre lokasjoner som viktig. Arbeidsgivers tillit til ansatte, eller mangel av tillit, påvirker virksomhetens beslutning om å ta i bruk fjernarbeid. Tillit, mangel på tillit og behov for kontroll sees på som drivende faktorer i beslutninger om bruk av fjernarbeid. De referer også til at ledere som er redd for å miste kontroll har større sannsynlighet til å favorisere fjernarbeidsordninger for spesialister enn for ordinære kontorarbeidere. Også Bailey og Kurland (2002) reflekterer om behovet for å unngå avbrytelser og forstyrrelser som faktor for å velge fjernarbeid, selv om det fantes lite forskning på effektene av dette.

I Meta-studien til Gajendran og Harrison (2007) finner de at fjernarbeid har små, men i hovedsak positive effekter på opplevd autonomi og mindre jobb-familie-konflikt. De fant ingen skadelige effekter på relasjoner på arbeidsplassen. De fant derimot positive effekter, som er tolket i tilknytning til økt autonomi, på jobbtilfredshet, prestasjoner, tanker om å skifte jobb eller rollekonflikt. Også de som jobber mer hjemmefra enn fra kontoret har positive effekter jobb-familie-konflikter, men her ser de en negativ effekt på samarbeid på jobb. Opplevd autonomi er den sentrale variabelen når man skal forklare fjernarbeidseffekter.

2.5.9 Ønske om hjemmekontor

I AFIs undersøkelse svarer 30 % at de ønsker å jobbe hjemmefra 2 dager i uken. Undersøkelsen er gjennomført i en periode der alle som hadde mulighet for å jobbe fra hjemmekontor gjorde det. 19 % ønsker å jobbe hjemmefra mer enn to dager i uken og 21 % ser for seg at de skal jobbe hjemmefra en dag i uken (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 21). De fleste undersøkelser som er gjennomført har vært rettet mot befolkningen, som i stor grad vil si arbeidstakere. NHO har gjennomført undersøkelser hos sine medlemsbedrifter som representerer stor bredde i det norske næringslivet, og finner tilsvarende data på omfang under pandemi, og tanker om hjemmekontor etter at pandemien og smittevernsrestriksjonene er opphevet. I 4.kvartal 2020 svarte nesten 2 av 3 bedrifter at de hadde ansatte som benyttet hjemmekontor, og om lag halvparten svarte at de også kom til å benytte hjemmekontor som arbeidsplass etter pandemien. Selv om mange bedrifter kommer til å fortsette å ha ansatte på hjemmekontor, vil nok omfanget gå ned. De fleste bedriftene i undersøkelsen ser for seg et omfang på en til to dager i uken i motsetning til situasjonen under pandemien der mange virksomheter har hatt ansatte på hjemmekontor på full tid (NHO, 2021).

Også her ser man de samme bransjevise forskjellene som vist til tidligere. Men det kommer frem andre sammenhenger som også er interessante å se videre på. En større andel av respondentene som bor alene med barn ønsker å jobbe hjemmefra flere dager enn andre. Dette kan være et utfall av at hjemmearbeid har en positiv innvirkning på balansen mellom arbeid og fritid. Det er en interessant sammenheng mellom ønske om å jobbe fra hjemmekontor og hvor stor andel av kollegene som gjør det samme. Når flere av kollegene jobber fra kontoret, så vil det også føre til at flere ønsker å jobbe færre dager hjemmefra. Dette kan bli en vesentlig pull-faktor når flere vender tilbake til kontoret. (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 24). I van der Lippe og Lippényi (2020) har de sett på sammenhenger mellom prestasjoner hos individet og teamet når kolleger jobber hjemmefra. Økt distanse til leder og kolleger kan føre til jobbnngåelse og gir færre muligheter for tilbakemeldinger som kan fange opp og korrigere feil. Team-arbeid kan

bli mer krevende og de ser en sammenheng mellom hvor mye kolleger jobber hjemmefra og prestasjonene hos den enkelte og for teamet.

Utforming av kontorarbeidsplass og reisetid til og fra jobb påvirker også ønske om mer eller mindre hjemmekontor. Ansatte som jobber i kontorlandskap, har større tilbøyelighet til å ville jobbe hjemmefra enn ansatte som har eget kontor. På samme måte ønsker ansatte som har fast rom de bruker som kontor hjemme å jobbe oftere hjemme enn de som må jobbe fra kjøkkenbordet eller andre steder som brukes til ulike formål. Ansatte med lang reisevei til jobb ønsker, ikke overraskende, å jobbe mer hjemmefra enn ansatte som har kort vei til jobb (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021, s. 26-27)

2.6 Kontorlokaler

Gjennom de siste årtiene har vi sett en dreining fra at vi i hovedsak hadde cellekontorer til at stadig flere virksomheter etablerer kontorlandskap og aktivitetsbaserte kontorarbeidsplasser. Endringene begrunnes ofte i at virksomhetene ønsker å spare penger og at man ønsker å legge til rette for tettere samhandling mellom kolleger for å øke produktivitet og oppnå tettere samhandling (Knardahl, 2020). To av tre arbeider hele eller deler av dagen på kontor i Norge. Tre av fem av disse jobber i kontorlandskap eller delt kontor. Andelen som deler kontor er økende og andelen som disponerer eget (celle)kontor er synkende viser Faktaboka om arbeidsmiljø¹. Knardahl har videre funnet at det er sammenhenger mellom økt bruk av åpne kontorkonsepter og økt sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Ingelsrud og Bernstrøm (2021) har i likhet med Knardahl funnet at ansatte som sitter i kontorlandskap i større grad enn andre ønsker å jobbe hjemmefra. Dette henger i stor grad sammen med forstyrrelser fra kolleger, støy, overstimulering og opplevelse av å bli observert. Stami skal i gang med et prosjekt som skal undersøke hvordan ulike kontorkonsepter kan påvirke ansattes helse, arbeidsevne og risiko for fravær og frafall fra arbeidslivet, og hvilke mekanismer som påvirker disse forholdene ². Konsekvensene av økt bruk av åpne kontorlandskap, aktivitetsbaserte kontorer og lignende kan føre til at behovet for andre måter å løse oppgaver på presser seg frem for at oppgaveløsningen skal bli optimal for den enkelte ansatte, og dermed også virksomheten. I smidige utviklingsteam har det vært en oppfatning at det er vesentlig med samlokalisering av teamene som jobber sammen med å utvikle digitale løsninger. Sosiale bånd og felles grunnlag trekkes frem som sentrale argumenter for å sikre kunnskapsutvikling og deling. (Mikalsen et al., 2021). Det er en rekke utfordringer med å flytte team som er sterkt avhengige av interaksjon og samhandling på

¹ <https://noa.stami.no/tema/psykososialtorganisasjon/kontorlosninger/apent-kontorlandskap/>

² <https://stami.no/prosjekt/effekter-av-kontorkonsepter-for-ansattes-helse-og-arbeidsevne/>

en samlokalisert arbeidsplass til hjemmekontor. Mikalsen et al. reflekterer over at team som allerede er sosialt etablert med bruk av digitale løsninger, også for denne type kommunikasjon, har et bedre grunnlag for å tilpasse seg distribuerte arbeidsformer og vil dermed ha bedre forutsetninger for å lykkes.

Kunnskapsdeling mellom ulike miljøer har blitt løst gjennom ulike konsepter. Coworking spaces har i moderne tid hatt sin fremvekst fra tech-miljøer og uavhengige arbeidere, til å bli et alternativ også for ansatte med fastere ansettelsesforhold i en virksomhet (Foertsch, 2011). Foertsch og Cagnol (2013) og Spinuzzi (2012) beskriver det som å jobbe uavhengig, men sammen, og helt grunnleggende legges det til rette med infrastruktur, som arbeidsplasser, møterom, internett og andre fasiliteter som gjør arbeidsdagen enklere (Blagoev et al., 2019). I Norge så er det største eksempelet på coworking spaces i dette formatet Rebel som en arena for kunnskapsdeling i tech-miljøer og som tiltrekker seg større og mindre virksomheter som ønsker å være tilstede på en sentral kunnskapsdelingsarena i Oslo ³. Det er imidlertid en annen type fremvekst av coworking spaces som motiveres av geografi, pendleavstand og andre praktiske hensyn heller enn ønsket om å være tilstede på en kunnskapsdelingsarena. OBOS har en satsing med *Nærkontorer* som er et nettverk av kontorplasser i nærheten av der folk bor ⁴. Mange arbeidstakere setter pris på muligheten for fleksibiliteten med å kunne jobbe hjemmefra og fra andre steder enn kontoret. Coworking spaces gir en mulighet til denne fleksibilitet, og gir samtidig en mulighet til å bygge nettverk.

Blok et al. (2012) omtaler en bevegelse mot mer fleksibel arbeidsorganisering gjennom *New Ways of Working* som vektlegger steds- og tidsuavhengig arbeid ved hjelp av digitale løsninger og prestasjonsbasert ledelse. Dette er et tankesett som fremmer innovasjon og teamarbeid på en fleksibel måte, og som dermed stiller andre krav til kontorfasiliteter og organisering av arbeidet.

Vi har erfart at blant annet bibliotek har sett behovet til folk for det de kaller et «tredje sted» (Aaron Cohen Associates, 2016). Et sted de kan være alene, men sammen med andre. Det er derfor ikke unaturlig at ansatte på hjemmekontor, i perioder vil oppsøke steder de kan jobbe i fred, men ha folk rundt seg. Kafeer og andre steder i offentligheten kan ha samme funksjon for (Smith, 2021).

³ www.rebel.no

⁴ <https://nye.obos.no/samfunnsansvar/obos-innovasjon/obos-narkontor/>

2.7 Hypoteser og forskningsspørsmål

Ingelsrud et al. (2022) beskriver arbeidsgivere som står i spagaten i et forsøk på å balansere de ulike forventningene i et fleksibilitetsparadoks. De teoretiske perspektivene i teorikapittelet med teori om tillit, kontroll, tillitsbasert ledelse, hjemmekontor og kontorlokaler har gitt oss en ramme for å konkretisere forskningsspørsmål som skal bidra til å svare ut problemstillingen.

Når vi skal undersøke sammenhenger mellom hvordan tillitsbasert ledelse påvirker strategiske beslutninger om arbeidsorganisering, ser vi det som hensiktsmessig å dele opp problemstillingen i noen mer konkrete forskningsspørsmål og hypoteser.

1. Er det en sammenheng mellom ulike bakgrunnsvariabler og grad av tillitsbasert ledelse hos respondentene? Vil variabler som kjønn, alder, geografi, utdanningsnivå og/eller stillingstype påvirke hvor tillitsbaserte ledere er?
2. Hvordan vil graden av tillit hos ledere påvirke sannsynligheten for at virksomheten har fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen?
3. Hvordan vil graden av tillit hos ledere påvirke sannsynligheten for at virksomheten har planlagt endringer av kontorlokalene?
4. Hvordan påvirker grad av tillit synet på hvor ulike oppgave best løses? Vil ledere som mener at en stor andel av arbeidsoppgavene løses best hjemmefra eller fra andre lokasjoner enn kontoret utvise større grad av tillitsbasert ledelse?
5. Vil ledere som utviser stor grad av tillit være mer tilbøyelig til å ansette og ha ansatte på andre lokasjoner enn der de selv har kontor?
6. Er ledere i virksomheten som har jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse mer positive til hjemmekontor og fjernarbeid?

Tematikken hjemmekontor har vært rikt omtalt i media de siste to årene. Omfanget av hjemmekontor har økt betydelig, og det sies at krisen vi nå forhåpentligvis er på vei ut av har skapt en digital utvikling som tilsvarer flere års normalutvikling. Det er svært mange interessante spørsmål og mulige hypoteser knyttet til dette. Vi har valgt å holde fokus på lederstil og de strategiske valgene knyttet til områder som mange ulike aktører har viet oppmerksomhet. Kunnskapen som ligger til grunn for oppgaven og erfaringer med ulike former for arbeidsorganisering gir oss gode grunner til å tenke at tillitsbasert ledelse kan være en del av løsningen for fremtidens arbeidsliv. På samme måte har vi sterke antakelser, der de fleste er enige, om at vi ikke vil vende tilbake til den «gamle normalen». Det vi i liten grad har funnet

forskning på er i hvilken grad strategiene til virksomheter påvirkes av ledere som er mer tillitsbaserte enn sine kolleger som henger noe mer igjen i et målstyringsparadigme.

3 Metode

3.1 Vitenskapsfilosofi

I vårt lille vitenskapelige prosjekt skal vi undersøke noen sammenhenger mellom tillitbasert ledelse og strategiske valg som blir gjort i utgangen av pandemien. Vitenskapsfilosofien handler om å betrakte det vi gjør utenfra slik at vi kan reflektere over hvordan vi går frem i forskningen og i hvilket lys vi kan betrakte resultatene. Vitenskapsfilosofi blir, sammen med vitenskapshistorie og vitenskapssosiologi, omtalt som *Metavitenskaplige disipliner*, oppsummert som; for å ha innsikt kreves utsikt. I et prosjekt er det en risiko at vi som forskere, selv i dette begrensede formatet, blir for nære det vi forsker på, og trenger en påminnelse om avstand for å kunne betrakte det vi studerer. I en slik sammenheng vil arbeidet i dette kapitlet, med å beskrive hvilke metoder vi anvender og hvilke etiske problemstillinger vi kommer i befatning med, gi oss og leserne en god oversikt over hvordan vi har gått frem for å undersøke problemstillingen og de tilhørende hypotesene. Det er en forutsetning at vitenskapene er empiriske eller erfaringsbaserte disipliner, som skal kunne prøves gjennom observasjoner og eksperimenter. Videre skriver Gilje og Grimen (1993, s. 12-18) at påstander må kunne falsifiseres for å være en vitenskapelig teori, altså at man kan tenke seg at det er andre erfaringer som kan motbevise teorien. Dette er et minimumskrav i erfaringsvitenskapene. Videre skriver Gilje & Grimen at det i de eksperimentelle naturvitenskapene stilles krav til at de må være repeterbare, altså at forsøket, eller forskningen, kan gjentas. Man tenker seg at man har tilsvarende krav i samfunnsvitenskapene. I teorien kalles dette for intersubjektivt tilgjengelig ved at andre også kan gjenta observasjonene og utføre eksperimentene. Dette blir lagt til grunn som normer og regler, og normativ vitenskapsfilosofi har fokus på at forskning skal være objektiv og hvilke betingelser god vitenskapelig kunnskap og aktivitet skal oppfylle.

3.2 Forskningsdesign

Vi har i oppgaven valgt å ta utgangspunkt i kjent teori om ledelse, med spesielt fokus på tillitsbasert ledelse, strategiutvikling og fjernarbeid og hjemmekontor. Vår tilnærming til dette er å formulere og teste ut hypoteser knyttet til samvariasjon mellom grad av tillitbasert ledelse og strategiske valg knyttet til arbeidsformer og hjemmekontor (Bryman, 2016, s. 21-23), og har

en deduktiv tilnærming til problemstillingen der vi ønsker å teste ut hypoteser basert på og utviklet på bakgrunn av teori.

I kvantitativ forskningsmetodikk vil man i hovedsak ta utgangspunkt i eksisterende teori som testes ut gjennom undersøkelser og analyse. Dette er en motsats til induktiv tilnærming der man forsøker å formulere, eller (videre)utvikle, teori fra undersøkelsene i seg selv.

Vi har valgt å utforme en spørreundersøkelse som bygges på spørsmål om lederes holdninger innenfor tillitsbasert ledelse og spørsmål knyttet til strategier som kan være relevante for virksomheter etter pandemien. Vi bruker flere av spørsmålene i undersøkelsen til å bygge en tillitsindeks. Denne vil vi bruke til å forklare i hvilken grad tillitsbasert ledelse påvirker strategiske valg som tas. Respondentene var ikke kjent med tillitsindeksen eller hvilke spørsmål som ville påvirke indeksen. Undersøkelsen har også en rekke åpne spørsmål som er godt egnet for tematisk analyse som supplement til de kvantitative regresjonsanalysene oppgaven bygges på.

I prosessen med valg av metodikk vurderte vi om bruk av kvalitative metoder var mer egnet for å få svar på problemstillingen. Da kunne vi valgt å gjennomføre intervjuer av et begrenset utvalg respondenter (Bryman, 2016, s. 468-475). Et annet alternativ var en mer etnografisk undersøkelse med deltagende observasjon i et arbeidsmiljø. Vi har valgt å ikke benytte en slik tilnærming, men vi tar med oss egne erfaringer og egne observasjoner som en del av besvarelsen. Vi gjør også noe tekstanalyse av de åpne spørsmålene i undersøkelsen (Bratberg, 2017, s. 100-106; Bryman, 2016, s. 584)

3.3 Utvalg

Av praktiske årsaker har vi valgt å gjennomføre spørreundersøkelsen i to ulike utvalg i denne studien. Vi hadde et ønske om å kunne sammenligne offentlige og private virksomheter i studien, og har undersøkt muligheter for å samle data fra relevante utvalg.

For privat sektor har tilgang til medlemsmassen til NHO som består av drøyt 30 000 medlemsbedrifter innen en stor variasjon av bransjer. For å begrense utvalget noe, og for å samle inn data fra bedrifter som i større grad kan sammenlignes med offentlige virksomheter, vurderte vi ulike bransjer, geografi og størrelse som bakgrunn for et stratifisert utvalg, og har endt opp med et utvalg av NHOs medlemsbedrifter basert på størrelse. Årsaken til dette har sammenheng med at store bedrifter i privat sektor antas å ha flest likhetstrekk med offentlige virksomheter ut fra størrelse, organisering og oppgaver.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til et utvalg av egne kontakter som består av 158 menn og 159 kvinner – totalt 317, og til samtlige 1822 medlemsbedrifter i NHO med mer enn 50 ansatte. Vi har ikke data på kjønnsfordeling i det siste utvalget.

Utvalg 1 består av alle NHOs medlemsbedrifter med 50 ansatte eller mer. Samtlige av NHOs medlemsbedrifter med mer enn 50 ansatte ble invitert til å delta, og vi sikres dermed representativitet for dette universet isolert i vår undersøkelse (tabell 1).

Tabell 1: Utvalg 1 er fordelt på samtlige Landsforeninger i NHO.

Landsforeninger i NHO	Svar	Utsendt
<*>No. Of cases	377	1822
Norsk Industri	28 %	25 %
Byggenæringens Landsforening	16 %	15 %
NHO Service og Handel	14 %	12 %
Abelia	9 %	9 %
Nelfo	7 %	7 %
NHO Mat og Drikke	7 %	8 %
Energi Norge	4 %	3 %
Sjømat Norge	3 %	4 %
NHO Logistikk og Transport	2 %	2 %
NHO Reiseliv	2 %	3 %
Mediebedriftenes Landsforening	2 %	2 %
Norsk olje og gass	2 %	3 %
Norges Bilbransjeforbund (NBF)	1 %	2 %
NHO Transport	1 %	1 %
NHO Interimsgruppen	1 %	1 %
NHO Luftfart	1 %	1 %
NHO Sjøfart	0 %	1 %

I våre sonderinger med sentralt plasserte ledere i et par store offentlige virksomheter kom det tidlig frem at de ikke ville være behjelpelig med å spre undersøkelsen via sine e-postsystemer til sine ledere. Vi hadde derfor ikke samme mulighet til å gjøre et tilsvarende utvalg av offentlige virksomheter som blant NHOs medlemsbedrifter. For å få samlet data fra ledere i offentlig sektor, og for et utvidet utvalg av ledere i privat sektor, valgte vi å rekruttere respondenter gjennom eget nettverk. Vi har kartlagt egne nettverk av ledere med LinkedIn som primærkilde, og sendte ut spørreundersøkelsen til drøyt 300 kontakter (tabell 2). For å redusere risikoen for at våre kontakter er for like oss selv, oppfordret vi kontaktene om å dele undersøkelsen videre til sitt nærmeste nettverk av ledere i en slags «Snowballing» prosess (Bryman, 2016, s. 188).

Våre opprinnelige respondenter, som først fikk tilsendt spørreundersøkelsen, ble oppfordret til å spre den videre til sitt nærmeste nettverk av ledere.

Tabell 2: Utvalg 0 er fordelt på ulike etater i offentlig sektor

I hvilken sektor/etat jobber du?	Svar	Utsendt
<*>No. Of cases	183	317
NAV	31 %	26 %
Kommune og fylkeskommune	13 %	15 %
Annen offentlig	13 %	12 %
Helseforetak	6 %	3 %
Skatteetaten	8 %	6 %
Private og andre organisasjonsformer	28 %	37 %
Ønsker ikke svare	1 %	

Totalt har 532 respondenter svart på undersøkelsen, fordelt på 183 respondenter fra eget nettverk, med 100 kvinner (54,6 %) og 83 menn (45,4 %), og 349 respondenter fra NHOs medlemsmasse med mer enn 50 ansatte, fordelt på 61 kvinner (17,5 %) og 288 menn (82,5 %).

Den største andelen av respondenter er i aldersgruppen 50 til 59 år (53,9 %), deretter 40 til 49 år (27,6 %). Det er kun en liten andel av respondentene som er under 40 år (4 %) og 14,5 % er over 60 år.

I utvalget av NHO medlemsbedrifter er respondentene i hovedsak *Direktør – daglig leder* for virksomheten (86,8 %), mens det i utvalget av egne kontakter fordeler seg noe jevnere med 17,5 % *Direktør – daglig leder*, 24,6 % *leder med personalansvar for ledere* og 47 % som er *leder for ansatte*. Respondentene i eget nettverk har i gjennomsnitt direkte eller indirekte lederansvar for 168 ansatte og NHO-respondentene har til sammenligning direkte eller indirekte personalansvar for 285 ansatte.

Det finns også forskjeller i utdannelsesnivå mellom utvalgene. I NHO-utvalget har 41,5 % av respondentene mastergrad eller høyere utdanning og 33,5 % har utdanning på bacheleor-nivå. I eget nettverk har 54,6 % master og 37,7 % utdanning på bacheleor-nivå. Resten har utdanning på fagskole-, videregående- eller grunnskolenivå.

NHO-utvalget er jevnere fordelt utover landet enn eget nettverk. 30 % av respondentene i NHO-utvalget holder til i «Hovedstadsområdet – Stor-Oslo» mot 60 % i eget nettverk. Geografi kan ha betydning for hvordan respondentene svarer på spørsmål om hjemmekontor og arbeidsformer. Dette vil vi komme nærmere tilbake til i analysen.

Spørreundersøkelsen kobler ikke persondata og svar, og den vil i så måte være anonym, noe som kan gi økt grad av oppriktige svar. For mer detaljert oversikt oppfordrer vi til å undersøke tabellene i vedlegg 6.

3.4 Utarbeidelse av spørreskjema

Det er utviklet indekser og spørsmålsett, brukt i blant annet medarbeiderundersøkelser, der ansatte vurderer sine leders grad av tillit og bemyndigende ledelse slik blant annet Linda Lai har utviklet for Kommunenes sentralforbund i «10-faktormodellen»⁵. Vi har, gjennom litteratursøk og samtaler med ressurspersoner på området, kommet frem til at det i liten grad er utviklet spørsmålsett rettet direkte mot ledere som, direkte eller indirekte, skal vurdere seg selv i perspektivet tillitsbasert ledelse. For å komme frem til hvordan vi skal operasjonalisere tillit knyttet til studien vår har vi vurdert noen ulike spor.

Det kunne vært en interessant inngang å teste en gruppe respondenter med bakgrunn i for eksempel personlighetstyper for å kartlegge ulikheter hos et utvalg respondenter, og knytte dette til hvilke strategiske valg de gjør, eller hvilken måte de gjør strategiske valg. Denne fremgangsmåten ville gitt en del etiske, praktiske og faglige problemstillinger som vi ikke har mulighet til å følge opp i en masteroppgave. En personlighetstest som bygger på for eksempel «Big Five» som forutsetter en sertifisering og en spesifikk bakgrunn for å kunne gjennomføre metodikken. Det vil også medføre at vi samler inn relativt sensitive data om en mengde personer som vi vurderer som ikke forholdsmessig sett i sammenheng med en masteroppgave. Dette kan være et spor å følge for forskere som har tilgang til mer ressurser og kompetanse på området.

Vi kunne også sett for oss at sammenhengene kan undersøkes gjennom et eksperiment, der en gruppe blir eksponert for en type ledelse, en type strategi og så videre, mens en annen gruppe ikke blir eksponert for det samme som en kontrollgruppe. Eventuelt to intervensjonsgrupper med to ulike former for ledelseseksponeringer i tillegg til en kontrollgruppe som fortsetter som i dag. Her kunne vi fått spennende observasjoner og data på ulike variabler som gir indikasjoner på hvordan dette påvirker for eksempel arbeidsmiljø, helse og produktivitet. Vi vurderer at heller ikke en slik tilnærming er mulig å gjennomføre, i alle fall ikke i et masteroppgaveperspektiv. Det vil være vanskelig å rekruttere organisasjoner til forsøket, og det innebærer stor inngripen for de involverte.

Vår undersøkelse er utformet som en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse som samler data fra et gitt utvalg på et gitt tidspunkt. En tverrsnittsundersøkelse har ikke styrken til for eksempel en

⁵ <https://www.10faktor.no/>

longitudinell undersøkelse der et fast panel av respondenter svarer på de samme spørsmålene flere ganger over en lengre periode. I en slik studie ville man kunne fange opp endringer over tid, og man ville hatt mulighet til å si noe om blant annet sammenhenger om årsak og virkning med større sikkerhet. En tverrsnittsundersøkelse vil vanligvis ikke gi oss svaret på hva kom først av årsak og virkning.

Vi har valgt å gjennomføre en spørreundersøkelse for å gjøre en kvantitativ analyse av ulike variabler knyttet til strategier knyttet til hjemmekontor, ulike arbeidsformer og ledelse. Vi har åpnet for noen fritekstfelter i undersøkelsen for å få noe mer dybde som kan understøtte og gi eksempler som kan utdype funnene fra den kvantitative analysen.

Vi utviklet en spørreskjemaundersøkelse om strategiske valg organisasjonen gjør, og hvordan personlige synspunkter og holdninger om hjemmekontor og ledelse påvirker valgene. De personlige spørsmålene er knyttet opp mot tillitsbasert ledelse. For å oppnå en akseptabel svarprosent tilstrebet vi å utforme en undersøkelse som ikke tok for lang tid til å gjennomføre for respondentene. Dette gir noen begrensinger i hvilke spørsmål vi kan få svar på. Vi har testet ut og beregnet at undersøkelsen ville ta i snitt 8-10 minutter å gjennomføre. Avslutningsvis i spørreskjemaet inviterte vi de som var interessert å bidra med mer informasjon i et intervju om å ta kontakt, slik at vi kunne fått tilgang på intervjukandidater som kunne gi oss en dypere innsikt i problemstillingen. Vi la også inn et par fritekstfelt i spørreundersøkelsen for å få tilgang til kvalitative data som kan gi mulighet for en tematisk analyse av kvalitative utsagn knyttet til de kvantitative dataene. Etter en gjennomgang av svarene fra undersøkelsen, inklusive rikt utfylte fritekstfelter, har vi valgt å ikke gå videre med intervjuer.

Spørreundersøkelsen inneholder spørsmål i tre hovedkategorier

1. Bakgrunnsvariabler som alder, kjønn, utdanning, antall ansatte, geografi og tilsvarende
2. Spørsmål om synspunktene til respondentene om ledelse og holdninger til hjemmekontor og arbeidsorganisering
3. Spørsmål om strategiske valg virksomhetene har gjort, eller vurdert å gjøre

Slik det kommer frem av vedlagte spørreskjema (vedlegg 1) har vi tatt med et variert utvalg av bakgrunnsvariabler for å ha mulighet til å kontrollere for dette i analysen. Vi har samlet inn data om sektor, kjønn, alder og geografi. Vi har også stilt spørsmål om type lederstilling, nivå på utdanning og fagretning hos respondenten, og hvor mange ansatte respondenten har direkte og indirekte lederansvar for. På grunn av at studien er opptatt av fjernarbeid har vi også samlet inn bakgrunnsvariabler om hvor stor andel av de ansatte som har oppgaver som egner seg løst på

hjemmekontor, hvor stor andel som har tilbud om å jobbe fra hjemmekontor, og hva slags kontor respondenten har og hva som er mest vanlig i virksomheten.

Vi har stilt spørsmål om respondentens synspunkter, eller holdninger, til ulike tema knyttet til ledelse, tillit og hjemmekontor. I analysen vil vi kombinere ulike «holdningsspørsmål» som grunnlag for skille mellom ledere med stor grad av tillit i sin ledelse og ledere som i større grad baserer seg på større grad av kontroll i sin utøvelse av ledelse. Disse dataene vil vi bruke videre i analyse av de strategiske valgene virksomhetene har gjort når det kommer til tema som hjemmekontor og fjernarbeid, ansettelse på andre lokasjoner, og kontorløsninger.

3.5 Utvikling av tillitsindeks

For å svare på problemstilling og forskningsspørsmålene må vi kunne skille mellom ledere som utøver tillitsbasert ledelse i større eller mindre grad. For å si noe om graden av tillitsbasert ledelse har vi utviklet en *tillitsindeks*. En ferdigutviklet tidligere validert indeks for tillitsbaserte ledere ville være å foretrekke. Vi har ikke klart å finne en slik indeks og derfor utviklet en selv på bakgrunn av teori beskrevet i kapittelet foran.

En indeks er et sammensatt mål på variabler, eller en måte å måle en konstruksjon ved å bruke mer enn en variabel. Indekser er mye benyttet i regresjonsbasert samfunnsforskning (Thrane, 2017, s. 66). For å lage en indeks, må du velge mulige elementer, undersøke deres empiriske forhold, score indeksen og validere den. Vi har valgt ut hvilke elementer vi ønsker å inkludere i indeksen, og variablene vi tar med er knyttet til teorien om tillitsbasert ledelse og kontroll.

Tillitsindeksen er et resultat av ti utvalgte spørsmål som bygger på synspunktene til respondentene om ledelse og holdninger til hjemmekontor og arbeidsorganisering. Vi har gjennomført en eksplorativ faktoranalyse som fordeler variablene i tre kategorier: holdninger, autonomi og fjernledelse (tabell 3).

Tabell 3: Faktoranalyse – tillitsindeks

Variable (se forklaring i teksten under)	Factor1 (holdning)	Factor2 (autonomi)	Factor3 (fjernledelse)	Uniqueness
APA1N4	0,5859	0,2871	0,1545	0,5502
APAN6	0,5671	0,2096	0,1701	0,6055
APAN3	0,5613	0,1450	0,2487	0,6019
APAN1	0,4903	0,3159	0,3421	0,5389
APAN5	0,3844	0,1620	0,2652	0,7416
AP2N2	0,3143	0,5543	0,2566	0,5279
APA2N4	0,1840	0,4543	0,1151	0,7459
AP1N3	0,3078	0,4221	0,1500	0,7006
AF	0,2646	0,1361	0,5481	0,6107
APA3N6	0,1821	0,2298	0,5268	0,6364

For å kvalitetssikre tillitsindeksen har vi gjennomført en faktortest og en Cronbach's Alpha test. Cronbach's alpha testen ga oss et resultat for den interne reliabiliteten, den interne konsistensen, mellom variablene i indeksen på 0,82, noe som anses som svært bra i samfunnsvitenskapelig sammenheng. Faktortesten identifiserte tre faktorer knyttet til *holdninger til hjemmekontor*, *autonomi* og *fjernledelse*. Vi går nærmere inn på de ulike faktorene i avsnittene under. Faktoranalyse og Cronbach's Alpha er beskrevet nærmere i metodekapittelet under delkapittelet om reliabilitet og validitet og i en kort presentasjon av de ulike statistiske metodene vi har benyttet oss av i analysene (Bryman, 2016, s. 157-158;168; Ringdal, 2018, s. 313 & 359).

Holdninger: Under teorien har vi beskrevet hvordan vi ser på forholdet mellom tillitsbasert ledelse og kontroll (Axelsson & Høyer, 2016; Kuvaas, 2017). Spørsmålene nedenfor er stilt slik at de vil gi en indikasjon på innstillingen til ledere i forbindelse med hjemmekontor. En leder som er mer negativ til fleksible løsninger viser i mindre grad tillit til at medarbeidere selv vet best hvordan og hvor de ønsker å løse sine oppgaver. Hjemmekontor vil derfor kunne knyttes til både autonomi og fjernledelse. Følgende holdningsspørsmål tas med i indeksen:

- Arbeidsgivere bør så langt som mulig tilby hjemmekontor for de ansatte (APAN1)
- Arbeidsgivere bør begrense grad av fleksibilitet ved hjemmekontor (APAN3)
- Hjemmekontor kan tillates fra hytta eller andre steder utenfor hjemmet (APAN5)
- Hjemmekontor bør ikke benyttes mer enn 2 dager i uken (APAN6)
- Det er mindre effektivt når ansatte jobber fra ulike lokasjoner (APA1N4)

Fjernledelse: Den neste faktoren i tillitsindeksen er fjernledelse. Som beskrevet i teoridelen krever fjernledelse en leder med mer tillitsbaserte egenskaper (Molstad, 2020). Tillitsbaserte ledere vil derfor svare mer positivt på spørsmålene om fjernledelse. Følgende tre spørsmål tas med i indeksen:

- Fjernledelse fungerer godt som ledelsesform (AP2N2)
- Fjernledelse gir meg som leder mer frihet i jobben (APA2N4)
- Arbeidsgiver bør kunne bestemme at arbeidstaker skal jobbe hjemmefra (AP1N3).

Autonomi: Medarbeidere sin evne til selvledelse og lederens evne til å stole på (Kuvaas, 2017). Vi har under denne kategorien to uvalgte spørsmål:

- I hvilken grad bør det legges vekt på medarbeiderens rom for frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn i utføring av jobben? (AF)
- Medarbeidere vurderer best selv hvor, når og hvordan oppgavene bør løses (APA3N6)

Både problemstilling og hypoteser er knyttet til tillitsbasert ledelse. Denne tillitsindeksen vil derfor ha en sentral rolle i vår masteroppgave og de analyser som gjennomføres.

3.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om stabilitet, og i kvantitativ forskning måles reliabilitet gjennom i hvilken grad spørreskjemaet vil gi stabile svar over tid. Altså om spørsmålsformuleringene gir de samme svarene gitt samme forhold i en ny undersøkelse (Bryman, 2016, s. 156-162).

En måte å sikre dette på er å gjenbruke spørsmål som er testet ut tidligere i en form for test-retest metode (Bryman, 2016, s. 156). På den måten kan vi se om spørsmålene og svarene holder seg over tid. Hvis det er de samme respondentene som svarer på de samme spørsmålene, så vil det være en risiko for at svarene fra den første gjennomføringen påvirker måten man svarer på de samme spørsmålene neste gang. Endringer i omgivelsene, som for eksempel endringer i teknologi og andre rammebetingelser, vil sannsynligvis påvirke hvordan respondentene svarer når undersøkelsen gjentas.

Det vil alltid være en risiko for at spørsmålene ikke måler det vi ønsket å måle når spørsmålene i liten grad er testet i andre sammenhenger. I utforming av spørsmålene har vi sett på undersøkelser som har vært gjennomført tidligere, av blant annet NHO på tema hjemmekontor, der spørsmålene knyttet til oppgaver er utviklet i dialog med forskere fra Sintef. Vi har måtte gjøre noen tilpasninger for at spørsmålene skal passe bedre til tema vil være en styrke for de vi undersøker, men det kan også skape noe mer usikkerhet rundt validiteten.

For å sikre størst mulig grad av validitet har vi formulert spørsmål ut fra teori om tillit, tillitsbasert ledelse, autonomi, medvirkning, hjemmekontor og arbeidsformer som er omtalt i teorikapittelet. Et eksempel er spørsmål med utgangspunkt i teori om tillitsbasert ledelse som gir rom for fleksibilitet og autonomi til å velge selv hvor, hvordan og når oppgaver best løses.

Samtidig er det diskusjoner og forskning (Fløvik et al., 2021) som gir støtte for at (for) stor grad av valgfrihet til å jobbe hjemmefra i (for) stort omfang ikke nødvendigvis er gunstig for arbeidsmiljø, helse og produktivitet, dermed kan vi risikere at svar på enkelte spørsmål ikke måler det vi ønsker å måle. Vi kan tenke oss at en tillitsbasert ledelse gir stor frihet til å jobbe så mye hjemmefra som den enkelte ønsker, og at en som har større kontrollbehov vil begrense muligheten. Den oppdaterte lederen, med kunnskap om virkninger av økt bruk av hjemmekontor, kan ha et ønske om å begrense omfang av hjemmekontor på grunn av kunnskap om potensielt uheldige virksomheter av hjemmekontor, og ikke på grunnlag behovet for å utøve kontroll. Det vil derfor forekomme mulige feilkilder knyttet til dette i vår analyse, og vi har utelatt noen variabler fra datasettet som kan utgjøre slike feilkilder fra analysen. Et eksempel på dette er påstanden *hjemmekontor bør være organisert på faste ukedager*. I utgangspunktet kunne vi tenke oss at det er lite fleksibelt å være helt enig i denne påstanden, men samtidig vet vi fra teorien at det er viktig å legge til rette for å treffe kolleger for formelt og uformelt samarbeid (Rupietta et al., 2018; Smite et al., 2022), og det forutsetter en viss grad av styring for når ansatte er på jobb; altså – faste ukedager.

Vi har benyttet Cronbach's alpha for å teste intern reliabilitet mellom variablene vi mener gir indikasjon på om respondenten har større eller mindre grad av tillit som basis for sin ledelse (Bryman, 2016, s. 158; Ringdal, 2018, s. 367). Testen beregner alle potensielle «split-half» koeffisienter der 1 angir perfekt intern reliabilitet, mens 0 viser det motsatte. Bryman (2016) viser til at $\alpha > 0,8$ er tommelfingerregelnivået på hva som er akseptabelt nivå for reliabilitet, men viser også til at Berthoud skriver at et minimum av 0,6 er 'good'. Ringdal (2018) angir $\alpha = 0,70$ som brukbar nedre grense for intern konsistens reliabilitet.

I et pandemiperspektiv, så undersøker vi sammenhenger i en ikke-optimal kontekst. Endringene i måten vi arbeider på, har i hovedsak opphav i en situasjon, utenfor vår kontroll, som tvang oss hjem på hjemmekontor, og ikke som konsekvens av bevisste strategiske endringer og beslutninger. De færreste virksomheter var forberedt på det som kom, men forutsetningene for å lykkes med fjernarbeid gjennom tilgang på digitale løsninger gjorde det mulig å løse relativt mange oppgaver fra hjemmekontor. Det vil være vanskelig å gjenskape eksakt samme kontekst

som undersøkelsen er gjennomført i, men undersøkelsen kan gi et godt utgangspunkt for å måle endringer over tid hvis den gjentas på et senere tidspunkt.

Validiteten i undersøkelsen skal vise at vi er i stand til å stole på innhenting av data og analysen. Dette er en av de viktigste kvalitetskriteriene Bryman (2016, s. 44) viser til. Altså om det er samsvar mellom det vi ønsker å undersøke og metoden vi bruker for å undersøke det. Dette henger sammen om vi treffer på spørsmålene, og om vi måler det vi ønsker å måle, og om det er sammenheng mellom det vi i vår problemstilling og våre hypoteser mener er årsaker og virkning.

Bryman (2016, s. 41-42) presenterer fem ulike validitetskontroller. Vi skal se på hvordan vår oppgave klarer seg mot de ulike kontrollene. Vi starter med måle-validitet (measurement validity) som i hovedsak handler om hvordan våre spørsmål gjenspeiler det som skal måles. Vår undersøkelse baserer seg på svaralternativer som er statiske og kan gjenbrukes.

Det neste kvalitetskontrollen er intern validitet (internal validity) som i hovedsak handler om kausalitet. Er årsakssammenhengen mellom variablene pålitelig? I denne sammenhengen benytter vi regresjonsanalyse med flest mulig relevante uavhengige variabler for å utelukke andre årsakssammenhenger. Vi vet det foreligger usikkerhet om det er uavhengige variabler vi ikke har tatt høyde for som faktisk kan påvirke validiteten. Vi har utviklet spørsmål med bakgrunn i teori om hvilke faktorer som kan påvirke, og har forsøkt å inkludere de mest vesentlige uavhengige variabler som kan påvirke samvariasjon som kontrollvariabler. Innholdet i selve undersøkelsen er basert på bakgrunnsvariabler, holdningsspørsmål og strategiske spørsmål. Utvalget av spørsmål har sammenheng med hva undersøkelsen ønsker å måle, og vi har et høyt antall svar fra respondentene med utdypende refleksjoner om tematikken som kvalitetssikrer innholdsvaliditeten. Det brede utvalget av bakgrunnsvariabler er relevant for selve undersøkelsen, og for å kontrollere analysene. Bakgrunnsvariablene vil være med på å styrke regresjonsanalysene slik at vi med større sikkerhet kan slå fast sammenhenger, vel og merke med de begrensningene vi har i utvalget vårt.

Hvordan står resultatene fra undersøkelsen vår i et eksternt perspektiv – ekstern validitet (external validity)? Er utvalget vårt representativt, og kan resultatene generaliseres? Vi har et relativt stort utvalg, men vi har noen svakheter knyttet til utvalgskriterier til å kunne hevde at vi har et representativt utvalg på nasjonalt nivå. Gullstandarden for representativitet vil være et tilfeldig trukket utvalg fra universet vi undersøker. Vårt utvalg er et ikke-tilfeldig utvalg, og gjenspeiler ikke ledere i alle bransjer i hele landet, men det treffer mange innenfor det segmentet

vi ønsker å analysere. Vi har begrenset vår undersøkelse til å omfatte ledere som har ansatte som kan utføre noe arbeid fra hjemmekontoret eller andre steder utenfor arbeidsgivers (kontor)lokaler.

Økologisk validitet (ecological validity) handler om hvorvidt resultatene kan brukes til noe praktisk i hverdagslivet. Spørsmålene omhandler høyst aktuell tematikk som treffer de fleste ledere med ansatte som jobber på kontor. Om ikke tematikken har prioritet i alle virksomheter er den godt kjent fra media og mange publikasjoner. Tilbakemeldingene i de åpne spørsmålene gir oss god støtte i forståelsen av både spørsmål og formuleringer. Det er noen få tilbakemeldinger på at spørsmålene ikke er like relevante, men da med gode refleksjoner. Vi anser derfor at oppgaven står seg godt i den økologiske validiteten.

Den siste validitetskontrollen er inferensiell validitet (inferential validity) og handler om tilliten til forskningsdesignet som helhet, og om vi kan stole på konklusjonene. Det vil alltid være usikkerhetsmomenter i all samfunnsvitenskapelig forskning, men vi har gjort et forsøk på å ta ned mye av usikkerheten gjennom de grepene vi har beskrevet for å sikre reliabilitet og validitet i undersøkelse og analyse. Målet vårt er å se om det er interessante funn ved tillitsbasert ledelse og de valg som gjøres. Utvalget er relativt stort og tematikken er kjent for de fleste som besvarer spørreundersøkelsen. Vi tilstreber å ha en objektiv tilnærming til denne oppgaven, og har læring som hovedmål for prosjektet. I utvikling av spørreundersøkelsen har vi samarbeidet med en fagperson innen design av spørreundersøkelser for å minimere risiko for feilkilder.

3.7 Etikk

I en hver undersøkelse vil det være en risiko for at respondentenes anonymitet ikke kan ivaretas på en tilstrekkelig god nok måte. Vi har derfor tilstrebet å ikke be om informasjon som kan identifisere respondentene, men ved å gjøre grundigere analyse av dataene vil det allikevel være en viss risiko for at kombinasjoner av ulike bakgrunnsvariabler snevrer inn potensielle respondenter. Kombinasjon av stillingstype, antall ansatte, sektor og geografi kan være eksempler på slike kombinasjoner. I et slikt perspektivet er det viktig at vi som forskere ivaretar integritet og opptrer profesjonelt.

Spørreundersøkelsen ble vurdert til å være meldepliktig til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), og prosjektet og spørreundersøkelsen ble godkjent av NSD (vedlegg 2).

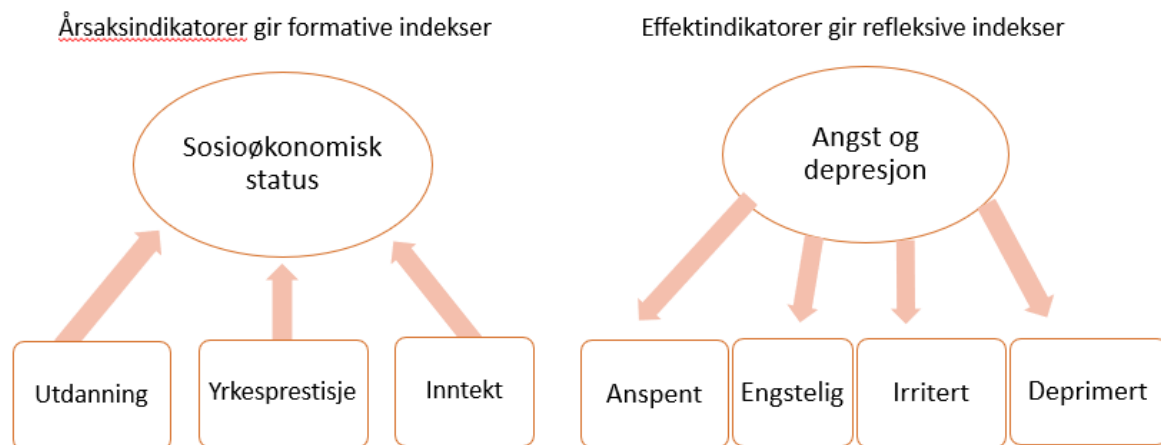
Ved utsendelse av spørreundersøkelsen har vi lagt ved informasjonsskriv om undersøkelsen og databehandlingen (vedlegg 3), og respondentene er informert og har akseptert disse vilkårene gjennom å besvare undersøkelsen.

3.8 Metode – kort presentasjon av anvendte statistiske analyseteknikker

Data til masteroppgaven, som beskrevet i delkapittelet om utvalg og utvikling, er samlet inn gjennom spørreundersøkellesprogrammet QuenchTec Survey Design⁶ i samarbeid med Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). Datafilene fra de to utvalgene ble slått sammen til en datafil, og utvalgene er merket som utvalg 0 og 1 for å kunne kontrollere for utvalg i analysene. Videre analyse av dataene er gjort i analyseverktøyet Stata⁷, og vi har også lagt ved krysstabeller produsert i programmet Superdig⁸ basert på rådata fra spørreundersøkelsen (vedlegg 6).

3.8.1 Faktoranalyse

I utvikling av målemetode for tillit har vi tatt utgangspunkt i spørsmål fra undersøkelsen vår. Vi har valgt å gjøre en faktoranalyse og en test av intern konsistens (se kap.4.8.2) mellom indikatorene som skal inngå i indeksen. I spørreundersøkelsen har vi stilt en rekke av spørsmål som skal måle ulike dimensjoner av grad av tillit knyttet til ledelse der det vil være hensiktsmessig å lage et sammensatt mål, eller indeks, som bygger på flere variabler som måler ulike sider av tillit. En sammensatt indeks fanger på denne måten opp flere fasetter basert på det teoretiske utgangspunktet vårt og vil bidra til å styrke reliabiliteten. Sammensatte mål kan deles i formative og refleksive indekser (figur 3). Formative indekser skapes ved at de ulike variablene former verdiene på den sammensatte indeksen. I motsatt fall så påvirker den refleksive indeksen svarene til de ulike variablene (Ringdal, 2018, s. 355-356).



Figur 3: Eksempel på Årsaksindikator og Effektindikator (Ringdal, 2018, s. 356)

⁶ <https://www.quenchtec.com/survey-design-data-collection/>

⁷ Stata Statistics and Data Science www.stata.com

⁸ <https://help.quenchtec.com/article/143-general-overview>

Vi tenker oss at grad av tillit påvirker hvordan respondentene svarer på de ulike variablene, altså en refleksiv indeks. I vårt tilfelle handler det om en formativ indeks skapt av flere ulike variabler. Faktoranalyse kan brukes for å kartlegge om spørsmålene vi har valgt ut til å inngå i *tillitsindeksen* vår inneholder en eller flere dimensjoner. For å undersøke dette i Stata har vi brukt kommandoen for faktoranalyse som har fordelt våre ti indikatorer i tre ulike dimensjoner/faktorer (Ringdal, 2018, s. 284). Vi gjennomførte en eksplorativ faktoranalyse for å finne antall dimensjoner som ligger til grunn for den statistiske samvariasjonen mellom variablene. (Bryman, 2016, s. 168; Ringdal, 2018, s. 313 & 359) De ti indikatorene vi har valgt ut til å inngå i *tillitsindeksen* vår fordeler seg på tre dimensjoner når vi bruker funksjonen for faktoranalyse i Stata.

3.8.2 Cronbach's alpha

I bygging av *tillitsindeksen* for å måle tillit, har vi brukt Cronbach's alpha for å måle intern konsistens mellom variablene inkludert i indeksen. En forutsetning for god intern konsistens er at spørsmålene som er inkludert i indeksen korrelerer med en høy verdi på Cronbach's alpha. Cronbach's alpha måler dette på en skala mellom 0 og 1. Høy verdi på denne skalaen indikerer bedre reliabilitet mellom variablene. (Bryman, 2016, s. 157-158).

Antall variabler og den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom variablene påvirker α . I Stata bruker vi kommandoen alpha y x1 x2 ... xn for å få svar på den interne konsistensen. Formelen som ligger til grunn i analysen er vist i figur 4.

$$\alpha = \frac{\text{Antall spørsmål} \cdot N\bar{e}}{\bar{v} + (N-1)\bar{e}}$$

Gjennomsnittlig varians
Gjennomsnittlig interkovarians mellom spørsmålene

Figur 4 Cronbach's alpha formel

3.8.3 Regresjonsanalyse

I analysen vår ønsker vi å undersøke om det er en lineær samvariasjon mellom *tillitsindeksen* vår og bakgrunnsvariabler, og om det er samvariasjon mellom utvalgte variabler for strategiske valg ledere i virksomhetene gjør og *tillitsvariabelen*, kontrollert for bakgrunnsvariablene. Altså om gjennomsnittet av gruppeverdiene til x og y ligger på en linje. Ved å gjøre en bivariat regresjonsanalyse kan vi undersøke samvariasjonen mellom en avhengig (y) og en uavhengig variabel, men vi vil ha liten kontroll på om det kan være andre variabler (x1,x2,x3...) som påvirker samvariasjonen som også bør inkluderes i analysen. Et eksempel på en bivariat regresjonsanalyse som kan være interessant å gjøre i vår studie er samvariasjonen mellom *tillit* (y) og *kjønn* (x1) med bakgrunn i en hypotese om at kvinner i større grad leder gjennom *tillit* enn menn. Vi ser for eksempel en signifikant samvariasjon mellom *tillit* og *kjønn* i modell 1 (se tabell 7 i kap.4.1), uten at vi har kontrollert for om det er *kjønn* som påvirker, eller om det er

andre mellomliggende variabler som skaper en spuriøs sammenheng mellom variablene (Ringdal, 2018, s. 50; Thrane, 2020, s. 46).

En bivariat regresjonslinje kan uttrykkes som $y = b_0 + b_1x + e$ i en ligning; der y er den avhengige variabelen, b_0 er konstanten der regresjonslinjen skjærer igjennom y -aksen, b_1 er regresjonskoeffisienten, det vil si helningen på regresjonslinjen, x_1 er den uavhengige variabelen og e er en ukjent uobservert variabel som vi praksis setter til 0 (Thrane, 2020, s. 30). Feiltermen e blir også kalt restledd eller residual. Residualen beskriver den vertikale avstanden fra hvert datapunkt til regresjonslinjen, og er i teorien den delen av variasjonen som ikke kan forklares av de(n) uavhengige variablene. Regresjonslinjen viser endring i y når x øker med en enhet (Ringdal, 2018, s. 402).

I virkeligheten vil ikke alle datapunktene i et datasett knyttet til variablene i en regresjonsanalyse ligge på en lineær linje. Beregning av stigningskoeffisienten for den beste linjen gjøres da gjennom *De minste kvadraters metode* (Ordinary least squares, OLS) ved at summen mellom de kvadrerte avvikene mellom datapunktene og regresjonslinjen er minst mulig, og der summen av de kvadrerte residualene er minst mulig (Ringdal, 2018, s. 401; Thrane, 2020).

Multivariat regresjon bygger på den samme ligningen, men utvider den til å inkludere flere uavhengige variabler for å kunne forklare en større del av variansen mellom den avhengige variabelen og multiple uavhengige variabler. Ligningen kan uttrykkes slik: $y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + \dots + b_nx_n + e$. I denne ligningen legges det til flere uavhengige variabler (x_2, x_3, x_4, \dots) som kontrollvariabler for å utelukke, eller forklare, andre kausale korrelasjoner hos den avhengige variabelen enn den vi primært er opptatt av, uttrykt som *ceteris paribus* som betyr under ellers like forhold (Thrane, 2020, s. 47-48).

I analysene har vi brukt multippel regresjonsanalyse fremfor bivariate analysemetoder for å unngå spuriøse sammenhenger samtidig som vi søker å forklare så mye av variansen som mulig. Den multiple korrelasjonskoeffisienten (R^2) angir hvor mye av variasjonen hos den avhengige variabelen som forklares av de uavhengige variablene (Ringdal, 2018, s. 407-410; Thrane, 2020, s. 56-59).

3.8.4 Signifikans

I kvantitativ forskning ønsker vi å kunne forklare samvariasjoner ut over utvalget som er undersøkt i undersøkelsen. Vi ønsker en statistisk generalisering for å kunne dra slutninger om populasjonen med utgangspunkt i dataene vi har samlet inn. I analysen vil vi i praksis formulere

hypoteser (H_1) der nullhypotesen (H_0) representerer det motsatt av det vi ønsker å teste (H_1). I en signifikanstest tester vi om nullhypotesen er falsk, og at vi dermed kan anta at alternativhypotesen er sann. Nullhypotesen i en regresjonsanalyse vil være at regresjonskoeffisienten er null. For å teste dette tester vi signifikansnivå. Et akseptabelt signifikansnivå vil i de fleste tilfeller være 5 %. Det vil si at vi tar en maksimalt 5 % risiko for å forkaste en sann nullhypotese. I store utvalg, og innen forskningsområder der det er grunn til å godta mindre grad av risiko, benyttes ofte 1 % signifikansnivå med svært liten risiko for å forkaste en sann nullhypotese (Thrane, 2020, s. 74-78).

Signifikansnivå beregnes på bakgrunn av regresjonskoeffisienten ± 2 standardfeil. Standardfeil beregnes på bakgrunn av standardavvik for variabelen delt på kvadratrot av antall observasjoner. Videre så deles regresjonskoeffisienten på standardavviket for å få en t-verdi. En t-verdi større enn $\pm 1,96$ angir at regresjonskoeffisienten ligger utenfor området som ville gi aksept til nullhypotesen. En t-verdi på 1,96 tilsvarer 5 % signifikansnivå. I Stata angis signifikansnivå som $P > |t|$, der alle verdier mindre lik eller mindre enn 0,05 anses som signifikante på 5 % nivå (Thrane, 2020, s. 74-78).

At en regresjonskoeffisient er statistisk signifikant betyr ikke nødvendigvis at resultater er interessant. I denne vurderingen må vi støtte oss på «teori, tidligere forskning og sunn fornuft», som Thrane (2020) liker å si det, for å vurdere om regresjonskoeffisienten er liten eller stor, og om den har noen betydning for de vi studerer. Store utvalg fører til små standardfeil som gjør at selv små regresjonskoeffisienter blir signifikante, og som vi viser til tidligere kan det være gode grunner til å benytte lavere signifikansnivå enn 5 %. Videre minner Thrane (2020, s. 77-78) om at signifikanstesting bygger på at utvalget er tilfeldig for å kunne generalisere resultatene på en større populasjon. I vårt tilfelle så kan vi ikke påberope oss å ha et tilfeldig representativt utvalg for den globale populasjonen av ledere i offentlige og private virksomheter i Norge, men sett i lys av hvordan utvalget er satt sammen og antallet respondenter vurderer vi at resultatene vil kunne ha en viss overføringsverdi.

3.8.5 Ikke-testbare forutsetninger

Det er et par ikke-testbare forutsetninger som bør tas hensyn til før data samles inn og før regresjonsanalysen gjøres. Det er vesentlig at alle relevante data inkluderes i regresjonsmodellen. Årsaken til det er at vi aldri kan bli helt sikre på om vi har med alle uavhengige variabler som kan påvirke regresjonskoeffisienten i analysen. Hvis vi har identifisert alle uavhengige variabler vil eventuelt nye variabler som legges til i modellen ikke

påvirke regresjonskoeffisienten, men kan påvirke standardfeil i resultatet. Dette er hovedmotivasjonen til å bruke multipl regressjonsanalyse fremfor bivariat regresjon. Thrane (2020, s. 81-82) nevner også at ikke-relevante uavhengige variabler skal ekskluderes fra regresjonsmodellen, men at det i praksis har litt betydning for modellen. «Ikke-funn» kan derimot ha en betydning for tolkning av resultatene der det i mange tilfeller kan være like interessant å si noe om hva som ikke påvirker resultatet som hva som har en signifikant påvirkning.

3.8.6 Testbare forutsetninger

For å kvalitetssikre om vi kan stole på resultatene fra regresjonene vi utfører har vi foretatt noen tester og observasjoner knyttet til testbare forutsetninger for regresjonsanalyse. Vi vil gjøre en kort redegjørelse for de ulike statistiske testene og observasjonene vi har gjort i analysen,

Forutsetningen om additivitet betyr at hver enkelte uavhengig variabel har et unikt bidrag til regresjonsligningen. Altså at regresjonskoeffisientene for de ulike uavhengige variablene kan legges sammen, slik at $2 + 2 = 4$, og at de har en konstant størrelse for alle subgrupper i utvalget (Thrane, 2020, s. 82). I vårt tilfelle kan et eksempel være om virkningen av grad av tillit (tillitsindeksen) har samme virkning på om virksomheten har hatt fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen uavhengig av om respondenten er mann eller kvinne, direktør eller HR-leder og så videre. Ved mistanke om at det kan være brudd på forutsetningen om additivitet vil løsningen være å teste dette ved å legge til et samspillsledd i regresjonsligningen slik at regresjonsligningen endres til $y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_1 \times x_2$. Det er grunn til å teste om forutsetningen for additivitet brytes når teori, sunn fornuft eller tidligere forskning tilsier det. Hvis samspillsleddet er signifikant brytes forutsetningen om additivitet (Thrane, 2020, s. 101-105)

Forutsetning om linearitet ligger åpenbart til grunn for lineær regresjon. Det testes for linearitet ut fra samme rasjonale som for additivitet; når det er berettiget mistanke om at samvariasjonen muligens ikke er lineær. Brudd på forutsetning om linearitet kan gi seg uttrykk i en U-formet linje, omvendt U-form eller som kurvlineær linje uten markert toppunkt.

Vi har brukt to tilnærminger til å undersøke forutsetning om linearitet i vårt arbeid. Den første er en grafisk inspeksjon av relasjonen mellom avhengig og uavhengig variabel uten forutsetning om formen for denne samvariasjonen ved hjelp av funksjonen `mrunning` i Stata. Dette vil gi en graf som følger tettere på datapunktene (se eksempel i vedlegg 4). Hvis linjen inntar en relativt rett samvariasjon kan det gi indikasjon på at forutsetningen om linearitet er tilstede. Videre vil

det være hensiktsmessig å gjennomføre en statistisk kontroll ved hjelp av kommandoen `linktest` rett etter at regresjonen er kjørt i Stata. Dette gir et resultat på om `_hatsq` er signifikant eller ikke. En signifikant `_hatsq` betyr at vi kan forkaste nullhypotesen om linearitet. Videre bruker vi Stata til å kjøre en polynomisk regresjon som bygger på ligningen $y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_1^2$. Hvis kvadratleddet får en signifikant effekt så har vi ikke en lineær regresjonslinje. Dersom koeffisienten for den uavhengige variabelen er negativ og koeffisienten for kvadratleddet er positivt vil vi få en U-form på relasjonen, og invertert U-form hvis det er motsatt. Det kan forekomme at forutsetningen om linearitet brytes uten at det finnes et klart topp- eller bunnpunkt. Da kan løsningen være å kjøre en logaritmisk regresjon. Dette kommer særlig til anvendelse når y har mange positive verdier og ikke kan anta verdien 0. I vårt datasett er ikke dette aktuelt (Thrane, 2020, s. 82-83, 105-107).

Multikollinearitet handler om det ikke må være for sterk korrelasjon mellom de uavhengige variablene i regresjonen, og det blir vanskelig å avdekke hva som er det unike bidraget til hver av variablene som korrelerer for sterkt. I vårt datasett kan det tenkes at variabelen for utvalg og variabelen for om respondenten jobber i offentlig eller privat sektor være slike variabler. Utvalgene består av NHO bedrifter med mer enn 50 ansatte i privat sektor og egne kontakter der et flertall jobber i offentlig sektor. I analysen vil løsningen være å kjøre en vif-test i Stata etter regresjonen. VIF står for Varians inflation score og måler graden av korrelasjon mellom de uavhengige variablene i regresjonen. Det er en diskusjon blant forskere om hva som er akseptabel vif-score, men det er ønskelig at verdiene er så lave som mulig, og ikke over 5. Hvis multikollinearitet oppstår kan løsningen være å droppe den uavhengige variabelen som korrelerer for sterkt (med høy vif-score) dersom det er teoretisk forsvarlig eller lage en indeks av de to variablene som måler mye av det samme. Men det er ikke nødvendig å gjøre noe som helst om funnene ellers virker rimelige (Thrane, 2020, s. 83-86).

Innflytelsesrike uteliggere er en betegnelse på enheter i dataene som ligger langt unna de andre enhetene i regresjonen og som kan påvirke koeffisienten i så stor grad at koeffisienten vil endres om enheten fjernes fra dataene. For å indentifisere mulige innflytelsesrike uteliggere kan vi bruke `mrunning` i Stata for å få en oversikt over mulige uteliggere. Løsningen på enkelte innflytelsesrike uteliggere i datasettet kan være å droppe dem, men det må sees i sammenheng med påvirkningen det vil ha på representativiteten i dataene (Thrane, 2020, s. 86).

Testbare forutsetninger knyttet til feiltrermen 'e':

Fravær av heteroskedastisitet handler om at variasjonen rundt regresjonslinjen skal være jevnt fordelt, altså homoskedastisitet. Det mest vanlige mønsteret på heteroskedastisitet er en vifteformet spredning som øker når verdiene på x-aksen øker. I Stata undersøker vi dette ved kommandoen `rvfplot, yline(0)` etter regresjonen som gir oss en graf med vannrett regresjonslinje som gjør det enkelt å se fordelingen av enheter rundt linjen. Etter regresjonen kan vi også kjøre en statistisk test i Stata med kommandoen `estat hettest` der nullhypotesen er homoskedastisitet som eventuelt forkastes hvis `hettest` er signifikant. Konsekvensen av heteroskedastisitet er at signifikanstesten for regresjonskoeffisienten blir feil og vi kan risikere å hevde at samvariasjonen er signifikant når den ikke er det. Løsningen er å beregne robuste standardfeil i regresjonen som vil gi korrekt signifikansverdi (Ringdal, 2018, s. 422-430; Thrane, 2020, s. 87-89).

Normalfordelte residualer er en forutsetning i regresjonsanalysen, men har liten betydning når utvalget er stort. Problemene oppstår når utvalget er lite, under ca 120 enheter (Ringdal, 2018, s. 422-430; Thrane, 2020, s. 90-91), og har dermed ingen betydning for vårt utvalg på over 500 enheter .

Ukorrelerte residualer betyr at dataene er uavhengige av hverandre (Thrane, 2020, s. 91-92). Undersøkelsen vi har sendt ut er anonym og respondentene er i liten grad oppmerksom på hverandre, og det er lite trolig at noen av respondentene har påvirket hverandre i besvarelsen av spørreskjemaet. (Ringdal, 2018, s. 423; Thrane, 2020, s. 91-92).

4 Resultater – presentasjon av data

I dette kapitlet presenteres resultatet fra alle analyser som gjøres på bakgrunn av hypotesene. Hver hypotese har fått sin egen overskrift med tilhørende regresjonsanalyser og krysstabeller. Vi har valgt et relativt lite teknisk språk i vår presentasjon av data, og i våre analyser, for å øke leservennligheten for folk flest som jobber med disse problemstillingene i praksisfeltet, samtidig som vi har fokus på god kvalitet i de statistiske analysene.

4.1 Bakgrunnsvariabler

I forberedelsene til de kommende regresjonsanalysene der vi ser på sammenhenger mellom grad av tillitsbasert ledelse og ulike strategiske valg, har vi sett på samvariasjon mellom tillitsindeksen vi har utviklet og bakgrunnsvariablene vi har tilgjengelig i datasettet. Og vi er ute etter å se om det er sammenhenger mellom grad av tillitsbasert ledelse og de ulike bakgrunnsvariabler hos respondentene. Vil graden av tillitsbasert ledelse påvirke i samvariasjon med variabler som kjønn, alder, geografi, utdanningsnivå og/eller stillingstype?

Ser vi på lederrollene mot den utviklede tillitsindeksen i en krysstabell har ledere med personalansvar for ansatte en mer tillitsbasert lederstil enn direktører. Tallene i tabellen under er i prosent fordelt per ledernivå i en skala fra 1 til 5. Vi vil se nærmere på sammenhengene i en regresjonsanalyse.

Tabell 4: Krysstabell – tillitsindeksen fordelt på stilling

Hva er din nåværende stilling? N=516	Tillitsindeksen					
	1 Lite tillit	2	3	4	5 Mye tillit	Total %
Direktør – daglig leder	4,9 %	21,6 %	38,9 %	27,8 %	6,8 %	100,0 %
Leder med personalansvar for ledere	0,0 %	7,9 %	36,5 %	47,7 %	7,9 %	100,0 %
Leder med personalansvar for ansatte	0,0 %	7,6 %	28,3 %	44,5 %	19,6 %	100,0 %
HR-leder	0,0 %	16,6 %	37,5 %	29,2 %	16,7 %	100,0 %
Leder uten personalansvar	0,0 %	0,0 %	15,4 %	30,8 %	53,8 %	100,0 %

Vi kommer også til å drøfte likhet eller ulikheter mellom kvinne og mann. I tabellen under ser vi på svar gitt i påstand om autonomi. Her kan vi se at kvinner er mer enige i påstanden enn menn.

Tabell 5: Krysstabell – autonomi og kjønn

Kjønn N=532	«Medarbeidere vurderer best selv hvor, når og hvordan oppgavene bør løses»					
	Helt uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Helt enig	Total %
Kvinne	0,6 %	16,2 %	4,4 %	52,2 %	26,7 %	100,0 %
Mann	1,9 %	18,6 %	10,0 %	55,3 %	14,3 %	100,0 %

Nesten halvparten av respondentene i undersøkelsen har en mastergrad, og over 80% har bachelorgrad eller høyere (tabell 6). Dette viser at ledere i våre utvalg er godt utdannet, men det er kvinnene som har høyeste andel på både master- og bachelorutdanning.

Tabell 6: Krysstabell – utdanningsnivå og kjønn

Kjønn N=532	Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?							
	Mastergrad		Bachelorgrad		1-2 år høyskole		Videregående eller lavere	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%
Kvinne	88	55%	63	39%	4	2%	6	4%
Mann	170	46%	123	33%	49	13%	29	8%
Total	258	48%	186	35%	53	10%	35	7%

I arbeidet med dette forskningsspørsmålet har vi gjort en stegvis regresjonsanalyse der vi i første omgang har inkludert forhold knyttet til personen; som kjønn, alder og utdanning (tabell 7). Videre har vi lagt til spørsmål om respondentene jobber i offentlig eller privat sektor, og kontrollert for utvalg. I modell 3 har vi koblet på geografi, stilling, antall ansatte og andel ansatte som har oppgaver som egner seg for hjemmekontor.

Tabell 7: *Multipel regresjonsanalyse – tillitsindeksen*

Uavhengige variabler:	Avhengig variabel: Tillitsindeksen		
	Modell 1 Regresjonskoeffisient N=513	Modell 2 Regresjonskoeffisient N=481	Modell 3 Regresjonskoeffisient N=479
Kjønn (1=kvinne 2=mann)	-0,25 *** (0,07)	-0,1 (0,08)	-0,05 (0,08)
Alder (1=20-29 år, 2=30-39 år, 3=40-49 år, 4=50-59 år, 5=60+ år)	-0,1 ** (0,04)	-0,05 (0,05)	-0,02 (0,04)
Utdannelse (1=master, 2=bachelor, 3=fagskole, 4=vgs/gr.skole)	0,03 * (0,04)	0,01 (0,04)	-0,03 (0,04)
Offentlig eller privat (1=offentlig, 2=privat)		0,25 (0,1)	0,26* (0,13)
Utvalg (0=eget, 1=NHO)		-0,68*** (0,13)	-0,39*** (0,13)
Andel med mulighet for hjemmekontor (min=0, maks=100, mean=45,7 SD=37,5)			0,005*** (0,0009)
Geografisk lokasjon (1=storoslo, 2=regionsenter, 3=liten by, 4= mindre tettsted)			-0,06 (0,03)
Stilling (1=direktør, 2= leder for ledere, 3=leder for ansatte, 4=HRleder, 5=leder uten personalansvar)			0,12** (0,04)
Antall ansatte(min=0, maks=9999, mean=244 SD=793)			-0,00002 (0,00004)
Konstant	4,18	3,729	2,948 (0,3)
R2	0,04	0,13	0,21

Note: Standardfeil i parenteser.

*p < 0,05 **p < 0,01 ***p < 0,001

Resultatene viser at det er signifikant samvariasjon mellom den avhengige variabelen, som er tillitsindeksen vi har utviklet, og de uavhengige variablene som er knyttet til *offentlig eller privat* virksomhet, *andel med mulighet for hjemmekontor*, *geografi* og hvilken *stilling* respondenten har. I tillegg ser vi at det er en signifikant samvariasjon mellom de to utvalgene som inngår i analysen og tillitsvariabelen *ceteris paribus*.

I modell 1 får vi en tydelig signifikant samvariasjon mellom tillit og variablene kjønn og alder; der kvinner svarer mer positivt til variablene som inngår i tillitsindeksen og der de øvre aldersgruppene av utvalget svarer noe lavere på tillitsindeksen enn de yngre. Når vi legger til variabelen der vi har spurt om de jobber i offentlig eller privat virksomhet og utvalgsvariabelen i modell 2 forsvinner den signifikante samvariasjonen for kjønn og alder. Vi har signifikant

samvariasjon på tre stjerners nivå for utvalgsvariabelen, men ikke signifikante funn for offentlig eller privat i denne modellen.

Når vi legger til de øvrige bakgrunnsvariablene i modell 3 ser vi at signifikante forskjeller mellom offentlig og private virksomheter og utvalgsvariabelen der utvalg to utelukkende består av private virksomheter vedvarer. Her kan vi se for oss at det er en interaksjon mellom disse variablene, men når vi tester for samspill ved bruk av et interaksjonsledd i regresjonsmodellen får vi ikke et signifikant samspillsledd og går derfor videre med begge disse variablene i analysene som følger. Av de øvrige variablene er det to variabler med signifikant samvariasjon med tillitsindikatoren. *Direktører og daglige ledere* scorer lavere på *tillitsindeksen* enn *ledere med personalansvar for ledere og ledere med personalansvar for ansatte*. Altså; de som er ledere på lavere nivå har i vår undersøkelse svart gjennomgående høyere på variablene vi har inkludert i *tillitsindeksen*. Mulige årsaker til dette kommer vi nærmere tilbake til i drøftingene i kapittel 5.1.

Vi har gjennomført grafiske inspeksjoner som viser at samvariasjon mellom tillitsindeksen og de uavhengige variablene har en lineær sammenheng. Vi tester tillitsindeksen med de uavhengige variablene og finner at `_hatsq` ikke er signifikant på 5 % nivå og at nullhypotesen om linearitet ikke kan forkastes. Vår konklusjon vil derfor være at det er en sannsynlig lineær sammenheng mellom tillitsindeksen og de uavhengige variablene. For å avdekke eventuelle svakheter i denne konklusjonen har vi kontrollert for multikollinearitet og fravær av heteroskedastisitet.

4.2 Bruk av hjemmekontor

Et flertall av respondentene (71 %) i undersøkelsen vår svarer at de *i noen grad* eller *i stor grad* har fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen. Offentlig sektor (92 %) svarer at de har det på agendaen i større grad enn privat sektor (63 %), og det er en ganske tilsvarende forskjell mellom kvinner (84 %) og menn (65 %).

Ut fra krysstabellene under kan det også se ut som om ledere i virksomheter lokalisert i hovedstadsområdet eller regionsenter i større grad har hjemmekontor på dagsorden enn sine kolleger i små byer og mindre tettsteder.

Tabell 8: Krysstabell – bruk av hjemmekontor fordelt på sektor og geografi

I hvilken grad har din bedrift fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen? (1=ingen grad → 5=stor grad) N=530	Antall	%	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass? N=530						Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert? N=529							
			Offentlig		Privat		Annet		Hovedstadsområdet		Regionsenter		Liten by		Mindre tettsted	
Ingen grad	22	4 %	1	1 %	21	6 %	0	0 %	7	3 %	4	2 %	2	2 %	9	15 %
I liten grad	105	20 %	9	7 %	89	24 %	7	22 %	24	11 %	38	23 %	22	26 %	21	34 %
Nøytral	27	5 %	1	1 %	26	7 %	0	0 %	9	4 %	3	2 %	8	9 %	7	11 %
I noen grad	191	36 %	48	36 %	128	35 %	15	47 %	72	33 %	64	39 %	34	40 %	20	32 %
I stor grad	185	35 %	73	55 %	102	28 %	10	31 %	103	48 %	57	34 %	20	23 %	5	8 %
Total	530	100 %	132	100 %	366	100 %	32	100 %	215	100 %	166	100 %	86	100 %	62	100 %

Tabell 9: Krysstabell – bruk av hjemmekontor fordelt på kjønn og utdanning

I hvilken grad har din bedrift fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen? (1=ingen grad → 5=stor grad) N=530	Antall	%	Kjønn N=530				Hva er din høyest utførte utdanning? N=530							
			Kvinne		Mann		Mastergrad		Bacheleorgrad		1-2 år Høyere utdanning eller fagskole		Videregående eller grunnskole	
Ingen grad	22	4 %	1	1 %	21	6 %	4	2 %	7	4 %	7	13 %	4	11 %
I liten grad	105	20 %	22	14 %	83	22 %	40	16 %	41	22 %	11	21 %	13	37 %
Nøytral	27	5 %	2	1 %	25	7 %	13	5 %	8	4 %	4	8 %	2	6 %
I noen grad	191	36 %	62	39 %	129	35 %	104	40 %	62	34 %	17	32 %	8	23 %
I stor grad	185	35 %	74	46 %	111	30 %	96	37 %	67	36 %	14	26 %	8	23 %
Total	530	100 %	161	100 %	369	100 %	257	100 %	185	100 %	53	100 %	35	100 %

Vi ser også noen forskjeller mellom ledere i ulike stillingskategorier i tabellen under. *Ledere med personalansvar for ledere* (89 %) og *HR-ledere* (88 %) har hjemmekontor på dagsorden oftere enn de andre lederkategoriene i undersøkelsen.

Tabell 10: Krysstabell – bruk av hjemmekontor fordelt på stilling

I hvilken grad har din bedrift fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen? (1=ingen grad → 5=stor grad) N=530	Antall	%	Stilling									
			Direktør		Leder med personalansvar for ledere		Ledere med personalansvar for ansatte		HR leder		Ledere uten personalansvar	
Ingen grad	22	4 %	19	6 %	0	0 %	3	3 %	0	0 %	0	0 %
I liten grad	105	20 %	82	25 %	11	17 %	6	6 %	3	13 %	3	23 %
Nøytral	27	5 %	21	6 %	4	6 %	2	2 %	0	0 %	0	0 %
I noen grad	191	36 %	120	36 %	29	46 %	34	35 %	8	33 %	0	0 %
I stor grad	185	35 %	92	28 %	19	30 %	51	53 %	13	54 %	10	77 %
Total	530	100 %	334	100 %	63	100 %	96	100 %	24	100 %	13	100 %

Å se på sammenhenger i krysstabeller er interessant nok, men for å se på en mer korrekt analyse av samvariasjon på dette temaet må vi bruke multippel regresjonsanalyse for å avklare hvilke variabler som påvirker, i hvilken grad og om samvariasjonen er signifikant. Vi har satt opp en regresjonsmodell der vi tester *I hvilken grad har din bedrift fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen* mot *Tillitsindeksen* og de samme kontrollvariablene som vi brukte i analysen av *tillitsindeksen* i samvariasjon med bakgrunnsvariabler fra spørreundersøkelsen slik det går frem av tabell 11.

Tabell 11: Multipl regressjonsanalyse – bruk av hjemmekontor

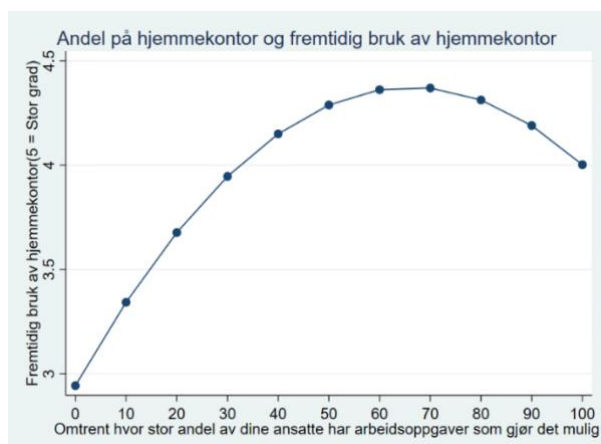
	Avhengig variabel: I hvilken grad har din bedrift fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen? (1=ingen grad → 5=stor grad) N=478
Uavhengige variabler:	Regressjonskoeffisient
Tillitsindeks	0,51*** (0,07)
Kjønn (1=kvinne, 2=mann)	-0,19 (0,1)
Alder (1=20-29 år, 2=30-39 år, 3=40-49 år, 4=50-59 år, 5=60+ år)	0,19** (0,06)
Utdannelse (1=master, 2=bachelor, 3=fagskole, 4=vgs/gr.skole)	-0,05 (0,05)
Stilling (1=direktør, 2=leder for ledere, 3=leder for ansatte, 4=HR-leder, 5=leder uten personalansvar)	0,1 (0,06)
Geografisk lokasjon (1=storoslo, 2=regionsenter, 3=liten by, 4= mindre tettsted)	-0,14** (0,05)
Offentlig eller privat (1=offentlig, 2=privat)	-0,09 (0,19)
Antall ansatte(min=0, maks=9999, mean=244 SD=793)	0,00005 (0,00006)
Andel med mulighet for hjemmekontor (min=0, maks=100, mean=45,7 SD=37,5)	0,04*** (0,01)
Andel med mulighet for hjemmekontor ² (kvadratledd)	-0,0003*** (0,00006)
Utvalg (0=eget, 1=NHO)	-0,12 (0,19)
Cons	1,3
R ²	0,4

Note: Standardfeil i parenteser.

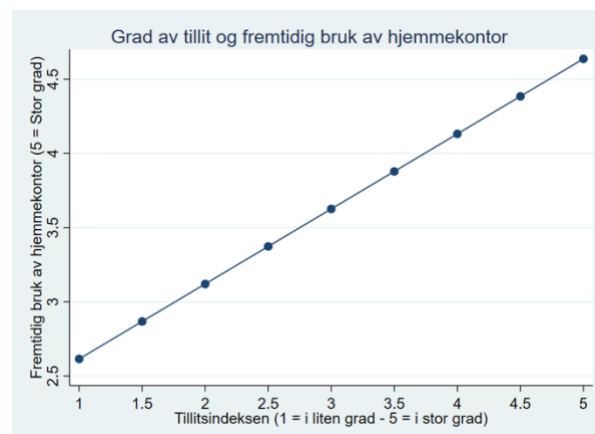
* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

Regressjonsmodellen vist i tabellen over forklarer hele 40 % av samvariasjonen (R²) mellom *I hvilken grad har din bedrift fremtid bruk av hjemmekontor på agendaen*, *tillitsindeksen* og relevante bakgrunnsvariabler. Den tydeligste påvirkningen finner vi i samvariasjon med *Tillitsindeksen* med en svært signifikant regressjonskoeffisient på 0,51. Dersom det foreligger faktorer som kan indikere at det kan være risiko for at forutsetningen om linearitet blir brutt, bør det testes. Med bakgrunn i en grafisk inspeksjon av samvariasjonen mellom den avhengige og de forskjellige uavhengige variablene (se figur i vedlegg 4), og med en signifikant *hatsq* i Stata, har vi gått videre og testet de ulike variablene som kunne påvirke resultatet ved å etablere kvadratledd i regressjonsmodellen.

Vi fant signifikant kvadratledd for *Andel med mulighet for hjemmekontor* der vi fikk en invers U-form som gir en verdi på noe i underkant av 3 (3=nøytral) ved 0 % til omtrent 4 ved 100 % som tilsvarer *i noen grad*, og med et toppunkt på 66,2% (figur 5).



Figur 5 Sammenheng mellom andel på hjemmekontor og fremtidig bruk av hjemmekontor



Figur 6 Sammenheng mellom Tillitsindeksen og fremtidig bruk av hjemmekontor

Til sammenligning har vi en lineær samvariasjon mellom fremtidig bruk av hjemmekontor og tillitsindeksen slik det går frem av figur 6 og med en svært signifikant regresjonskoeffisient på 0,51. Den forteller oss at jo større grad av tillit hos lederen, jo større er sannsynligheten for at virksomheten har fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen *ceteris paribus*, altså under ellers like forhold.

Av andre signifikante funn i denne modellen finner vi at ledere i de eldre aldersgruppene i noe større grad enn yngre har hjemmekontor på agendaen, og ledere i virksomheter som ligger på mindre steder har tematikken noe mindre på agendaen enn i større byer.

4.3 Kontorlokaler

Det er cirka 40% av respondentene i undersøkelsen som svarer at virksomheten i noen- eller stor grad vurderer endring av kontorlokaler. På spørsmålet om det er planlagt reduksjon av areal som følge av hjemmekontor svarer 11% at virksomheten har planlagt det (tabell 12).

Tabell 12: Tabell – endring av kontorlokaler og reduksjon av areal

I hvilken grad vurderer din bedrift endring av kontorlokaler?	N=519 Antall	%	Er det planlagt reduksjon av areal som følge av mer hjemmekontor?	N=532 Antall	%
Ingen grad	115	22,16	Nei	432	81,21
I liten grad	151	29,09	Ja	60	11,28
Nøytral	43	8,29	Vet ikke	40	7,52
I noen grad	133	25,63	Total	532	12,20
I stor grad	77	14,84			
Total	519	100,00			

Tabellen nedenfor viser at endringer av kontorlokaler i større grad vurderes i virksomheter lokalisert i Oslo enn små byer og tettsteder. 52 % av virksomhetene i hovedstadsområdet og 48 % av virksomhetene i regionsentere vurderer endring av kontorlokaler mot 31 % i små byer og 23 % i mindre tettsteder.

Tabell 13: Krysstabell – endring av kontorlokaler og geografi

I hvilken grad vurderer din bedrift endring av kontorlokaler? (1= i ingen grad → 5= i stor grad) N=518	Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?							
	Hovedstad		Regionsenter		Liten by		Mindre tettsted	
	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%
I ingen grad	33	16%	37	23%	19	22%	26	43%
I liten grad	44	21%	56	34%	34	40%	17	28%
Nøytral	24	11%	8	5%	6	7%	4	6%
I noen grad	62	30%	38	23%	21	25%	12	20%
I stor grad	45	22%	25	15%	5	6%	2	3%
Total	208	100 %	164	100 %	85	100 %	61	100 %

For å se om tillitsbaserte ledere er mer positive til endringer av kontorlokaler gjennomfører vi to regresjonsanalyser med spørsmål om *i hvilken grad virksomheten vurderer endring av kontorlokaler* og om det er *planlagt reduksjon av areal som følge av mer hjemmekontor*. Begge

knyttet opp mot tillitsindeksen og kontrollert for ti uavhengige variabler i tillegg til *tillitsvariabelen* (tabell 14).

Tabell 14: Multipl regressjonsanalyse – endring av kontorlokaler

Uavhengige variabler:	I hvilken grad vurderer din bedrift endring av kontorlokaler? Regresjonskoeffisient N=467	Er det planlagt reduksjon av areal som følge av mer hjemmekontor? (0=nei, 1=ja) Regresjonskoeffisient N=425
Tillitsindeks	0,25 ** (0,09)	0,06 ** (0,02)
Kjønn (1=kvinne, 2=mann)	-0,14 (0,15)	-0,05 (0,04)
Alder (1=20-29 år, 2=30-39 år, 3=40-49 år, 4=50-59 år, 5=60+ år)	-0,08 (0,08)	0,03 (0,02)
Utdannelse (1=master, 2=bachelor, 3=fagskole, 4=vgs/gr.skole)	-0,07 (0,07)	-0,006 (0,02)
Stilling (1=direktør, 2=leder for ledere, 3=leder for ansatte, 4=HR-leder, 5=leder uten personalansvar)	0,01 (0,08)	0,01 (0,02)
Geografisk lokasjon (1=storoslo, 2=regionsenter, 3=liten by, 4= mindre tettsted)	-0,18 *** (0,0)	-0,05 (0,07)
Offentlig eller privat (1=offentlig, 2=privat)	0,0 (0,25)	0,05 (0,001)
Antall ansatte(min=0, maks=9999, mean=244 SD=793)	0,0002 * (0,0001)	0,0001* (0,0001)
Andel med mulighet for hjemmekontor (min=0, maks=100, mean=45,7 SD=37,5)	0,002 (0,002)	0,001* (0,005)
Kontor (0=cellekontor, 1=andre kontorløsninger)	0,32* (0,14)	0,06 (0,04)
Utvalg	-0,39 (0,25)	-0,02 (0,07)
Cons	2,89	-0,22
R ²	0,18	0,11

Note: Standardfeil i parenteser.

* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

Resultatet viser at det er en signifikant sammenheng mellom tillitsbasert ledelse og sannsynlighet for at virksomheten vurderer endring av kontorlokaler. I tillegg er det signifikante regresjonskoeffisienter for variablene *geografisk lokasjon*, *antall ansatte* og *kontor*. Om virksomheten er i hovedstadsområdet eller et regionsenter, så er det større sannsynlighet for at de vurderer endring av kontorlokaler. Også antall ansatte påvirker dette bildet, og hvilken type kontor som er mest vanlig i virksomheten påvirker dette i relativt stor grad. Dersom virksomheten i stor grad har ansatte med kontorplass i andre kontorløsninger der de deler kontor med andre, så øker sannsynligheten for at virksomheten vurderer endring av kontorlokaler. Tilsvarende for reduksjon av areal og tillitsbasert ledelse, selv om regresjonskoeffisienten for *tillitsvariabelen* er lavere for reduksjon av areal enn for endring av kontorlokaler. Økning av antall ansatte og andelen som har oppgaver som egner seg på hjemmekontor gir også en økt

sannsynlighet for at virksomheten planlegger reduksjon av kontorlokaler, men påvirkning av type kontor i virksomheten har ikke den samme signifikante effekten som for endring av kontorlokaler.

4.4 Arbeidsoppgaver og tillit

I spørreundersøkelsen vår spurte vi respondentene om hvor ulike oppgaver løses best med svaralternativene *kontoret*, *hjemmekontoret*, *andre lokasjoner* og *alle fungerer like bra*. Når vi oppsummerer svarene, får vi en topp 3 liste for hhv. kontoret og hjemmekontoret.

Topp 3 på kontoret	Topp 3 på hjemmekontoret⁹
1. Generere ideer sammen med kolleger 75 %	1. Digitale møter 88 %
2. Sosiale interaksjoner og pauser med kolleger 70 %	2. Konsentrasjonskrevende oppgaver 84 %
3. Interne møter og Allmøter 54%	3. Individuelt arbeid 83 %

Oppgaver som forutsetter samhandling med andre topper listen av oppgaver på kontoret, og med unntak av digitale møter, består topp 3 listen for hjemmekontoret av individuelle oppgaver.

Tabell 15: Tabell – hvor løses ulike oppgaver best?

Hvor mener du at følgende oppgaver løses best?	Kontoret	Fleksibelt
Generere ideer sammen med kolleger	75 %	25 %
Interne møter	54 %	46 %
Eksterne møter	32 %	68 %
Generere ideer individuelt	30 %	70 %
Konsentrasjonskrevende oppgaver	16 %	84 %
Rutinemessige individuelle oppgaver	23 %	77 %
Allmøter	54 %	46 %
Teammøter	49 %	51 %
Digitale møter	12 %	88 %
Sosiale interaksjoner og pauser med kolleger	70 %	30 %
Individuelt arbeid	17 %	83 %
Gjennomsnitt fordeling kontoret vs fleksibelt	39 %	61 %

⁹ Hjemmekontor, andre steder og alle fungerer like bra

I hypotesen ønsker vi å se på om ledere som scorer høyt på *tillitsindeksen* i større grad er fleksible på hvor oppgavene løses enn de som scorer lavere. Vi har i analysen gjort om variabelen *Hvor mener du at følgende oppgaver løses best* til dummy variabler med to alternativer; *kontoret* eller *fleksibel til hvor oppgaven løses*¹⁰, der 0 = på kontoret og 1 = fleksibel (tabell 15). Vi har slått sammen oppgaver som har sammenheng med arbeidet i teamet (*teamarbeid* og *generere oppgaver sammen med kolleger*) og oppgaver som løses individuelt (*generere ideer individuelt*, *konsentrasjonskrevende oppgaver*, *rutinemessige individuelle oppgaver* og *generelt individuelt arbeid*). I tillegg har vi behold oppgavene *Allmøter*, *Digitale møter* og *Sosiale interaksjoner og pauser med kolleger*. Vi tenker oss at ledere som ønsker større grad av kontroll i større grad ønsker at oppgaver skal løses fra kontoret der det er mulig å føre direkte tilsyn. I regresjonen har vi kontrollert for bakgrunnsvariablene fra hypotese 1, og vi har også inkludert variablene knyttet til om arbeidsgiver *så langt det er mulig bør tilby hjemmekontor til de ansatte*, *om virksomheten har hatt fjernledelse på agendaen* og *hvilken type kontor som er mest vanlig i virksomheten* (cellekontor eller andre kontorløsninger som deles av flere). Resultatene kommer frem av regresjonstabellen nedenfor.

¹⁰ Slått sammen av variablene *Hjemmekontor*, *andre steder* og *alle fungerer like bra*

Tabell 16: Multipl regressjonsanalyse – oppgaver og tillit

Uavhengige variabler:	Hvor mener du at følgende oppgaver løses best?				
	Team og samarbeid	Individuelt arbeid	Allmøter	Digitale møter	Sosial interaksjon og pauser
Tillitsindeks	0,25*** (0,05)	0,57*** (0,12)	0,17*** (0,05)	0,7*** (0,13)	0,13** (0,04)
Tillitsindeks ² (kvadratledd)		-0,06*** (0,02)		-0,09*** (0,02)	
Kjønn (1=kvinne, 2=mann)	-0,04 (0,03)	-0,08* (0,03)	-0,05 (0,06)	-0,07 (0,03)	-0,02 (0,05)
Alder	0,03 (0,07)	0,04* (0,02)	0,01 (0,03)	-0,002 (0,02)	0,03 (0,03)
Utdannelse (1=master, 2=bachelor, 3=fagskole, 4=vgs/gr.skole)	-0,01 (0,03)	-0,03* (0,01)	-0,02 (0,03)	-0,03* (0,02)	-0,04 (0,02)
Stilling (1=direktør, 2=leder for ledere, 3=leder for ansatte, 4=HRleder, 5=leder uten personalansvar)	-0,01 (0,03)	0,01 (0,02)	0,02 (0,03)	0,02 (0,02)	-0,04 (0,03)
Geografisk lokasjon (1=storoslo, 2=regionsenter, 3=liten by, 4= mindre tettsted)	0,02 (0,03)	0,01 (0,01)	-0,002 (0,02)	-0,002 (0,01)	0,03 (0,03)
Offentlig/Privat (1=off, 2=priv)	-0,29** (0,11)	0,03 (0,05)	-0,2* (0,09)	-0,02 (0,06)	-0,05 (0,09)
Antall ansatte	-0,00004 (0,00003)	0,0000 (0,0000)	0,0000 (0,0000)	0,00002 (0,00002)	0,00001 (0,00003)
Andel med mulighet for hjemmekontor	0,0001 (0,0008)	0,0004 (0,0003)	0,0007 (0,0007)	-0,00006 (0,0004)	-0,001 (0,001)
Arbeidsgivere bør så langt som mulig tilby hjemmekontor for de ansatte? (1=helt uenig → 5=helt enig)	-0,04 (0,03)	0,01 (0,01)	-0,06* (0,02)	0,01 (0,02)	-0,04 (0,02)
Kontortype (0=cellekontor, 1=annet)	0,03 (0,06)	-0,01 (0,03)	-0,02 (0,05)	0,01 (0,03)	0,1* (0,05)
Hvor ofte på kontoret (1=flere g/uke, 2=ukentlig, 3=14.dag, 4=mnd, 5=oppg styrer)	0,03* (0,01)	0,001 (0,01)	0,03* (0,01)	-0,0006 (0,007)	0,03** (0,01)
Utvalg (0=eget, 1=NHO)	0,18 (0,1)	-0,05 (0,05)	0,07 (0,09)	-0,02 (0,06)	-0,002 (0,09)
Cons	0,16	-0,44	0,38	-0,25	-0,002
R ²	0,12	0,31	0,11	0,2	0,07

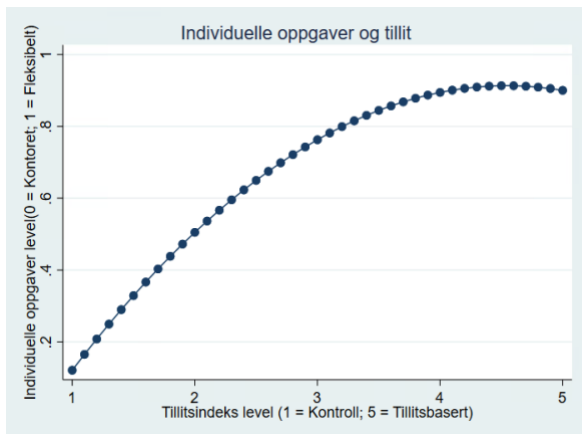
Note: Standardfeil i parenteser.

* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

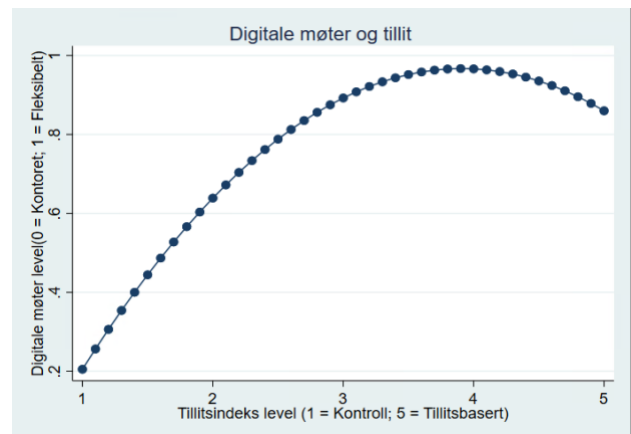
I regresjonsmodellene for de ulike oppgavetyperne ser vi en signifikant sammenheng mellom hvor leder mener at oppgaven best løses og tillitsindeksen. Jo høyere verdi på tillitsindeksen jo mer tilbøyelig er respondentene til å svare at de er fleksible på hvor oppgavene løses. I

regresjonsmodellene om *Individuelt arbeid* og *Digitale møter* finner vi at det ikke er en lineær samvariasjon mellom hvor det er best å løse oppgavene og graden av tillit. Her finner vi en kurvlineær samvariasjon med toppunkt på hhv. 4,5 og 3,9 (figur 7 og 8)

I tillegg til samvariasjon med *Tillitsindeksen* i de ulike regresjonsmodellene er det noen få andre signifikante sammenhenger med øvrige uavhengige kontrollvariabler. I offentlig sektor er respondentene mer fleksible til om hvor oppgavetyperne *Team* og *samarbeid* og *Allmøter* kan løses enn i private bedrifter (regresjonskoeffisient -0,29 og -0,2), Det er også en ganske svak



Figur 7: Individuelle oppgaver og tillit



Figur 8: Digitale møter og tillit

signifikant sammenheng mellom utdanning og fleksibilitet. Ledere med høyere utdanning tenker i litt større grad at digitale møter og individuelt arbeid løses best med litt mer fleksibilitet til hvor, enn kolleger med lavere utdanningsnivå.

De ulike regresjonsmodellene forklarer i varierende grad samvariasjonen med oppgavetyperne. Oppgavetyperen *Individuelt arbeid* er den som forklares best med $R^2 = 31\%$ av samvariasjonen. Det er også her vi har flest signifikante sammenhenger, der variablene *Kjønn*, *Alder* og *Utdannelse* også har signifikant samvariasjon i tillegg til kvadratleddet av *Tillitsindeksen*.

Hovedfunnet i denne hypotesen er at tillitsbaserte ledere er mer fleksible når det kommer til hvor oppgavene løses enn ledere som scorer seg selv lavere på *tillitsindeksen*.

4.5 Ansettelse uten lokasjonsgrenser

Vil ledere som utviser stor grad av tillit være mer tilbøyelig til å ansette og ha ansatte på andre lokasjoner enn der de selv har kontor?

Tabellene under viser svar fordelt på privat og offentlig sektor, kjønn og hvor ofte leder mener ansatte som primært jobber fra andre lokasjoner bør møte på kontoret. Krysstabellene viser at ledere i offentlig sektor og kvinner i større grad svarer *litt enig* eller *helt enig* enn motsatsen. Hele seks av ti svarer at de er *litt* eller *helt enig* i påstanden om *ansettelse uten lokasjonsgrenser kan være positivt, og gi nye muligheter*.

Tabell 17: Krysstabell – ansettelse uten lokasjonsgrense, sektor og kjønn

Ansettelser uten lokasjonsgrenser kan være positivt og gi nye muligheter (1=helt uenig → 5=Helt enig)			Hvilken sektor er din primære arbeidsplass N=521						Kjønn N=530			
	Antall	%	Offentlig		Privat		Annet		Kvinne		Mann	
Helt uenig	36	7 %	6	5 %	29	8 %	1	3 %	11	7 %	25	7 %
Litt uenig	91	17 %	22	17 %	60	17 %	9	28 %	24	15 %	67	19 %
Nøytral	81	16 %	15	11 %	62	17 %	4	13 %	20	13 %	61	17 %
Litt enig	197	38 %	52	39 %	132	37 %	13	41 %	59	37 %	138	38 %
Helt enig	116	22 %	74	56 %	74	21 %	5	16 %	45	28 %	71	20 %
Total	521	100 %	132	100 %	357	100 %	32	100 %	159	100 %	362	100 %

Av tabellen under ser vi at flertallet av lederne ønsker at ansatte som i hovedsak jobber fra andre lokasjoner bør møte på kontoret i alle fall ukentlig (68 %). Det er bare noen få som mener at sjeldnere er en god ide. Nesten en av fire svarer at *arbeidsoppgavene er avgjørende for hvor ofte ansatte bør møte på kontoret*.

Tabell 18: Tabell – oppmøtefrekvens

Ansatte som i hovedsak jobber fra andre lokasjoner bør møte på kontoret minst:	%-vis fordeling
Flere ganger per uke	30 %
Ukentlig	38 %
Hver 14.dag	7 %
Hver måned	2 %
Arbeidsoppgavene er avgjørende for hvor ofte	23 %

Ledere som sier seg helt eller litt enig i påstanden om at *ansettelse uten lokasjonsgrense kan være positivt* er også mer positive til sjeldnere oppmøte på kontoret enn de andre respondentene (tabell 19)

Tabell 19: Krysstabell – ansettelse uten lokasjonsgrense og oppmøte på kontoret

Ansettelse uten lokasjonsgrenser kan være positivt og gi nye muligheter (1=helt uenig → 5=Helt enig)	Antall	%	Ansatte som i hovedsak jobber fra andre lokasjoner bør møte på kontoret minst:									
			Flere ganger per uke		Ukentlig		Hver 14.dag		Hver måned		Arbeidsoppgavene er avgjørende	
Helt uenig	36	7 %	24	15 %	6	3 %	1	3 %	0	0 %	5	4 %
Litt uenig	91	17 %	40	26 %	30	15 %	4	11 %	2	15 %	15	13 %
Nøytral	81	16 %	23	15 %	30	15 %	4	11 %	0	0 %	24	20 %
Litt enig	197	38 %	54	35 %	81	41 %	13	37 %	4	31 %	45	38 %
Helt enig	116	22 %	15	10 %	51	26 %	13	37 %	7	54 %	30	25 %
Total	521	100 %	156	100 %	198	100 %	35	100 %	13	100 %	119	100 %

For å svare på hypotesen har vi satt opp en regresjonsmodell der vi har tatt utgangspunkt i påstandene *Ansettelse uten lokasjonsgrenser kan være positivt og gi nye muligheter*, og vi har inkludert variabelen *Det er mindre effektivt når ansatte jobber fra ulike lokasjoner* som uavhengig kontrollvariabel i oppsettet i tillegg til tidligere brukte kontrollvariabler (tabell 20).

Tabell 20: Multipl regressjonsanalyse – ansettelse uten lokasjonsgrense

	Avhengig variabel: Ansettelse uten lokasjonsgrenser kan være positivt og gi nye muligheter (1=helt uenig → 5=Helt enig) N=479
Uavhengige variabler:	Regresjonskoeffisient
Tillitsindeks	1,1*** (0,1)
Det er mindre effektivt når ansatte jobber fra ulike lokasjoner (1=helt enig, 2=litt enig, 3=nøytral, 4=litt enig, 5=helt enig)	-0,1* (0,05)
Kjønn (1=kvinne, 2=mann)	-0,05 (0,1)
Alder (1=20-29 år, 2=30-39 år, 3=40-49 år, 4=50-59 år, 5=60+ år)	-0,1* (0,06)
Utdannelse (1=master, 2=bachelor, 3=fagskole, 4=vgs/gr.skole)	0,01 (0,05)
Stilling (1=direktør, 2=leder for ledere, 3=leder for ansatte, 4=HR-leder, 5=leder uten personalansvar)	-0,03 (0,06)
Geografisk lokasjon (1=storoslo, 2=regionsenter, 3=liten by, 4= mindre tettsted)	0,02 (0,05)
Offentlig/Privat (1=off, 2=priv)	-0,1 (0,19)
Antall ansatte(min=0, maks=9999, mean=244 SD=793)	0,0001* (0,0001)
Andel med mulighet for hjemmekontor (min=0, maks=100, mean=45,7 SD=37,5)	0,001 (0,001)
Kontortype (0=cellekontor, 1=annet)	-0,03 (0,1)

Hvor ofte på kontoret (1=flere g/uke, 2=ukentlig, 3=14.dag, 4=mnd, 5=oppg styrer)	0,02 (0,02)
Utvalg (0=eget, 1=NHO)	0,23 (0,19)
Cons	0,78
R ²	0,36

Note: Standardfeil i parenteser.

* p < 0,05 ** p < 0,01 *** p < 0,001

Vi finner en klar signifikant samvariasjon mellom holdninger til å ansette uten lokasjonsgrenser og *Tillitsindeksen* vår. Vi finner også signifikante samvariasjoner mellom den avhengige variabelen i denne modellen og holdninger til om det er mer/mindre effektivt når ansatte jobber fra ulike lokasjoner, alder og antall ansatte, men med en lavere regresjonskoeffisient og dermed en svakere stigning på regresjonslinjen.

Ser vi på forholdet mellom holdningsspørsmålet og alder er det en klar stigning i positivitet desto yngre respondenten er. Hele 71% prosent av de yngste ser på ansettelse uten lokasjonsgrenser som noe positivt mot 44% av de eldste (tabell 21).

Tabell 21: Krystabell – ansettelse uten lokasjonsgrense og alder

Alder N=531	«Ansettelse uten lokasjonsgrenser kan være positivt og gi nye muligheter»					
	Helt uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Helt enig	Total %
20-39 år	9,5 %	9,5 %	9,5 %	38,1 %	33,4 %	100,0 %
40-49 år	4,2 %	16,7 %	11,8 %	41,6 %	25,7 %	100,0 %
50-59 år	5,8 %	18,1 %	16,7 %	38,0 %	21,4 %	100,0 %
60 + år	15,6 %	19,5 %	20,8 %	28,5 %	15,6 %	100,0 %

4.6 Fjernledelse

Er ledere i virksomheter som har jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse mer positive til hjemmekontor og fjernarbeid? For å se nærmere på denne hypotesen må vi koble spørsmålet om virksomheten aktivt har jobbet med utvikling av fjernledelse som ledelsesform mot spørsmål om hjemmekontor og fjernledelse. Vi benytter derfor følgende to spørsmål til hypotesen:

- Arbeidsgivere bør så langt som mulig tilby hjemmekontor for de ansatte?
- Fjernledelse fungerer godt som ledelsesform?

Tabellen under viser svar fordelt på privat og offentlig sektor.

Tabell 22: Krystabell – fjernledelse og sektor

Har din virksomhet jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse som ledelsesform?	Antall	Offentlig	Privat	Annet	%
Nei	397	85	289	23	76,64
Ja	121	43	69	9	23,36
Total	518	128	358	32	100,00

Tabellen viser at nesten en av fire respondenter svarer at virksomheten har jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse. I offentlig sektor utgjør andelen 32% mot 19% i privat sektor.

Vi har gjennomført en regresjonsanalyse for hver av påstandene: *Arbeidsmiljø bør så langt som mulig tilby hjemmekontor for de ansatte* (modell 1) og *Virksomhetens utvikling av fjernledelse som ledelsesform* (modell 2). Se tabellen nedenfor.

Tabell 23: Multipl regressjonsanalyse – jobbet aktiv med fjernledelse

Uavhengige variabler:	Har din virksomhet jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse som ledelsesform?	
	Regresjonskoeffisient N=481 Modell 1	Regresjonskoeffisient N=465 Modell 2
Arbeidsgivere bør så langt som mulig tilby hjemmekontor for de ansatte	0,02 (0,02)	n/a
Fjernledelse fungerer godt som ledelsesform	n/a	0,03* (0,02)
Kjønn (1=kvinne, 2=mann)	0,01 (0,05)	0,02 (0,05)
Alder (1=20-29 år, 2=30-39 år, 3=40-49 år, 4=50-59 år, 5=60+ år)	-0,01 (0,03)	-0,01 (0,03)
Utdannelse (1=master, 2=bachelor, 3=fagskole, 4=vgs/gr.skole)	0,01 (0,02)	0,01 (0,02)
Stilling (1=direktør, 2= leder for ledere, 3=leder for ansatte, 4=HR-leder, 5=leder uten personalansvar)	-0,02 (0,02)	-0,02 (0,02)
Geografisk lokasjon (1=storoslo, 2=regionsenter, 3=liten by, 4= mindre tettsted)	-0,05 * (0,02)	-0,05 ** (0,02)
Offentlig/Privat (1=off, 2=priv)	-0,09 (0,08)	-0,09 (0,08)
Antall ansatte(min=0, maks=9999, mean=244 SD=793)	0,00004 (0,00002)	0,00004 (0,00002)
Andel med mulighet for hjemmekontor (min=0, maks=100, mean=45,7 SD=37,5)	0,002*** (0,0006)	0,002*** (0,0006)
Utvalg	0,01 (0,08)	0,01 (0,08)
Cons	1,34	1,29
R ²	0,10	0,11

Note: Standardfeil i parenteser.

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

I denne regresjonen ser vi en signifikant sammenheng mellom virksomheter som har jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse og de som mener fjernledelse fungerer godt som ledelsesform. I tillegg slår regresjonen ut med en signifikant sammenheng på geografi. Nedenfor har vi derfor tatt ut en krysstabell mellom påstanden og geografi. Vi finner ikke en signifikant samvariasjon mellom *Har din virksomhet jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse som ledelsesform* og *Arbeidsgivere bør så langt som mulig tilby hjemmekontor for de ansatte*.

Tabell 24: Krysstabell – fjernledelse og geografi

Geografi N=531	«Fjernledelse fungerer godt som ledelsesform?»					
	Helt uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Helt enig	Total %
Hovedstadsområdet	7,4 %	28,9 %	17,7 %	28,9 %	17,1 %	100,0 %
Regionsenter/store byer	13,7 %	29,2 %	19,0 %	26,8 %	11,3 %	100,0 %
Liten by	7,0 %	32,5 %	25,6 %	25,6 %	9,3 %	100,0 %
Mindre tettsted	14,5 %	40,3 %	14,5 %	25,8 %	4,9 %	100,0 %

Denne tabellen viser at større byer er mer positive til fjernledelse enn mindre byer og tettsteder. I hovedstadsområdet er nærmere halvparten (46%) av respondentene litt enig eller helt enig mot 30% i mindre tettsteder. Med tanke på mulighetsrommet fjernledelse kan gi mindre byer og tettsteder finner vi dette litt overraskende. Noen kommuner har begynt å etablere coworking lokaler for å redusere graden av utflytting eller for å oppnå befolkningsvekst¹¹.

¹¹ Se blant annet *Kommuneplanen - Vågan Kommune*. https://vagan.kommune.no/_f/p1/i1f4c83cc-73a5-487c-b094-2e937c979437/satsning-for-befolkningsvekst-i-vagan-kommune-arbeidsdokument-til-kommuneplanens-samfunnsdel-2020_2032docx.pdf

5 Drøfting av empiri, analyse og diskusjon

5.1 Hypotese 1 – grad av tillitsbasert ledelse og bakgrunnsvariabler

H1: Er det en sammenheng mellom ulike bakgrunnsvariabler og grad av tillitsbasert ledelse hos respondentene? Vil variabler som kjønn, alder, geografi, utdanningsnivå og/eller stillingstype påvirke hvor tillitsbaserte ledere er?

Det kan være interessant å se på forholdet mellom indeksen vi legger til grunn for analysene og relevante bakgrunnsvariabler, for å se hvordan denne påvirkes av variabler knyttet til hvor respondentene bor eller utdanningsnivået, om det er store forskjeller er det mellom privat og offentlig sektor. Vi vil se nærmere på noen av sammenhengene mellom tillitsbasert ledelse og bakgrunnsvariabler. Vi starter med en eventuell sammenheng mellom kjønn og tillitsbasert ledelse. Tar vi utgangspunkt i teorien beskrevet tidligere kan vi slå fast viktigheten av fleksibilitet og balanse i hverdagen. Arbeidsforskningsinstituttets rapport fra 2022 viser at en større andel av respondentene som bor alene med barn ønsker å jobbe hjemmefra flere dager enn andre. Denne gruppen har i utgangspunktet høyere sannsynlighet for sykefravær enn andre, men hvis de jobber hjemmefra ukentlig synker fraværet sammenlignet med om de jobber hjemmefra sjeldnere (Ingelsrud et al., 2022). Ser vi på data fra SSB er andel kvinner med hjemmeboende barn fire ganger så stor som menn. Mye kan derfor tyde på at kvinner kan være mer tillitsbaserte ledere enn menn. Nå er det flere faktorer enn positivitet til hjemmekontor som spiller inn. En analyse fra Statistisk sentralbyrå (SSB) om ulikhet i sosiale relasjoner med utgangspunkt i levekårsundersøkelsene (Barstad, 2015, s. 39-40), viser at det å være kvinner er forbundet med høyere mellommenneskelig tillit sammenlignet med menn, selv etter at det er kontrollert for andre bakgrunnsvariabler som inntekt, utdanning og selvdefinert økonomisk status. Både ønske om hjemmekontor, fleksibilitet og mellommenneskelighet gir dermed en økt sannsynlighet for at kvinner er mer tillitsbaserte ledere enn menn. Ser vi på forholdet mellom Kuvaas sin definisjon av tillitsbasert ledelse og kjønn er det noen flere kvinner som svarer «helt enig» enn menn i vår spørreundersøkelse. Kontrollerer vi tillitsindeksen i vår undersøkelse kun for alder og utdanning får vi et signifikant resultat på kjønn. Vi kunne stoppet her og konkludert, men vår undersøkelse handler om ledere og trenger derfor flere kontrollvariabler. Vi legger derfor til andre variabler som stilling, antall ansatte, geografi m.m. Når denne kontrollen er gjennomført er sammenhengen med kjønn ikke lengre signifikant. Ser vi isolert på kjønn mot tillit kan vi finne sammenhenger, men ser vi på kjønn mot tillitsbasert ledelse kontrollert for de øvrige uavhengige variablene endrer resultatet seg. Vi må derfor konkludere med at kjønn,

kontrollert for flere uavhengige variabler, ikke har noen signifikant påvirkning av tillitsindeksen.

En annen variabel vi tenker kan påvirke tillitsindeksen er utdanning. Sammenhengen mellom tillit og utdanning kommer også fram i en av OECDs årlige publikasjoner om utdanning, Education at a Glance (EaG). I 2010 presenterte OECD en indikator på sammenheng mellom mellommenneskelig tillit og utdanning. Publikasjonen viser at det er en positiv sammenheng mellom variablene (OECD 2010, 155). I Norge er det særlig personer med høyere utdanning som skårer høyt på mellommenneskelig tillit. Norge sitt resultat ligger høyt i forhold til mange andre av landene som er med i datagrunnlaget “Educational attainment is positively associated with self-reported good health, political interest and interpersonal trust” (OECD, 2010).

Ingelsrud og Bernstrøm (2021, s. 12) fant også ut at det er en høyere andel ansatte med høyere utdanning som kan benytte seg av hjemmekontor. Hele 72 % av ansatte med fire år høyere utdanning eller mer jobber hjemmefra i noen grad. Prosentandelen faller i takt med færre år utdanning. Mye tyder derfor på en sammenheng mellom tillitsbasert ledelse og utdanning. Vi kan også se i vår undersøkelse at denne sammenhengen er signifikant dersom vi kun kontrollerer for alder og kjønn, men dersom vi tar inn variabler som stilling, geografi og antall ansatte er det ikke noen signifikant sammenheng mellom utdanning og tillitsindeksen. Dermed er to av bakgrunnsvariablene vi først trodde skulle påvirke ikke lengre signifikante.

Hva er det da som påvirker? Resultatet som er beskrevet i kapittel 5.2 viser at *tillitsindeksen* har en signifikant sammenheng med stilling, om virksomheten er i offentlig eller privat sektor og andel som har oppgaver som egner seg for hjemmekontor. I tillegg finner vi en signifikant forskjell mellom de to utvalgene vi bruker i analysen. Vi skal se litt nærmere på hvorfor dette påvirker tillitsindeksen.

Utvalget er basert på to grupper av respondenter. Utvalgene er slått sammen i vår undersøkelse, men vi kan skille mellom svar fra utvalgene. La oss starte med offentlig sektor som har fått tilbud om kurs i fjernledelse gjennom Statens arbeidsgiverportal og Oslo kommune som har gjennomført en tillitsreform. Med bakgrunn i dette kunne vi tenkt oss at offentlig sektor ville slå positivt ut på tillitsindeksen sammenlignet med privat sektor, men her slår resultatet motsatt ut. Kan dette ha en sammenheng med at det offentlige i større grad henger igjen i et måle- og rapporteringsregime? Som nevnt i teoridelen påpeker Bringselius (2019) at tillit aktualiserer seg i dag fordi samfunnet går fra mer hierarkisk styring til samarbeid i nettverk der strategiske allianser får en annen rolle og der tillit blir en forutsetning for å lykkes. Kanskje denne

prosessen har vært noe raskere i privat sektor enn offentlig, og at private aktører kan være raskere i tilpassing til nye arbeidsformer?

Derimot viser analysen at variabelen *utvalg* har motsatt effekt til *tillitsvariabelen*. Utvalget fra eget nettverk, som består av en større andel fra offentlig sektor, slår mer positive til enn NHO-utvalget på *tillitsindeksen*. Dette kan ha en sammenheng med at utvalget fra eget nettverk har arbeidsoppgaver som er mer egnet til hjemmekontor og autonomi enn mange av respondentene i medlemsbedriftene til NHO. Utvalget fra NHO består av 25% fra landsforeningen Norsk industri, 15% fra byggenæringen og 14% fra service og handel. Dette er bransjer som kanskje kan ha et større behov for tilstedeværelse på arbeidsplassen og som dermed kan påvirke resultatet av den uavhengige variabelen *utvalg* i vår undersøkelse. Variabelen *utvalg* vil i liten grad påvirke oppgaven sin helhet og vi kommer derfor ikke til å analysere denne bakgrunnsvariabelen nærmere, men vi ser at det finnes mulige grunner for resultatene som foreligger.

Ser vi på *andel ansatte med mulighet for å jobbe hjemme* mot *tillitsindeksen* er det også et signifikant resultat. Dette samsvarer noe med undersøkelser Stami har gjennomført og som vi har beskrevet under teorien om hjemmekontor (Fløvik et al., 2021). En viss andel hjemmekontor kan styrke opplevelsen av autonomi og kan gi positive effekter både på produktivitet og jobbtilhørighet. Desto flere oppgaver de ansatte har som enger seg til hjemmekontor desto større mulighet er det for at du faktisk benytter hjemmekontor, og sannsynligvis har en tillitsbasert leder. Selv om denne sammenhengen er signifikant er betydningen marginal, resultatet gir bare et lite utslag. Dette passer inn i våre betraktninger utfra teoretiske perspektiver om hjemmekontor, fjernledelse og behov for autonomi.

Det siste signifikante utslaget i regresjonsanalysen er stilling. Resultatet fra vår undersøkelse viser at jo nærmere den ansatte du er, desto mer tillitsbasert ledelse utøves. En direktør vil mest sannsynlig utøve mindre tillitsbasert ledelse enn en gruppeleder, men hvorfor er det slik? En mulighet er at ledere som er tettere på de ansatte har høyere kunnskap om kompleksiteten og behovet i arbeidsoppgavene. Staten arbeidsgiverportal¹² opplyser nye mellomledere at den nye rollen innebærer endring i måten å lede på, og at det nye lederskifte vil medføre mindre oppmerksomhet på medarbeidere og detaljer i arbeidsprosessene. Det vil si at desto lengre unna de ansatte, desto mindre kunnskap om de ansattes evne til selvledelse. Et annet forhold som kan påvirke er antall personer med direkterapportering til leder. Det vil kanskje være enklere å lede

¹² [God ledelse i staten | Statens arbeidsgiverportal \(dfo.no\)](#)

fire ledere enn tjue ansatte? Kanskje økt grad av tillitsbasert ledelse vil lette arbeidet til en gruppeleder mer enn en direktør? Vi kan i hvert fall konkludere med at vår undersøkelse viser at det er en signifikant sammenheng mellom stilling og tillitsbasert ledelse.

Vi kan ikke påvise noen sammenheng mellom tillitsbasert ledelse og kjønn, heller ikke alder, utdanning og geografi. Derimot finner vi en signifikant sammenheng mellom tillitsbasert ledelse og stilling. Direktører utøver mindre tillitsbasert ledelse enn ledere med lederansvar for ansatte. Vi ser også at det utøves mer tillitsbasert ledelse i privat sektor enn offentlig. Det er også en signifikant forskjell mellom utvalgene, der utvalg 1 har noe mindre grad av tillitsbasert ledelse enn utvalg 0.

5.2 Hypotese 2 – fremtidig bruk av hjemmekontor

H2: Hvordan vil graden av tillit hos ledere påvirke sannsynligheten for at virksomheten har fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen?

Det enkle svaret på hypotesen er at det er en klar signifikant samvariasjon mellom den avhengige variabelen *I hvilken grad har din bedrift fremtid bruk av hjemmekontor på agendaen* og *Tillitsvariabelen* ceteris paribus. Det er riktignok flere variabler som spiller inn, og de variablene vi har tatt med i regresjonsmodellen for å undersøke dette forklarer hele 40 % av denne samvariasjonen, noe vi anser som svært bra i en slik sammenheng. I analysen vår skiller bakgrunnsvariablene *alder*, *geografi* og *andel med mulighet for hjemmekontor* seg ut med signifikant samvariasjon med *om virksomheter har fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen*. Variabelen *Muligheten for hjemmekontor* gir riktignok i en kurvlineær samvariasjon der den positive effekten av *andel som har mulighet for hjemmekontor* flater ut, for så å synke for den siste tredjedelen av skalaen.

Som vi var inne på i teorikapittelet er det ikke alle jobber som egner seg for hjemmekontor, selv om andelen i Norge er høyere enn i en del andre land (Fløvik et al., 2021; Holgersen et al., 2020) og dermed så er det en god del virksomheter som ikke vil tilby hjemmekontor uavhengig om lederen/lederne driver med tillitsbasert ledelse eller ikke. Vi var i kontakt med en av respondentene i undersøkelsen vår som var tydelig på at «det er ikke alle som kan sitte på hjemmekontor – noen av oss må faktisk jobbe også!». Undersøkelsen vår tar høyde for om lederne har ansatte som kan utføre noen av arbeidsoppgavene sine på hjemmekontor når vi spør om de ulike temaene. og hvilke planer og strategier de har. Ansatte som har høyere utdanning jobber oftere hjemmefra enn de som ikke har det, og jobber som krever høyere utdanning er ofte forbundet med økt grad av autonomi og oppgavestyring (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). I

undersøkelser vi har sett på i vårt arbeid er det en noe lavere andel av bedriftene i privat sektor (NHO, 2021) som vil tilby hjemmekontor enn det ansatte faktisk ønsker (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Dette kan tyde på at arbeidsgivere i større grad ønsker ansatte tilbake på kontoret. Ingelsrud & Bernstrøm reflekterer også over at når kolleger vender tilbake til kontoret så vil flere følge med, og van der Lippe og Lippényi (2020) ser en negativ påvirkning på teamprestasjon når noen kolleger jobber hjemmefra slik at teamet ikke er samlet. Samtidig vil ledere og virksomheter måtte forholde seg til et ønske fra ansatte fremover om å jobbe noe hjemmefra som en faktor for å være attraktiv som arbeidsgiver (Ingelsrud et al., 2022), og virksomhetens mulighet til å velge hvor arbeidsoppgavene skal løses må antakelig tilpasses med fleksible løsninger i konkurransen om arbeidskraften. I en slik kontekst kan virksomhetens bevisste strategiske valg, og synliggjøring av den, være med på å definere hvor attraktiv arbeidsgiveren er. Ingelsrud et al. (2022) skisserer de tre valgene arbeidsgivere har i denne situasjonen: (1) retur til kontoret, (2) delvis hjemmekontor og (3) stor grad av fleksibilitet. Men det er verd å merke seg at alle tre gruppene, også de som vil ha de ansatte tilbake på kontoret, åpner opp for noe mer fleksibilitet nå enn tidligere, selv om alle ønsker at de ansatte skal være mest mulig på kontoret.

Ansatte som har mulighet til å jobbe noe hjemmefra har også en tendens til å jobbe mer utenom vanlig arbeidstid (Ingelsrud et al., 2022). Det er noen ledere som uttaler at dette er en bekymring fordi de ønsker at ansatte skal være tilgjengelig for hverandre i arbeidstiden og ikke legge arbeidstiden til tider der andre kolleger ikke er på jobb. I følge Ingelsrud et al. (2022) er ikke dette nødvendigvis tilfelle. De som jobber mer på kvelder og søndag, jobber også mer i normalarbeidstiden. En stor andel av jobbingen vi gjør utenom normal arbeidstid gjør vi i tillegg til, og ikke i stedet for. Selv om ansatte har en frihet til å styre når de selv ønsker å jobbe i noen grad, så går ikke det i seg selv ut over tilgjengeligheten for kolleger. Det kan heller være slik at ansatte opplever en forventning om å være tilgjengelig store deler av døgnet og i helga også. Dette kan ha flere negative konsekvenser i følge Ingelsrud et al. som finner at tilgjengelighet utenfor normal arbeidstid kan påvirke balansen mellom jobb og fritid, avkobling og utbrenthet negativ, og som dermed kan ha uheldige konsekvenser for helse, fravær og frafall (Eurofound, 2021; Ingelsrud et al., 2022; Knardahl & Christensen, 2021; Stami, 2020).

Denne problemstillingen er viktig å ta på alvor fremover, og det er allerede prosesser og diskusjoner i EU om løsningen på dette er regulering eller dialog og medvirkning (Eurofound, 2021; European Parliament, 2021), der arbeidstakersiden (European Trade Union Confederation) og arbeidstakersiden (Business Europe) er i startgropa for forhandlinger.

Debatten har ikke tatt av i Norge ennå, men det kommer til å bli diskusjoner om hva de beste løsningene på dette vil være for å ivareta fleksibiliteten for både arbeidstaker- og arbeidsgiversiden.

5.3 Hypotese 3 – planlagte endringer av kontorlokaler

H3: Hvordan vil graden av tillit hos ledere påvirke sannsynligheten for at virksomheten har planlagt endringer av kontorlokalene

Dette er en hypotese som vi tenker er aktuell i dag. Endring av kontorlokaler står på dagsorden i mange virksomheter, og vi kan vise til erfaring fra egne arbeidsplasser. PWC skriver i en artikkel at hjemmekontor gir virksomheter mulighet til endring av kontorlokaler, som vil gi lavere kostnader for virksomheten og kortere reisetid for de ansatte (Gudmundsen, 2021). Her kan det gjøres strategiske valg som påvirker både klima, økonomi og personalpolitikk for å nevne noe.

Diskusjonene kan handle om hvordan kontorlokaler tilpasses en ny hverdag, og den enkeltes lederfilosofi kan påvirke synet på slike endringsvalg. Resultatet fra vår undersøkelse viser at det er en signifikant sammenheng mellom tillitsbasert ledelse og sannsynlighet for at virksomheten vurderer endring av kontorlokaler. Sannsynlighet for at virksomheter har endring av kontorlokaler på agendaen øker i takt med hvor tillitsbaserte lederne er.

Det har vært vanskelig å finne tidligere forskning som bekrefter eller avkrefter funnet av sammenhengen mellom fremtidig endring av kontorlokaler og tillitsbasert ledelse. I hypotese 2 så vi en sannsynlig sammenheng mellom bruk av hjemmekontor og tillitsbasert ledelse. Økt bruk av hjemmekontor kan resultere i at virksomheter velger alternative løsninger på kontorlokalene. Dersom ansatte bruker hjemmekontor i større grad enn tidligere vil det kunne resultere i halvtomme kontorlokaler for mange virksomheter. Vi har gjennomført en tematisk analyse av svar på det åpne spørsmålet: «Har du noen refleksjoner rundt de strategiske tiltak som er gjennomført eller burde vært gjennomført?». Mange svarer at de ikke har noen planer for endring, men 11% sier de ser på endring av lokaler. Av de 11% vurderer halvparten aktivitetsbaserte lokaler.

Vi kan også koble teorier om selvledelse og autonomi mot våre funn. Tillitsbaserte ledere tar i større grad *sjansen på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb* (Kuvaas, 2017), og kan derfor også være mer positive til at lokaler tilpasses endringer i arbeidsform, omgivelser og medarbeiderens ønsker. Vil de ansatte ha større grad av fleksibilitet og bruk av hjemmekontor resulterer det i færre ansatte på kontoret samtidig. Svaret

på vår hypotese samsvarer derfor med våre antagelser og bekreftes gjennom hypotese 2 og teori om tillitsbasert ledelse.

Når vi kontrollerte hypotesen for de uavhengige variablene (kjønn, alder, utdanning, stilling, geografi, offentlig-privat, antall ansatte, andel med mulighet for hjemmekontor, type kontor og utvalg) fant vi også tre andre signifikante korrelasjoner.

Den første er geografi. Bor du i en storby er sannsynligheten for at endringer i kontorlokaler er på agendaen større enn om du bor i distriktene. Om dette skyldes kvadratmeterpris på kontorlokaler eller at storbyer ofte ligger i front av digitale endringer vet vi ikke, men det er ingen hemmelighet at Oslo har større kostnader og arealutfordringer enn andre steder. Vi har ikke viet plass til å utforske denne sammenhengen i vår masteroppgave. Her kreves det eventuelt mer forskning.

Den andre positive korrelasjonen er antall ansatte. Det betyr for hver tusen ansatt øker leders tillitsindeks med 0,2. Noe som viser en mulighet for at større virksomheter har endring av kontorlokaler mer på agendaen enn mindre virksomheter, selv om forskjellen er marginal.

Den tredje positive korrelasjonen knyttes til hvilken type kontor som er mest vanlig i virksomheten. Virksomheter som har mye kontorlandskap og andre kontorløsninger der ansatte deler kontorarealer har en større tilbøyelighet til å vurdere endringer av kontorlokaler enn virksomheter som i hovedsak tilbyr cellekontor til sine ansatte. Vi kunne tenkt oss at denne sammenhengen henger tett sammen med geografi ved at virksomheter i mindre sentrale strøk har bedre plass og mindre behov for å finne løsninger for «trangboddhet», men i de statistiske testene vi har kjørt finner vi ikke støtte for multikollinearitet her. Det vil si at kontortype har en relativt stor grad av selvstendig påvirkning i regresjonsanalysen sammen med *tillitsindeksen*.

Til tross for at 4 av 10 av våre respondenter vurderer endringer av kontorlokalene er det lite trolig at virksomheter vil endre fra kontorlandskaper til mer plasskrevende cellekontorer selv om Knardahl (2020) har funnet ut at det er risiko for økt fravær og frafall fra arbeidslivet for ansatte om jobber i kontorfellesskap, aktivitetsbaserte kontorlokaler og lignende. De siste to årenes drastiske endring i hvordan vi løser oppgaver kan muligens gi oss noen erfaringer som kanskje kan kompensere for risikoene som ligger til grunn for økt fravær og frafall. Hvis hjemmekontor kan løse noe av behovet for konsentrasjon og arbeidsro som er vanskelig å finne i kontorlandskapet, så kan dette muligens få noen positive ringvirkninger. Hvis flere kommer til å benytte seg av hjemmekontor, andre former for fjernarbeid og coworking spaces (Foertsch

& Cagnol, 2013; Spinuzzi, 2012; Spinuzzi et al., 2019), så kan New Ways of Working (Blok et al., 2012) tankegangen komme til sin rett.

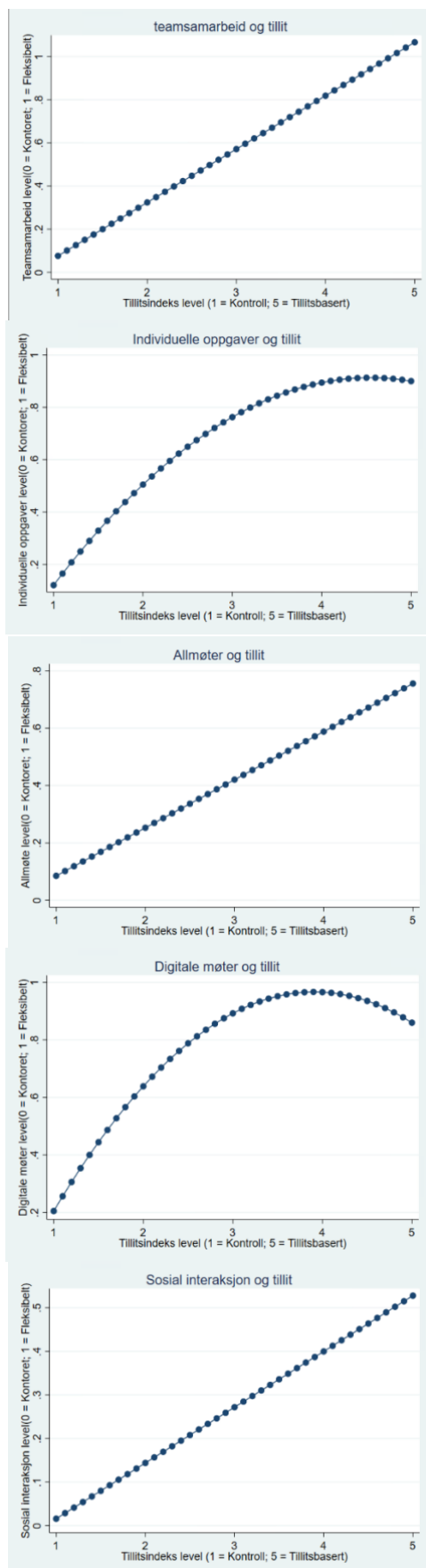
5.4 Hypotese 4 – arbeidsoppgaver

H4: Hvordan påvirker grad av tillit synet på hvor ulike oppgave best løses? Vil ledere som mener at en stor andel av arbeidsoppgavene løses best hjemmefra eller fra andre lokasjoner enn kontoret utvise større grad av tillitsbasert ledelse?

Både Fløvik et al. (2021) og Ingelsrud et al. (2022); (2021) vektlegger at hjemmekontor kan være en bra løsning for å løse oppgaver som egner seg på hjemmekontoret, men at konsekvensene av å gå glipp av samhandlingsmuligheter på kontoret sammen med kolleger må tas på alvor. Ingelsrud et al. (2022) omtaler dette som fleksibilitetsparadokset i sin siste rapport om konsekvenser av hjemmekontor. I det legger de blant annet utfordringer for hvordan man skal imøtekomme arbeidstakers ønske om en mer fleksibel arbeidshverdag uten at det (i for stor grad) går ut over arbeidsgivers behov for å løse oppgavene som er grunnlaget for eksistensen til virksomheten. *Digitale møter* (88 %), *Konsentrasjonskrevende oppgaver* (84 %) og *Individuelt arbeid* (83 %) er de oppgavene våre respondenter mener egner seg best på hjemmekontor, mens *Generere ideer sammen med kolleger* (75 %), *Sosiale interaksjoner og pauser med kolleger* (70 %) og *Interne møter og teammøter* (54%) er på «topp 3 listen» over oppgaver som egner seg best på kontoret.

Opgaver som kan gjøres på egenhånd egner seg altså best på hjemmekontoret, og oppgaver som krever samhandling fungerer best på kontoret. Unntaket i denne rangeringen er *Digitale møter*. Møter er jo en aktivitet som krever deltagelse av flere, men funnet er egentlig ikke overraskende. Ingelsrud et al. (2022) har i sine undersøkelser fått tilbakemeldinger om at ulike typer møter egner seg bedre eller dårligere avhengig av hvilken type møte det er snakk om. Mange mener at digitale møter engner seg godt til informasjonsmøter, men at kreative samhandlingsmøter passer best fysisk.

Kontorlokalene de fleste virksomheter har er innrettet for at mange skal sitte sammen på relativt små arealer (Knardahl, 2020) og er i liten grad tilpasset til at mange ansatte skal sitte alene på digitale møter i rolige omgivelser. Våre egne erfaringer etter to år på hjemmekontor er at fasilitetene for digitale møter ofte er bedre hjemme, og tilgangen på små tilrettelagte stillerom og møterom på arbeidsplassene er for dårlig. Noe overraskende svarer mer en halvparten med en viss fleksibilitet på hvor teammøter best løses, og like under halvparten mener at det er best



Figur 9: Regresjon Oppgaver og Tillitsindeksen

på kontoret. Nå åpner *fleksibel* opp for at oppgaven kan løses på kontoret, men det kan indikere en viss vilje og tillit til at teamet kan finne løsninger som fungerer for dem.

Tematikken på dette området er spennende og vi kunne brukt mye tid og plass til å reflektere over dette videre, men da hadde vi ikke fått svart på hypotese 4 på en tilfredsstillende måte. Det vi har stilt som forskningsspørsmål knyttet til hypotese 4 er om det er noen sammenheng mellom tillitsbaserte ledere, de som scorer i den øvre enden av *tillitsindeksen*, og de ulike oppgavene som vanlige kontormedarbeidere skal løse. Det er, som nevnt i presentasjonen av resultater tidligere i oppgaven, en positiv samvariasjon mellom ledere som scorer høyt på *tillitsindeksen* og om de mener at oppgaver kan løses best fra andre steder enn kontoret. Eller mer korrekt; om det ikke er av så stor betydning hvor oppgaven løses.

Team og samarbeid har den bratteste regresjonskoeffisienten av de lineære regresjonslinjene. Vi tolker det slik at ledere som har stor grad av tillit til at medarbeidere selv klarer å vurdere hvor, når og hvordan oppgavene skal løses, også har mer tillit til at teamet løser oppgavene uavhengig av hvor de velger å løse den. Vi må samtidig være observant på at produktiviteten kan synke om ansatte jobber adskilt fra kolleger en skal løse oppgavene sammen med (van der Lippe & Lippényi, 2020), og Smite et al. (2022) reflekterer over at ulike drivere og barrierer knyttet til produktivitet på hjemmekontor kan utligne hverandre ved at noen oppgaver blir mer effektivt løst på grunn av færre avbrytelser, mens andre løses dårligere fordi man er

avhengig av samarbeid med kolleger som ikke er like tilgjengelige.

Videre ser vi at ledere som scorer høyt på *tillitsindeksen* i større grad enn andre respondenter mener at de individuelle oppgavene egner seg godt på hjemmekontor. Vi finner støtte i Ingelsrud et al. (2022), Smite et al. (2022) og Fløvik et al. (2021) om at oppgaver som henger sammen med individet, og spesielt oppgaver som krever konsentrasjon, egner seg godt på hjemmekontoret. Det vi kan tilføre av kunnskap i denne sammenhengen er at ledere som står frem som mer tillitsfulle, eller tillitsbaserte, støtter denne oppfatning i større grad enn sine kolleger som har større behov for å ha kontroll.

Selv om de aller fleste mener at *Sosiale interaksjoner og pauser* er best på kontoret, så ser vi også en signifikant forskjell der tillitsbaserte ledere i større grad enn kollegene, med mer behov for kontroll, mener at også disse oppgavene kan foregå andre steder enn på kontoret. Regresjonskoeffisienten er riktignok ganske lav sammenlignet med flere av de andre, men det er noe overraskende at vi får et signifikant funn på dette når såpass stor andel av respondentene totalt (70 %) mener at denne oppgaven egner seg best på kontoret (figur 9).

Som vi var inne på i kapittel 4.5 om Arbeidsoppgaver og tillit, så har vi to regresjonsmodeller som ikke oppfyller forutsetningen om linearitet. For å løse dette brukte vi et kvadratledd i regresjonen og har fått kurvlineære samvariasjoner mellom hhv. *Individuelt arbeid* og *Digitale møter*. Det kan se ut som om de mest tillitsbaserte lederne, som scorer aller høyest på *Tillitsindeksen*, har litt mindre tro på at disse oppgavene løses best fra andre steder enn kontoret enn de som scorer noe lavere (toppunkt på hhv. 4,5 og 3,7). I våre data eller i teorien vi har vært gjennom i dette masterløpet klarer vi ikke umiddelbart å finne noen plausibel forklaring på hvorfor det er slik. Vi kan argumentere for at toppunktene er såpass høyt oppe på skalaen til *Tillitsindeksen* og at det dermed er snakk om en utflating heller enn en reduksjon.

Uavhengig av disse uklarhetene med de *Individuelle oppgavene* og *Digitale møter*, så kan vi konkludere at det for denne hypotesen er en signifikant samvariasjon der ledere som scorer høyere på *tillitsskalaen* i større grad enn de andre har tro på at oppgavene kan løses fra hjemmekontoret eller andre lokasjoner, og at det er oppgavene som styrer hvor de ulike oppgavene egner seg best.

5.5 Hypotese 5 – ansettelse uten lokasjonsgrense

H5: Vil ledere som utviser stor grad av tillit være mer tilbøyelig til å ansette og ha ansatte på andre lokasjoner enn der de selv har kontor?

Å ha ansatte som jobber fra andre steder enn du selv som leder har kontor, eller andre steder enn virksomheten har kontorer, kan føre med seg noen utfordringer. Vi har tidligere i oppgaven sett på utfordringer knyttet til samhandling med kolleger og hvor ulike oppgaver egner seg best å løse. Vi har også spurt ledere om hvor ofte ansatte som primært arbeider fra andre steder bør møte på kontoret, og tyngdepunktet i disse svarene ligger på en eller flere ganger uken. Hvis vi følger med i media og i samfunnsdebatten har vi fått med oss at det vil være krevende å få tak i den kompetansen og den arbeidskraften virksomhetene trenger fremover. Det kan bety at flere virksomheter må tenke alternative veier for å rekruttere og beholde kompetanse og arbeidskraft¹³. Det er flere ledige jobber og en nedgang i arbeidssøkere, som gjør det vanskeligere for virksomheter å rekruttere¹⁴. I regresjonsanalysen vi har gjennomført med *Ansettelser uten lokasjonsgrenser* som avhengig variabel, og med *tillitsindeksen* og en rekke bakgrunnsvariabler som uavhengige variabler er det i all hovedsak *tillitsindeksen* som har noen signifikant betydning å snakke om. Vi finner også noe signifikant påvirkning fra variabelen *Alder* og *Antall ansatte*, der de yngre lederne i større grad tenker at ansettelser uten lokasjonsgrenser kan være positivt enn sine eldre kolleger, og der vi ser at ledere for flere ansatte ser dette som mer positivt enn ledere for færre ansatte. Ledere med ansvar for flere ansatte har antakelig i større grad ansatte på flere lokasjoner allerede, og det kan derfor være lettere å tenke seg en slik mulighet for denne gruppen enn for ledere som har noen få ansatte på en lokasjon i dag. Vi kan også tenke oss at yngre ledere som har vokst opp i en tid med økt globalisering og med stedsuavhengige sosiale nettverk i sosiale medier; og som er vant til stadig nye digitale løsninger, er mer digitale og dermed mer positive til å se muligheter med ansettelser uten lokasjonsgrenser enn sine eldre kolleger.

Undersøkelser blant arbeidstakere viser at de ønsker å være på hjemmekontor et par dager i uken, deretter kommer en dag i uken og så er det noen færre som ønsker å være på hjemmekontor tre dager eller mer (Fløvik et al., 2021; Ingelsrud et al., 2022; Ingelsrud & Bernstrøm, 2021). Arbeidsgivere svarer noe tilsvarende i NHOs Økonomisk overblikk i 2021, men i noe mindre grad enn hos arbeidstakerne (NHO, 2021). Som vi har vært innom tidligere i drøftingen av resultatene så egner ulike oppgaver seg bedre på hjemmekontoret og kontoret, og

¹³ [Økonomisk overblikk 1/22, NHO](#)

¹⁴ [Arbeidsmarkedet nå – april 2022, nav.no](#)

vi stiller også spørsmål ved konsekvenser for sosial- og profesjonell isolasjon (Fløvik et al., 2021; Smite et al., 2022), og om det dermed bør legges til rette for å sitte sammen med andre i et kontorfellesskap slik vi var inne på i kapittelet om kontorlokaler.

Liao (2017) peker på utfordringer knyttet å etablere team som ikke sitter sammen. Dette er noe ledere bør være oppmerksom på ved ansettelse av medarbeidere på andre lokasjoner og etablering av virtuelle team med team-medlemmene på ulike lokasjoner. Hvordan kan vi lykkes med organisasjonssosialisering, bygging av felles kulturer og tillitsfulle relasjoner som grunnlag for verdiskapning når ansatte ikke sitter sammen? Vil coworking spaces tilfredsstillende noe av behovet for kultur og relasjonsbygging? Hvor ofte må ansatte som i hovedsak jobber fra andre steder møter på kontoret? Flertallet av respondentene i vår undersøkelse mener at ansatte som jobber fra andre lokasjoner bør møte på kontoret ukentlig. Dette henger ikke helt sammen med at seks av ti mener at det er positivt med ansettelse uten lokasjonsgrense, med mindre man ser for seg en økning i reisevirksomhet for interne møter. Vi tror synspunktene på dette vil endre seg i takt med både utvikling og den erfaringen som kommer med den «nye normalen».

5.6 Hypotese 6 – utvikling av fjernledelse

H6: Er ledere i virksomheten som har jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse mer positive til hjemmekontor og fjernarbeid?

Det er veldig bra at virksomheter utvikler seg innen ledelse, men hvordan påvirker det adferden vår? Vil ledere med et kompetanseløft innen fjernledelse automatisk bli mer positive til hjemmekontor? Vi skal se nærmere på denne hypotesen og starter med offentlig sektor. Det har vært et tilbud om aktivitet i offentlig sektor rundt fjernledelse og mange ledere har fått mulighet til å gjennomføre kurs. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har en arbeidsgiverportal som inneholder fagsider for arbeidsgivere, ledere og HR i staten. Her finnes også kurs i fjernledelse (DFØ, 2022). Egne erfaringer fra Skatteetaten er at de, som et eksempel, har informert sine ledere om at kurs i fjernledelse er tilgjengelig hos DFØ, men vi har ingen oversikt over hvor mange som faktisk har gjennomført. I spørreundersøkelsen vår sier mer enn en av fire at virksomheten har jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse som ledelsesform. Vi vurderer det til å være et relativt høyt antall med tanke på at vi har vært i en kritisk situasjon. Det er noe høyere andel i offentlig sektor, men om det skyldes tilbudene via DFØ er høyst usikkert. Det er også usikkerhet i hva de enkelte legger i «jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse», men vi tenker det må ha vært et tema med informasjon og/eller tilbud om opplæring/kurs. I etterkant ser vi at spørsmålet kunne vært litt mer konkret eller delt opp i flere

alternativer, men tilbakemeldinger fra fritekstspørsmål i spørreundersøkelsen viser at formuleringen har blitt oppfattet som kurs/intern opplæring.

Virksomheter som hadde utviklet en sterk samarbeidskultur før pandemien har taklet hjemmekontor bedre enn andre. En slik samarbeidskultur er nødvendig for å få fjernledelse til å fungere, men vil virksomhetens fokus på fjernledelse påvirke holdningen til hjemmekontor? I våre analyser finner vi ikke en signifikant sammenheng mellom utvikling av fjernledelse i virksomheten og en positiv holdning til hjemmekontor. Vi kan derfor ikke si at fokus på utvikling av fjernledelse i virksomheten gjør ledere mer positive til å tilby hjemmekontor. Holdningen til hjemmekontor kan være mer sammensatt og påvirkes av andre variabler.

Derimot er det en mulig sammenheng mellom utvikling/kurs i fjernledelse og en positiv holdning til fjernledelse som ledelsesform. Kanskje ikke så rart, og sammenhengen er ikke stor. Arbeidsgiverportalen til DFØ har arbeidsmiljø, kommunikasjon og selvledelse som hovedtema i kurs om fjernledelse. Vi har på bakgrunn av spørreundersøkelsen gjennomført en tematisk analyse av et åpent spørsmål: *Har du noen betraktninger rundt hjemmekontor du ønsker å dele med oss?* I analysen finner vi mange tilbakemeldinger om bekymringer rundt arbeidsmiljø, lederkunnskap og balansen mellom jobb og privatliv. Lederkunnskap handler i stor grad om fjernledelse og digital kompetanse. Mulighet for en fleksibel hverdag er nevnt flest ganger. Vi har laget en liten ordsky for å vise gjentakelse av ord (figur 10).



Figur 10: Ordsky fra tematisk analyse – betraktninger rundt hjemmekontor

Det kommer tydelig frem at fokus på lederkunnskap er viktig i tilbakemeldingene, og det støttes av Molstad (2020, s. 141) i boka «Fjernledelse – Fred Frihet og Ensomhet». Her legges det vekt på den mestringsorienterte e-lederen, en leder som også må beherske fjernledelse. I tillegg vises det til at kunnskap om fjernledelse kan bli et kvalifikasjonskrav i forbindelse med fremtidige rekrutteringer. I teorien var vi innom sentrale faktorer som en leder må forholde seg til ved fjernledelse: arbeidsmiljø, jobbtilhørighet, autonomi, teknostress m.m. Dette krever et kunnskapsløft for mange ledere. Det er derfor ikke rart om fjernledelse kan komme som et kvalifikasjonskrav. Bailey og Kurland (2002) gjorde en

kunnskapsoppsummering allerede i 2002 der de så på hvem som benytter seg av fjernarbeid, hvorfor de gjør det og hva er skjer når de gjør det. I deres oppsummering trekker de frem lederens vilje til å la ansatte jobbe fra andre lokasjoner som viktig. Arbeidsgivers tillit til ansatte, eller mangel på tillit, påvirker virksomhetens beslutning om å ta i bruk fjernarbeid. Analysen vår viser også at ledere i storbyer er mer positive til fjernledelse enn ledere i mindre byer og tettsteder. Vi finner resultatet noe overraskende, men kanskje dette vil endre seg ved større bruk av coworking spaces og at mindre byer/tettsteder ser muligheten til å beholde arbeidskraft lokalt ved bruk av ny teknologi og endrede arbeidsformer? Dette vil gi mindre byer og tettsteder en mulighet til å ta del i et større arbeidsmarked.

Oppsummert kan vi se for oss at økningen av bruk av hjemmekontor og annet fjernarbeid kan være en modererende faktor, som kan dempe noen av de uheldige virkningene fra åpne kontorkonsepter ved at konsentrasjonskrevende oppgaver og andre oppgaver som ikke egner seg så godt i kontorlandskapet, i større grad løses fra andre steder. Dette vil kreve at en del ledere må tenke nytt om hvordan ledelse utøves. Lederkompetansen er under endring, og det er en sannsynlig sammenheng mellom fokus på fjernledelse i virksomheter og holdning til fjernledelse hos ledere. Kanskje ikke så overraskende, men vi tror dette blir enda viktigere i tiden fremover.

6 Avslutning

Avslutningsvis i denne masteroppgaven vil vi trekke sammen slutningene fra drøftingen av de ulike hypotesene til en konklusjon på vår problemstilling. Vi vil videre reflektere over styrker og svakheter vi ser med oppgaven, før vi tenker høyt om hvilke implikasjoner dette kan ha for praksisfeltet og behovet for videre forskning.

6.1 Konklusjon

Vi startet oppgaven med følgende problemstilling: «*I hvilken grad påvirker tillitsbasert ledelse strategiske beslutninger om arbeidsorganisering som gjøres i organisasjonene på vei ut av pandemien?*» Problemstillingen utløste et behov for å utvikle en *tillitsindeks* for å måle hvor tillitsbasert en leder er. Vi har brukt *tillitsindeksen* til å teste de seks hypotesene vi formulerte på bakgrunn av teori, for å få svar på problemstillingen. Gjennom drøftingene i forrige kapittel har vi gått inn på hvilke resultater vi har funnet isolert for den enkelte hypotese. Vi vil nå gå videre å se på i hvordan disse svarene påvirker konklusjon. I tabellen under har vi oppsummert våre konklusjoner for den enkelte hypotesen:

Tabell 25: Hypotese og konklusjon – en oppsummering

Hypotese	Konklusjon
Er det en sammenheng mellom ulike bakgrunnsvariabler og grad av tillitsbasert ledelse hos respondentene? Vil variabler som kjønn, alder, geografi, utdanningsnivå og/eller stillingstype påvirke hvor tillitsbaserte ledere er?	Vi kan ikke påvise noen sammenheng mellom tillitsbasert ledelse og kjønn, heller ikke alder, utdanning og geografi. Derimot finner vi en signifikant sammenheng mellom tillitsbasert ledelse og stilling. Direktører utøver mindre tillitsbasert ledelse enn ledere med lederansvar for ansatte. Vi ser også at det utøves mer tillitsbasert ledelse i privat sektor enn offentlig. Det er også en signifikant forskjell mellom utvalgene, der utvalg 1 har noe mindre grad av tillitsbasert ledelse enn utvalg 0.
Hvordan vil graden av tillit hos ledere øke sannsynligheten for at virksomheten har fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen?	Det er en klar signifikant samvariasjon mellom den avhengige variabelen <i>I hvilken grad har din bedrift fremtid bruk av hjemmekontor på agendaen</i> og <i>Tillitsvariabelen ceteris paribus</i>
Hvordan vil graden av tillit hos ledere øke sannsynligheten for at virksomheten har planlagt endringer av kontorlokaler?	Det er en signifikant sammenheng mellom tillitsbasert ledelse og sannsynlighet for at virksomheten vurderer endring av kontorlokaler
Vil ledere som mener at en stor andel av arbeidsoppgavene løses best hjemmefra eller fra andre lokasjoner enn kontoret utvise større grad av tillitsbasert ledelse?	Det er en positiv signifikant samvariasjon mellom ledere som scorer høyt på <i>tillitsindeksen</i> og om de mener at oppgaver kan løses best fra andre steder enn kontoret. Eller mer korrekt; om det ikke er av så stor betydning hvor oppgaven løses.
Vil ledere som utviser stor grad av tillit være mer tilbøyelig til å ansette og ha ansatte på andre lokasjoner enn der de selv har kontor?	Det er en svært signifikant positiv regresjonskoeffisient for <i>tillitsindeksen</i> mot den avhengige variabelen i hypotesen.
Er ledere i virksomheter som har jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse mer positive til hjemmekontor og fjernarbeid?	Det kan ikke påvises noen signifikant sammenheng mellom kompetansetiltak på fjernledelse og positiv innstilling om <i>arbeidsgivere så langt som mulig bør tilby hjemmekontor for de ansatte</i> . Det er en signifikant sammenheng mellom fjernarbeid og om <i>fjernledelse egner seg godt som ledelsesform</i> .

På bakgrunn av teori, *tillitsindeksen* og valgte hypoteser kan vi konkludere med at utøvelse av tillitsbasert ledelse med stor sannsynlighet påvirker de strategiske beslutninger som tas på vei ut av pandemien i de ulike virksomheter. Tillitsbaserte ledere har i større grad enn andre ledere; hjemmekontor mer på agendaen, økt sannsynlighet for planlagte endringer av kontorlokaler, mener at de ulike arbeidsoppgaver kan løses fra andre steder enn kontoret, og er mer tilbøyelig til å ansette medarbeidere som jobber fra andre steder. Det er også en signifikant

sammenheng der ledere i virksomheter som har jobbet aktivt med fjernledelse er mer positive til fjernledelse enn andre ledere.

Gjennom analysen av de ulike hypotesene har vi sett at påvirkning fra *tillitsindeksen* er den eneste uavhengige variabelen som gjennomgående har signifikant påvirkning på de ulike strategiske områdene vi tester for i denne masteroppgaven under ellers like forhold. Vi har funnet påvirkninger av ulike enkeltvariabler gjennom analysene som er interessante nok i seg selv, og som er omtalt i kapittel 5.

Mer enn syv av ti virksomheter har fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen. Respondentens alder, geografiske lokasjon og hvor stor andel av virksomhetens ansatte som har oppgaver som egner seg på hjemmekontor har noe signifikant påvirkning. Dette er i seg selv ikke så overraskende. Det som er overraskende og som bekrefter hypotesen er en relativt stor signifikant påvirkning av tillitsbasert ledelse.

Noe i overkant av fire av ti virksomheter planlegger endringer av kontorlokaler, og vi ser vi samme mønster når det kommer til uavhengige variabler som påvirker variasjonen som for hjemmekontor. I tillegg ser vi at økning i antall ansatte påvirker sannsynligheten for at virksomheten har temaet på dagsorden.

På samme måte som Fløvik et al. (2021) og Smite et al. (2022) får vi bekreftet at de ulike arbeidsoppgavene kontoransatte vanligvis utfører, egner seg i varierende grad på hjemmekontor. Vi har for lite kunnskap om hvilke oppgaver som egner seg hvor og under hvilke betingelser. Vårt bidrag til kunnskapsgrunnet, på dette området isolert, er at grad av tillitsbasert ledelse gir en positiv påvirkning av hvordan respondentene vurderer hvor oppgavene best kan løses. Som både Fløvik et al. (2021), Ingelsrud et al. (2022) og Smite et al. (2022) er inne på, vet vi for lite om driverne som påvirker dette bildet, og det vil være velkomment med mer forskning på hvordan ulike driverne påvirker blant annet samhandling, oppgaveløsning, arbeidsmiljø og produktivitet.

Analysene våre viser at tillitsbaserte ledere er mer positive til ansettelse uten lokasjonsgrense enn andre ledere som scorer lavere på *tillitsindeksen*. Det hadde vært interessant å se på hvordan utviklingen på dette området har vært over tid, men vi vil anta at tilbakemeldingen om at seks av ti som mener *at ansettelse uten lokasjonsgrense kan være positivt* er høyere enn før pandemien, og at dette er en trend som flere virksomheter vil følge i årene som kommer.

6.1.1 Øvrige funn

I tillegg til at vi har fått svar på både problemstilling og hypoteser er det noen resultater og poenger vi ønsker å fremheve.

Det første er utviklingen av *tillitsindeksen*. På bakgrunn av et sett med korrelerte holdningsvariabler knyttet til hjemmekontor, fjernledelse og autonomi har vi utviklet en indeks som vil gi en indikasjon om den enkelte respondents holdninger til ulike tema som passer inn under teorien om tillitsbasert ledelse. Vi har ikke klart å finne frem til noen lignende indeks gjennom det vi har gått igjennom av forskning, og heller ikke i flere samtaler med ulike ressurspersoner innen akademia og praksisfeltet. Utvikling og testing av *tillitsvariabelen* har blitt en viktig del av avhandlingen vår, og er et område som fremtidige prosjekter bør jobbe videre med.

Vi har også erfart at regresjonsanalyse har sin styrke. I analysen av bakgrunnsvariabler viser vi endring av signifikansverdien på kjønn (tabell 7), der den signifikante sammenhengen i modell 1 forsvinner med flere kontrollvariabler i modell 2 og 3. I vår oppgave har vi valgt å ta med variabler som kan påvirke hvordan en leder utøver sitt virke. Ved å ta inn kontrollvariabler som stilling, andel med mulighet for hjemmekontor og antall ansatte har vi fått en mer treffsikker regresjon, men også noen overraskende funn mot flere av bakgrunnsvariablene.

Mange vil nok tenke at sosial interaksjon og pauser hører hjemme på arbeidsplassen, og gjerne ved kaffemaskinen, men et interessant funn er at tillitsbaserte ledere i større grad enn andre ledere mener dette også kan ivaretas på andre måter. Dette er en spennende utvikling og kan bidra til utvikling av arbeidsformer som også vil gi rom for mer distribuerte organisasjoner med ansatte på flere ulike lokasjoner, også lokasjoner uavhengig av hvor virksomheten selv disponerer lokaler. Dette kan styrke bruken av digitale kanaler, men da også med en usikkerhet av langtidsvirkninger på arbeidsmiljø. Tilgang på coworking lokaler kan bidra til en mer balansert sosial tilhørighet, der man kan utnytte fleksibiliteten ved fjernarbeid samtidig som noe av det sosiale kan ivaretas av andre i en tilsvarende arbeidssituasjon. Fløvik et al. (2021, s. 35) er mer bekymret og mener at digital sosialisering ikke helt kan erstattes av muligheten til å fysisk jobbe sammen med kollegene i arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, og slår fast at sosial- og profesjonell isolasjon er forbundet med lavere produktivitet, mer stress, dårligere utnyttelse av kompetanse og økt (uønsket) turnover. Kanskje vil utviklingen på vei ut av pandemien, tillitsbaserte ledere og den yngre generasjonen endre på dette synet?

Det kommer også tydelig frem at ledere som er nærmest ansatte utøver mer tillitsbasert ledelse enn de på toppen av virksomheten. Dette er kanskje ikke overraskende, men det vil si at ledere for ansatte med stor sannsynlighet er mer tillitsbaserte ledere enn *ledere for ledere* og direktører. Tillit til andre mennesker handler i stor grad om å kjenne hverandre, og relasjonen mellom leder og ansatte, som er grunnlaget for tilliten, utvikles i samhandlingen (Bentzen, 2015). Ledere på høyere nivå har oftere større avstand til ansatte som de indirekte har lederansvar for og dermed ikke samme mulighet for å bygge like tillitsfulle relasjoner.

Tillitsbasert ledelse, slik Kuvaas (2017) definerer det, ser ut til å være en hensiktsmessig ledelsesform i den tiden vi er i med hurtige endringer, forventninger om fleksibilitet og tjenesteytende virksomheter som kvalitetssikrer leveransene med kompetansen til sine ansatte. Samtidig har vi en digital utvikling som har akselerert i løpet av pandemien til et nivå vi ellers ville måtte ventet mange år på. Det er positive og negative sider ved mulighetene i et mer fleksibelt arbeidsliv, men det vil være viktig å balansere de faktorene som kan og vil påvirke arbeidsmiljø, kreativitet og produktivitet i positivt og/eller negativ retning avhengig av hvilke valg virksomhetene tar, og hvordan de utfordringene og mulighetene som kommer av denne fleksibiliteten håndteres. Det er derfor svært interessant å se hvordan tillitsbasert ledelse påvirker strategiske valg, og hvordan fokus på kompetanse om fjernledelse kan påvirke hvordan ledere ser på fjernledelse.

6.2 Oppgavens styrker og svakheter

Vi har reflektert over oppgavens styrker og svakheter nå i etterkant, men også underveis. Med over fem hundre respondenter i undersøkelsen forstod vi at antall besvarelser ble en styrke å ha med seg inn i analysen. Det ville vært enda bedre om respondentene hadde vært tilfeldige trukket ut, men det er de ikke. Utvalget basert på egne nettverk i LinkedIn kan sees på som en svakhet, men det private nettverket utgjør under halvparten av besvarelsene. Vi tror at kombinasjonen av utvalgene vil være representativt for ledere i offentlig og privat sektor. Respondentene strekker seg også fra toppdirektører i noen av landets mest ledende virksomheter til gruppeledere for ansatte i mindre bedrifter.

Problemstillingen og tematikken i oppgaven er høyaktuell noe som kan ha gjort at mange ønsket å svare på spørreundersøkelsen. Vi har fått mange positive tilbakemeldinger med et ønske om å få tilsendt oppgaven, og det er flere som ønsker å få funnene presentert. Noen få har gitt uttrykk for at dette er en av mange spørreundersøkelser om hjemmekontor, og at denne undersøkelsen ikke vil gi noe nytt. Vi håper at resultatet som foreligger viser noe annet.

Utviklingen av spørreskjema fikk vi god veiledning av fagperson på spørreundersøleøser i NHO. Dette anser som en styrke. men samtidig er det elementer i skjemaet som vi gjerne skulle gjort annerledes. Vi har noen flervalgsspørsmål som kunne vært stilt annerledes, og som har gjort analysen litt vrien. Dette har medført en god del omkodingsarbeid for å oppnå gode analyser. De åpne kommentarfeltene ble derimot en styrke for oppgaven, og sørget for mange gode refleksjoner og tilbakemeldinger fra respondenter som bidrag til å forklare og utdype funnene.. Selv om vi har gjennomført en større kvantitativ undersøkelse, med mulighet for refleksjoner og tilbakemeldinger i spørreskjema, kunne noen kvalitative intervjuer i etterkant. Det ville gitt oss mer dybde i analysen. Avslutningsvis i spørreskjema åpnet vi opp for en mulighet til intervju for de som ønsket, dette var det ingen som benyttet seg av, men mange la inn lange utfyllende kommentarer i de åpne kommentarfeltene. Tilbakemeldingene resulterte i en tematisk analyse (vedlegg 5).

Vi tenker at prosjektet med masteroppgaven har gitt et kunnskapsbidrag gjennom testing og utvikling av tillitsindeksen, og som vi opplever har blitt en styrke for oppgaven. Dette er et kunnskapsbidrag som fremtidige prosjekter kan se til og eventuelt arbeide videre med.

6.3 Hva er betydningen av resultatet for praksis

Analysene våre viser noen sammenhenger mellom hvordan man ser på ulike strategiske tema og tillitsbasert ledelse. Ledere i Norge kommer nok relativt høyt opp på en internasjonal tillitsskala, og det er positivt hvis vi tenker oss at tillitsbasert ledelse kan være noe av svaret på hva alternativet til målstyring og andre detaljorienterte oppfølgingsregimer. Hvis dette stemmer så vil det være hensiktsmessig for virksomheter å se innover for å se utover (Gilje & Grimen, 1993) og bygge en fremtidsrettet organisasjon bygd på tillitsbasert ledelse der (Bringselius, 2019), og der er begreper som Public Value Management (Stoker 2006) og Public Value Governance (Bryson, Crosby og Bloomberg, 2014) interessante å lære mer om som en mulig vei for å forstå veien ut fra New Public Management og målstyringstradisjonen for offentlige virksomheter.

Arbeidsgivere som i fortsettelsen vil ha ansatte på hjemmekontor i en aller annen grad, bør vurdere hvilke strategiske grep de bør ta og på hvilken måte. Relativt mange svarer at de er positive til ansettelse uten lokasjonsgrense, men vil samtidig (tilsynelatende) at disse ansatte skal møte på kontoret ukentlig. Det finns utfordringer knyttet til etablering av team og ledelse på avstand som man bør ta på alvor for å tilrettelegge for samhandling, godt arbeidsmiljø og produktivitet.

Som flere andre har aktualisert i ulike kanaler er den litt betente diskusjonen om kontorplasser og utforming av kontorer. I en flytteprosess hos en tidligere arbeidsgiver ble kontorbruken kartlagt som grunnlag for planlegging av nytt bygg; og konklusjonen var at belegget på kontorplassene var på omtrent 60 %, og dette var før pandemien og oppblomstring av hjemmekontorpraksisen vi har i dag. Samtidig ser vi noen utfordringer med dagens kontororganisering når oppgavene endrer karakter, og virksomheter bør vurdere hvordan deres fremtidige lokaler bør utformes for å understøtte oppgavene man ønsker å løse på kontoret.

Noen arbeidstakerorganisasjoner i enkeltvirksomheter vi kjenner til er svært opptatt av at alle ansatte skal ha en plass, og helst en fast plass. Vi kan stille spørsmål om dette er en bærekraftig praksis all den tid vi bare kommer til å bruke en mindre andel av plassene til enhver tid. Nesten halvparten av lederne som har svart på undersøkelsene til Ingelsrud et al. (2022, s. 56-59) er enige i at alle ansatte skal kunne jobbe fra kontoret samtidig. I våre analyser finner vi en økt sannsynlighet for at virksomheten har planer om å gjøre om på kontorer når den største andelen av ansatte har ulike typer delte kontorløsninger. Denne gruppen ansatte har også størst sannsynlighet for å ønske noe mer hjemmekontor enn de som har eget kontor (Ingelsrud & Bernstrøm, 2021),

Dagens regjering har medlemmer som bruker følgende begrep: «Ta hele Norge i bruk». Ansettelser uten lokasjonsgrenser og coworking spaces kan være et viktig bidrag inn i dette prosjektet, men da bør det skapes mer positivitet til fjernledelse i de mindre byer og tettsteder.

6.4 Behov for mer kunnskap og videre forskning

Vi trenger mer kunnskap om tillitsbasert ledelse og hvordan vi kan måle dette på en presis måte også når vi spør ledere om egen praksis. Vi ser også et behov for mer kunnskap om hva som påvirker utvikling av arbeidsformer nå og fremover, og hvilke muligheter og begrensninger som ligger i fleksibilitetsparadokset.

Underveis i prosessen med denne masteroppgaven har diskusjonen om retten til å logge av seilet frem som et svært aktuelt tema i EU, og vi mener at det vil være gunstig å få mer kunnskap om retten til å logge av, hvilket behov det er for regulering, og hvordan dialog og samhandling mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, og deres respektive organisasjoner, for å kunne møte denne utfordringen på en hensiktsmessig måte i Norge. Funnene til Ingelsrud et al. (2022), spesielt med tanke på grenseoverskridende arbeidstid og fleksibilitetsparadokset, vekker en nysgjerrighet for hva som skal til for å forebygge potensielt uheldige virkninger av et mer fleksibelt arbeidsliv, og hvor langt det er hensiktsmessig at vi går i reguleringssporet for å løse

denne problemstillingen i et land med sterke tradisjoner for å løse ulike problemstillinger i partssamarbeidet gjennom den Nordiske modellen.

6.5 Avslutning

Det er grunn til å tro at endringstakten i årene som jobber vil bli stadige raskere. Mulighetene digitalisering, tillitsbasert ledelse og økt fleksibilitet gir, vil også følges av noen utfordringer og mulige negative konsekvenser. Hvordan vi skal sikre innovasjon og kreative prosesser i digital samhandling er et tema som må løses hvis vi går i retning av mer fysisk distribuert arbeidsorganisering. Styrken i den Nordiske modellen for partssamarbeid kan gi de nordiske landene et fortrinn sammen med allerede høy grad av tillit og vel utbygd digital infrastruktur.

Arbeidet med denne masteroppgaven har gitt oss som studenter viktig kunnskap. Vi håper oppgaven kan få nytte for andre som kilde til kunnskap, refleksjon og inspirasjon til kultur- og organisasjonsutvikling og videre forskning.

7 Tabelliste

Tabell 1: Utvalg 1 er fordelt på samtlige Landsforeninger i NHO.....	37
Tabell 2: Utvalg 0 er fordelt på ulike etater i offentlig sektor	38
Tabell 3: Faktoranalyse – tillitsindeks.....	42
Tabell 4: Krysstabell – tillitsindeksen fordelt på stilling.....	54
Tabell 5: Krysstabell – autonomi og kjønn	55
Tabell 6: Krysstabell – utdanningsnivå og kjønn	55
Tabell 7: Multippel regresjonsanalyse – tillitsindeksen	56
Tabell 8: Krysstabell – bruk av hjemmekontor fordelt på sektor og geografi.....	58
Tabell 9: Krysstabell – bruk av hjemmekontor fordelt på kjønn og utdanning.....	58
Tabell 10: Krysstabell – bruk av hjemmekontor fordelt på stilling.....	59
Tabell 11: Multippel regresjonsanalyse – bruk av hjemmekontor	60
Tabell 12: Tabell – endring av kontorlokaler og reduksjon av areal	62
Tabell 13: Krysstabell – endring av kontorlokaler og geografi.....	62
Tabell 14: Multippel regresjonsanalyse – endring av kontorlokaler	63
Tabell 15: Tabell – hvor løses ulike oppgaver best?.....	64
Tabell 16: Multippel regresjonsanalyse – oppgaver og tillit	66
Tabell 17: Krysstabell – ansettelse uten lokasjonsgrense, sektor og kjønn.....	68
Tabell 18: Tabell – oppmøtefrekvens	68
Tabell 19: Krysstabell – ansettelse uten lokasjonsgrense og oppmøte på kontoret	69
Tabell 20: Multippel regresjonsanalyse – ansettelse uten lokasjonsgrense.....	69
Tabell 21: Krysstabell – ansettelse uten lokasjonsgrense og alder.....	70
Tabell 22: Krysstabell – fjernledelse og sektor	71
Tabell 23: Multippel regresjonsanalyse – jobbet aktiv med fjernledelse	71
Tabell 24: Krysstabell – fjernledelse og geografi.....	72
Tabell 25: Hypotese og konklusjon – en oppsummering	87

8 Figurliste

Figur 1 Emergent strategies are not necessarily bad and deliberate strategies good (Mintzberg, 2009, s. 12).....	16
Figur 2 Strategiprosess	17
Figur 3: Eksempel på Årsaksindikator og Effektindikator (Ringdal, 2018, s. 356).....	47
Figur 4 Cronbach's alpha formel.....	48
Figur 5 Sammenheng mellom andel på hjemmekontor og fremtidig bruk av hjemmekontor .	61
Figur 6 Sammenheng mellom Tillitsindeksen og fremtidig bruk av hjemmekontor	61
Figur 7: Individuelle oppgaver og tillit	67
Figur 8: Digitale møter og tillit	67
Figur 9: Regresjon Oppgaver og Tillitsindeksen.....	81
Figur 10: Ordsky fra tematisk analyse – betraktninger rundt hjemmekontor	85

9 Litteraturliste

- Amundsen, O. (2021). *Drømmeorganisasjonen*. Gyldendal Norske Forlag AS.
- Andersen, L. L., Fishwick, D., Robinson, E., Wiezer, N. M., Mockało, Z. & Grosjean, V. (2017). Job satisfaction is more than a fruit basket, health checks and free exercise: Cross-sectional study among 10,000 wage earners. *Scand J Public Health*, 45(5), 476-484. <https://doi.org/10.1177/1403494817698891>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2021). *Høring – forslag til endringer i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. Hentet 3.oktober fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-forslag-til-endringer-i-forskrift-om-arbeid-som-utføres-i-arbeidstakers-hjem/id2844149/>
- Axelsson, J. & Høyer, H. C. (2016). Tillit og kontroll - som ild og vann eller som sukker og kanel? I H. C. Høyer, S. Kasa & B. S. Tranøy (Red.), *Tillit, styring, kontroll*. Universitetsforl.
- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Baker, M. G. (2020). Nonrelocatable occupations at increased risk during pandemics: United states, 2018. *Am J Public Health*, 110(8), 1126-1132. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2020.305738>
- Bakken, T. (2016). Tillitens risiko. I H. C. Høyer, S. Kasa & B. S. Tranøy (Red.), *Tillit, styring, kontroll*. Universitetsforl.
- Barstad, A. S., Lene. (2015). *Deltaking, støtte, tillit og tilhørighet* (ISBN 978-82-537-9259-0). Statistisk Sentralbyrå. S. Sentralbyrå. https://ssb.brage.unit.no/ssb-xmlui/bitstream/handle/11250/2445446/RAPP2015-51_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bentzen, T. Ø. (2015). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer – i springet fra ambition til praksis* [Doktogradsavhandling, Roskilde Universitet].
- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers : managerial communication at a distance* [Turku School of Economics]. Turku.
- Bergum, S. (2014). Avstandsledelse : karakteristika og utfordringer. I S. H. Å. & A. O. Haugen (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (s. 39-59). Oplandske bokforl.
- Blagoev, B., Costas, J. & Kärreman, D. (2019). ‘We are all herd animals’: Community and organizationality in coworking spaces. *Organization (London, England)*, 26(6), 894-916. <https://doi.org/10.1177/1350508418821008>
- Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. & Vink, P. (2012). New ways of working: Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41(1), 2605-2610. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1028-2605>

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bratberg, Ø. (2017). *Tekstanalyse for samfunnsvitere* (2. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Bringselius, L. (2019). *Kultur och värdegrundsarbete ur ett tillitsperspektiv*.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th. utg.). Oxford University Press.
- Det norske akademis ordbok. (2021). Tillit. I. <https://naob.no/ordbok/tillit>
- DFØ. (2022). *Statens arbeidsgiverportal - Fjernledelse*. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/fjernledelse>
- Dingel, J. I. & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of public economics*, 189, 104235-104235. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age* (New forms of employment series, Issue).
- Eurofound. (2021, 1. desember 2021). *Right to disconnect*. Hentet 26. februar 2022 fra <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/right-to-disconnect>
- European Parliament. (2021, 26. januar 2021). *Parliament wants to ensure the right to disconnect from work*. Hentet 22. februar 2022 fra <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20210121STO96103/parliament-wants-to-ensure-the-right-to-disconnect-from-work>
- Fløvik, L., Lunde, L.-K., Vleeshouwes, J., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L. & Christensen, J. O. (2021). *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering. I. Statens arbeidsmiljøinstitutt*.
- Foertsch, C. (2011, 9. mai 2011). *What Is Coworking And Its Cultural Background?* Hentet 23. april fra <https://www.deskmag.com/en/coworking-spaces/what-is-coworking-about-the-changing-labor-market-208>
- Foertsch, C. & Cagnol, R. (2013, 15. august 2013). *The History Of Coworking In A Timeline*. Hentet 23. april fra <https://www.deskmag.com/en/coworking-spaces/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>
- Forskrift om arbeid i arbeidstakers hjem. (2002). *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem (FOR-2002-07-05-715)* Arbeids- og sosialdepartementet. <https://lovdata.no/forskrift/2002-07-05-715>
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* ([3. prøveutg.]. utg.). Universitetsforlaget.
- Golden, T. D. & Gajendran, R. S. (2018). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of business and psychology*, 34(1), 55-69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Gudmundsen, M. E. (2021). *Hjemmekontor etter pandemien – disse reglene bør du kjenne til*. <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/hjemmekontor-etter-pandemien-disse-reglene-bor-du-kjenne-til.html>
- Hansen, J.-A. (2021). *Hjemmekontor har kommet for å bli – det endrer lederrollen*. Hentet 22. april fra <https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>
- Hermanrud, I. (2016). Tillit i det digitale arbeidslivet - praksiser som fremmer tillit og mistillit. I H. C. Høyer, S. Kasa & B. S. Tranøy (Red.), *Tillit, styring, kontroll*. Universitetsforl.
- Holgersen, H., Jia, Z. & Svenkerud, S. (2020). *Who and how many can work from home in Norway? - Evidence from task descriptions*. Statistisk sentralbyrå.
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjerntarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet.
- Ingelsrud, M. H. & Bernstrøm, V. H. (2021). *Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021*. O. s. Arbeidsforskningsinstituttet. <https://hdl.handle.net/11250/2756692>
- International Labour Organization, I. (1996). *Home Work Convention, 1996 (No. 177)*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTUMENT_ID:312322:NO
- Johnsen, Å. (2014). *En strategisk offentlig sektor*. Fagbokforlaget.
- Jostell, D. & Hemlin, S. (2018). After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict. *Work*, 60(3), 475-483. <https://doi.org/10.3233/WOR-182748>
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Knardahl, S. (2020). *Forholdet mellom aktiviserbaserte arbeidsplasser og sykefravær: Arbeidsplasskonsepter med betydning for sykefravær og frafall fra arbeidslivet*. Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Knardahl, S. & Christensen, J. O. (2021). Working at home and expectations of being available: effects on perceived work environment, turnover intentions, and health. *Scandinavian journal of work, environment & health*. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3996>
- Kuvaas, B. (2017). *Tillitsbasert ledelse virker*. Handelshøyskolen BI. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>
- Ladegård, G. V., Signy Irene. (2010). *Ledelse og Styring*. Fagbokforlaget.
- Leberecht, T. (2016). *Make Your Strategy More Agile*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/10/make-your-strategy-more-agile>
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human resource management review*, 27(4), 648-659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Martinsen, Ø. L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G. & Velsand, K. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utgave. utg.). Gyldendal.
- Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeulen, G. & Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Luxembourg: Publications Office.
- Mikalsen, M., Moe, N. B., Wong, S. I. & Stray, V. (2021). Agile Information System Development Organizations Transforming to Large-Scale Collaboration.
- Mintzberg, H. A., Bruce; Lampel, Joseph. (2009). *Strategy Safari*. Pearson Education publications.
- Molstad, M. H. A., Ann Kristin G. (2020). *Fjernledelse - Fred, frihet og ensomhet?* Gyldendal.
- NHO. (2021). *Økonomisk overblikk 1/2021 - Utsikter 2021-2023. Tema: Hjemmekontor — ikke for alle, alltid*. <https://www.nho.no/publikasjoner/kvartdalsrapporter/okonomisk-overblikk-12021/>
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- OECD. (2010). *Education at a Glance 2010 - OECD indicators*. <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/45926093.pdf?mcsckid=799418fbc45c11ec9ba20ef016c910e6>
- Olson, M. H. & Primps, S. B. (1984). Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues. *Journal of social issues*, 40(3), 97-112. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1984.tb00194.x>
- Remen, A. C. (2022, 18.01.22). *Ansetter folk som bare jobber hjemmefra*. NRK.

- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Rupietta, K., Rupietta, K., Beckmann, M. & Beckmann, M. (2018). Working from Home: What is the Effect on Employees' Effort? *Schmalenbach business review*, 70(1), 25-55. <https://doi.org/10.1007/s41464-017-0043-x>
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Smite, D., Tkalich, A., Moe, N. B., Papatheocharous, E., Klotins, E. & Buvik, M. P. (2022). Changes in perceived productivity of software engineers during COVID-19 pandemic: The voice of evidence. *J Syst Softw*, 186, 111197-111197. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.111197>
- Smith, B. (2021). *The third place: What is it & how does it relate to coffee shops?* Perfect Daily Grid. Hentet 14.mai fra <https://perfectdailygrind.com/2021/06/the-third-place/>
- Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. *Journal of business and technical communication*, 26(4), 399-441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>
- Spinuzzi, C., Bodrožić, Z., Scaratti, G. & Ivaldi, S. (2019). "Coworking Is About Community": But What Is "Community" in Coworking? *Journal of business and technical communication*, 33(2), 112-140. <https://doi.org/10.1177/1050651918816357>
- Stami. (2020, 30.januar 2020). *Arbeidsmiljø: Det handler om arbeidet*. <https://stami.no/arbeidsmiljo-det-handler-om-arbeidet/>
- Stami. (u.å.). *Hva er psykososialt arbeidsmiljø?* Hentet 1. februar 2022 fra <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/hva-er-psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Thrane, C. (2017). *Regresjonsanalyse - en praktisk tilnærming*. Cappelen Damm AS.
- Thrane, C. (2020). *Applied regression analysis : doing, interpreting and reporting regression*. Routledge.
- van der Lippe, T. & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technol Work Employ*, 35(1), 60-79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Aaron Cohen Associates. (2016, 4.mai 2016). *Library Space Planning: The Third Place*. Hentet 14.mai fra <https://www.acohen.com/blog/library-space-planning-the-third-place/>

Vedlegg 1 – Spørreskjema

geografi_1	I hvilket fylke er din primære arbeidsplass lokalisert?
* range:*	
Agder	<input type="radio"/> 1
Innland	<input type="radio"/> 2
Møre og Romsdal	<input type="radio"/> 3
Nordland	<input type="radio"/> 4
Oslo	<input type="radio"/> 5
Rogaland	<input type="radio"/> 6
Svalbard	<input type="radio"/> 7
Troms og Finnmark	<input type="radio"/> 8
Trøndelag	<input type="radio"/> 9
Vestfold og Telemark	<input type="radio"/> 10
Vestland	<input type="radio"/> 11
Viken	<input type="radio"/> 12

stilling	Hva er din nåværende stilling?
* range:*	
Direktør - daglig leder	<input type="radio"/> 1
Leder med personalansvar for ledere	<input type="radio"/> 2
Leder med personalansvar for ansatte	<input type="radio"/> 3
HR leder	<input type="radio"/> 4
Leder uten personalansvar	<input type="radio"/> 5
+ skip:exit Ingen av disse	<input type="radio"/> 6

utdannelse	Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?
* range:*	
Mastergrad eller høyere	<input type="radio"/> 1
Bachelorgrad eller tilsvarende	<input type="radio"/> 2
1-2 år fagskole/høyskole	<input type="radio"/> 3
Videregående skole eller grunnskole	<input type="radio"/> 4

fagretning	Innen hvilke fagretninger har du i din høyeste gjennomførte utdanning? Flere svar mulig
* range:*	
Pedagogikk	<input type="checkbox"/> 1
Helsefag	<input type="checkbox"/> 2
Økonomi	<input type="checkbox"/> 3
Ingeniør/tekniske fag	<input type="checkbox"/> 4
Samfunnsvitenskapelige fag	<input type="checkbox"/> 5
Naturvitenskapelige fag	<input type="checkbox"/> 6

Preview of 'Skjema for distribusjon i eget nettverk', version 2.0. Created 07.05.2022, 16:57

fagretning	Innen hvilke fagretninger har du i din høyeste gjennomførte utdanning? Flere svar mulig
Humanistiske fag	<input type="checkbox"/> 7
Ledelse	<input type="checkbox"/> 8
Annet	<input type="checkbox"/> 9

ansatte	Hvor mange ansatte har du direkte eller indirekte lederansvar for? Notér tallet i feltet under
* range:*	
Skriv inn antall ansatte	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1

andel_2	Har du ansatte som har arbeidsoppgaver som gjør det mulig å jobbe hjemmefra?
* range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2

andel	Omtrent hvor stor andel av dine ansatte har arbeidsoppgaver som gjør det mulig å jobbe fra hjemmekontor? Notér tallet i feltet under
* filter:andel_2.a=1	
Skriv inn tall %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1

andel_1	Omtrent hvor stor andel av dine ansatte har tilbud om å jobbe fra hjemmekontor? Notér tallet i feltet under
* filter:andel_2.a=1	
Skriv inn tall %	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1

Information
Vi vil nå stille deg noen spørsmål om hjemmekontor. Med hjemmekontor mener vi arbeid utført i arbeidstakers hjem, eller annet sted etter arbeidstakers valg, utenfor arbeidsgivers lokale.

påstander	Hvor enig, eller uenig, er du i følgende påstander:					
* range:*						
	Helt enig	Litt enig	Nøytral	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke
	1	2	3	4	5	6
Arbeidsgivere bør så langt som mulig tilby hjemmekontor for de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 1
Hjemmekontor bør være organisert på faste ukedager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 2
Arbeidsgivere bør begrense grad av fleksibilitet ved hjemmekontor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 3
Arbeidsgiver bør kunne bestemme at arbeidstaker skal jobbe hjemmefra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 4
Hjemmekontor kan tiltales fra hytta eller andre steder utenfor hjemmet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 5
Hjemmekontor bør ikke benyttes mer enn 2 dager i uken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 6

Preview of 'Skjema for distribusjon i eget nettverk', version 2.0. Created 07.05.2022, 16:57

comments_1	Har du noen betraktninger rundt hjemmekontor du ønsker å dele med oss?
* range:*	Open
+ exclusive:yes Nei	<input type="radio"/> 1

pastander_1	Hvor enig, eller uenig, er du i følgende påstander:						
* range:*	Helt enig 1	Litt enig 2	Nøytral 3	Litt uenig 4	Helt uenig 5	Vet ikke 6	
Arbeidsgivere bør i fremtiden utvikle mer aktivitetsbaserte kontorlokaler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Hjemmekontor vil være forutsetning for vellykket bruk av aktivitetsbaserte kontorarbeidsplasser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Ansettelser uten lokasjonsgrenser kan være positivt og gi nye muligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Det er mindre effektivt når ansatte jobber fra ulike lokasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Møteinnkallinger bør inneholde mulighet for digital deltagelse (video/Teams/Zoom)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5

mote	Hvilken type møte foretrekker du vanligvis?
* range:*	
Digitale møter	<input type="radio"/> 1
Fysiske møter	<input type="radio"/> 2
Hybride møter (møter det er mulig å delta fysisk eller digitalt)	<input type="radio"/> 3
Alle møteformene fungerer like bra	<input type="radio"/> 4

mote_1	Dersom det åpnes for mer bruk av andre arbeidslokasjoner kan det være behov for at de ansatte møtes fysisk. Vi ønsker ditt synspunkt på hvor ofte dette bør gjennomføres
	Ansatte som i hovedsak jobber fra andre lokasjoner bør møte på kontoret minst:
* range:*	
Flere ganger pr uke	<input type="radio"/> 1
Ukentlig	<input type="radio"/> 2
Hver 14. dag	<input type="radio"/> 3
Hver måned	<input type="radio"/> 4
Annenhver måned	<input type="radio"/> 5
Arbeidsoppgavene er avgjørende for hvor ofte	<input type="radio"/> 6

pastander_2	Under Covid-19 har mange fått erfaring med fjernledelse for første gang, andre har lang erfaring med fjernledelse fra før.						
	Hvor enig, eller uenig, er du i følgende påstander:						
* range:*	Helt enig 1	Litt enig 2	Nøytral 3	Litt uenig 4	Helt uenig 5	Vet ikke 6	

pastander_2	Under Covid-19 har mange fått erfaring med fjernledelse for første gang, andre har lang erfaring med fjernledelse fra før. Hvor enig, eller uenig, er du i følgende påstander:						
Fjernledelse krever lettere oppfølging av den enkelte ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Fjernledelse fungerer godt som ledelsesform	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Økt bruk av fjernledelse er mer ressurskrevende for meg som leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Fjernledelse gir meg som leder mer frihet i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4

pastander_3	Hvor enig, eller uenig, er du i følgende påstander:						
* range:*							
	Helt enig	Litt enig	Nøytral	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke	
	1	2	3	4	5	6	
Det er viktig at ansatte skal oppleve at det er takhøyde til å si i fra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Medbestemmelse er viktig når beslutninger tas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Alle ansatte bør i stor grad involveres i endringsprosesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Åpenhetskultur er viktig for at virksomheten skal nå sine strategiske mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Det må være rom for å gjøre feil / Vi lærer av feilene vi gjør	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Medarbeidere vurderer best selv hvor, når og hvordan oppgavene bør løses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6

frihet	I hvilken grad bør det legges vekt på medarbeiderens rom for frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn i utføring av jobben?	
* range:*		
1 I liten grad	<input type="radio"/>	1
2	<input type="radio"/>	2
3	<input type="radio"/>	3
4	<input type="radio"/>	4
5	<input type="radio"/>	5
6	<input type="radio"/>	6
7	<input type="radio"/>	7
8	<input type="radio"/>	8
9	<input type="radio"/>	9
10 I stor grad	<input type="radio"/>	10

frihet_1	Hva er din egen opplevelse av deg selv som leder? På en skala fra 1 til 10 - der 1 er "jeg er opplever meg som en kontrollbasert leder" til 10 "jeg opplever meg som en gjennomført tillitsbasert leder"	
* range:*		
1	<input type="radio"/>	1

Preview of 'Skjema for distribusjon i eget nettverk', version 2.0. Created 07.05.2022, 16:57

frihet_1	Hva er din egen opplevelse av deg selv som leder? På en skala fra 1 til 10 - der 1 er "jeg er opplever meg som en kontrollbasert leder" til 10 "jeg opplever meg som en gjennomført tillitsbasert leder"
2	<input type="radio"/> 2
3	<input type="radio"/> 3
4	<input type="radio"/> 4
5	<input type="radio"/> 5
6	<input type="radio"/> 6
7	<input type="radio"/> 7
8	<input type="radio"/> 8
9	<input type="radio"/> 9
10	<input type="radio"/> 10

lederstil	Har økt bruk av hjemmekontor påvirket din lederstil?
+ range:*	
Ja	<input type="radio"/> 1
Nei	<input type="radio"/> 2
Vet ikke	<input type="radio"/> 3
Ikke aktuelt	<input type="radio"/> 4

comments_2	På hvilken måte har økt bruk av hjemmekontor påvirket din lederstil? Skriv dine kommentarer i feltet under
+ filter:Vederstil.a=1 + range:*	Open
+ exclusive:yes Vet ikke	<input type="radio"/> 1

Information
Vi ønsker nå å få innblikk i noen av de strategiske tiltakene din virksomhet har gjennomført, og dine tanker knyttet til dem.

endringer	På hvilke av følgende områder har din virksomhet gjennomført eller planlagt endringer på bakgrunn av pandemien? Flere svar mulig
+ range:*	
Bruk av hjemmekontor	<input type="checkbox"/> 1
Endring av kontorlokaler	<input type="checkbox"/> 2
Mulighet for ansettelser andre steder enn der virksomheten har lokaler	<input type="checkbox"/> 3
Mulighet for ansettelser andre steder enn der nærmeste leder sitter	<input type="checkbox"/> 4
Endring i ledelsesform	<input type="checkbox"/> 5
+ exclusive:yes Ingen av disse	<input type="radio"/> 6

fremtid	I hvilken grad har din bedrift fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen?
+ range:*	

Preview of 'Skjema for distribusjon i eget nettverk', version 2.0. Created 07.05.2022, 16:57

fremtid	I hvilken grad har din bedrift fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen?
Ingen grad	<input type="radio"/> 1
I liten grad	<input type="radio"/> 2
Nøytral	<input type="radio"/> 3
I noen grad	<input type="radio"/> 4
I stor grad	<input type="radio"/> 5
Vet ikke	<input type="radio"/> 6

fremtid_1	I hvilken grad vurderer din bedrift endring av kontorlokaler?
+ range:* Ingen grad	<input type="radio"/> 1
I liten grad	<input type="radio"/> 2
Nøytral	<input type="radio"/> 3
I noen grad	<input type="radio"/> 4
I stor grad	<input type="radio"/> 5
Vet ikke	<input type="radio"/> 6

tilbud	Hvem får tilbud om hjemmekontor etter pandemien? Flere svar mulig
+ range:*	
+ exclusive:yes Alle ansatte	<input type="radio"/> 1
Ansatte som har oppgaver som egner seg godt for hjemmekontor	<input type="checkbox"/> 2
Ansatte som har spesielle behov	<input type="checkbox"/> 3
Annet	Open
+ exclusive:yes Skal ikke tilby hjemmekontor	<input type="radio"/> 4
+ exclusive:yes ikke aktuelt	<input type="radio"/> 5

pastander_4	Hvor mener du at følgende oppgaver løses best? Flere svar mulig		
+ range:*			
	Kontoret 1	Hjemmekontoret 2	Andre lokasjoner 3
Generere ideer sammen med kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1
Interne møter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2
Eksterne møter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 3
Generere ideer individuelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4
Konsentrasjonskrevende oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5
Rutinemessige individuelle oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 6
Allmøter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 7
Team møter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 8
Digitale møter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 9

Preview of 'Skjema for distribusjon i eget nettverk', version 2.0. Created 07.05.2022, 16:57

pastander_4		Hvor mener du at følgende oppgaver løses best?			
		Flere svar mulig			
Sosiale interaksjoner og pauser med kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Individuelt arbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11

kontor		Hvilken type kontor har du?			
		+ range:*			
Cellekontor	<input type="radio"/>				1
Delt kontor	<input type="radio"/>				2
Åpent landskap med fast plass	<input type="radio"/>				3
Åpent landskap uten fast plass (clean desk)	<input type="radio"/>				4
Aktivitetsbasert kontorarbeidsplass	<input type="radio"/>				5
Annet	<input type="radio"/>				6

kontor_1		Hvilken type kontor er mest vanlig hos dere?			
		+ range:*			
Cellekontor	<input type="radio"/>				1
Delt kontor	<input type="radio"/>				2
Åpent landskap med fast plass	<input type="radio"/>				3
Åpent landskap uten fast plass (clean desk)	<input type="radio"/>				4
Aktivitetsbasert kontorarbeidsplass	<input type="radio"/>				5
Annet	<input type="radio"/>				6

fremtid_2		Har din virksomhet gjennomført eller planlagt endringer i arbeidskontrakter for å kunne tilpasse mer bruk av hjemmekontor?			
		+ range:*			
Ja	<input type="radio"/>				1
Nei	<input type="radio"/>				2
Vet ikke	<input type="radio"/>				3

fremtid_3		Har din virksomhet jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse som ledelsesform?			
		+ range:*			
Ja	<input type="radio"/>				1
Nei	<input type="radio"/>				2
Vet ikke	<input type="radio"/>				3

fremtid_4		Har sykefraværet i virksomheten gått ned under pandemien?			
		+ range:*			
Ja	<input type="radio"/>				1
Nei	<input type="radio"/>				2
Vet ikke	<input type="radio"/>				3
Ikke aktuelt	<input type="radio"/>				4

fremtid_5	Er det planlagt reduksjon av areal som følge av mer hjemmekontor?	
* range:*		
Ja	<input type="radio"/>	1
Nei	<input type="radio"/>	2
Vet ikke	<input type="radio"/>	3
Ikke aktuell	<input type="radio"/>	4
<p>Tusen takk for at du tok deg tid til spørsmålene!! Vi trenger også noen kandidater til korte intervjuer for vår masteroppgave. Hvis du har lyst og mulighet til å delta i et kort intervju oppfordres du til å sende oss en e-post: Vidar Hansen: 238702@stud.inn.no Amfinn Bjørshol: 238407@stud.inn.no / amfinn.bjorshol@nho.no</p>		

Vedlegg 2 – Meldeskjema for behandling av personopplysninger

03.02.2022, 14:33

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

792700

Prosjekttittel

Tillitsbasert ledelse og hjemmekontor

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Svein Bergum, svein.bergum@inn.no, tlf: 40203106

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Vidar Hansen, 238702@stud.inn.no, tlf: 48160667

Prosjektperiode

26.11.2021 - 30.06.2022

Vurdering (1)

03.02.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 03.02.2022 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 30.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61a0a0f3-2d4f-4a92-8f19-c7ecc7511e45>

1/2

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester 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).

NHO v/ Torunn Sirevaag og QuenchTec er databehandlere i prosjektet. Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>. Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos oss: Silje Fjelberg Opsvik
Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3 – Informasjonsskriv til respondenter

Vil du delta i forskningsprosjektet

Tillitsbasert ledelse og hjemmekontor

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *se på sammenhengen mellom tillitsbasert ledelse og strategiske valg som gjøres i forbindelse med hjemmekontor*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det er enkelte datoer som huskes bedre enn andre. 12. mars 2020 er av de datoene. Denne dagen var mange av oss glade for at teknologien hadde komme så langt at den gav muligheter for "Teams-møter" og «Zoom-undervisning». Vi som hadde arbeidsoppgaver som kunne utføres på et kontor fikk muligheten til å jobbe hjemme. Et "Hjemmekontor" som tidligere var unntaket ble nå mer permanent, noe som resulterte i en rekke nye utfordringer og muligheter.

I vår masteroppgave ønsker vi å se nærmere på om lederadferden vår påvirker de strategiske valg som gjøres. Hjemmekontor kan være et slikt strategisk valg, men det er også mye mer som påvirkes av pandemien. Skal vi åpne for ansettelser på lokasjoner/hjemmekontor langt unna "kontoret"? Skal vi gjøre kontorlokalene mer egnet for samhandling og mindre faste arbeidsplasser? Kan kompetanse være en faktor som påvirker hvilke beslutninger som tas?

«Hvordan påvirker tillitsbasert ledelse strategiske beslutninger om arbeidsorganisering som gjøres i organisasjonene under og etter covid-19?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker svar fra ledere i offentlig og privat sektor. Utvalget vårt er todelt.

- *Undersøkelsen sendes ut til våre nettverk av ledere, i alle hovedsak bestående av LinkedIn forbindelser. Her vil ca. 350 ledere få tilsendt undersøkelsen.*
- *Undersøkelsen sendes også ut til et utvalg ledere i NHOs medlemsbedrifter med mer enn 50 ansatte i ulike bransjer.*
-

Hva innebærer det for deg å delta/samtykke?

Undersøkelsen gjennomføres som en spørreundersøkelse.

Du samtykker til å delta i prosjektet, ved å svare på dette spørreskjemaet. Spørreundersøkelsen vil ta deg ca. 8 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om hjemmekontor, ledelse og strategiske valg. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk»

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å

oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Svar på undersøkelse er kryptert og ligger i NHO sitt system for spørreundersøkelser inntil oppgaven er levert og bestått.

-

Navn på databehandlere:

- Torunn Sirevaag - NHO

Deltagelse i undersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven/publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i innen utgangen av juni 2022.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Høgskolen i Innlandet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS 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:

- *Høgskolen i Innlandet*, Svein Bergum svein.bergum@inn.no
- Vårt personvernombud: Usman Asgharm, usman.asgharm@inn.no

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

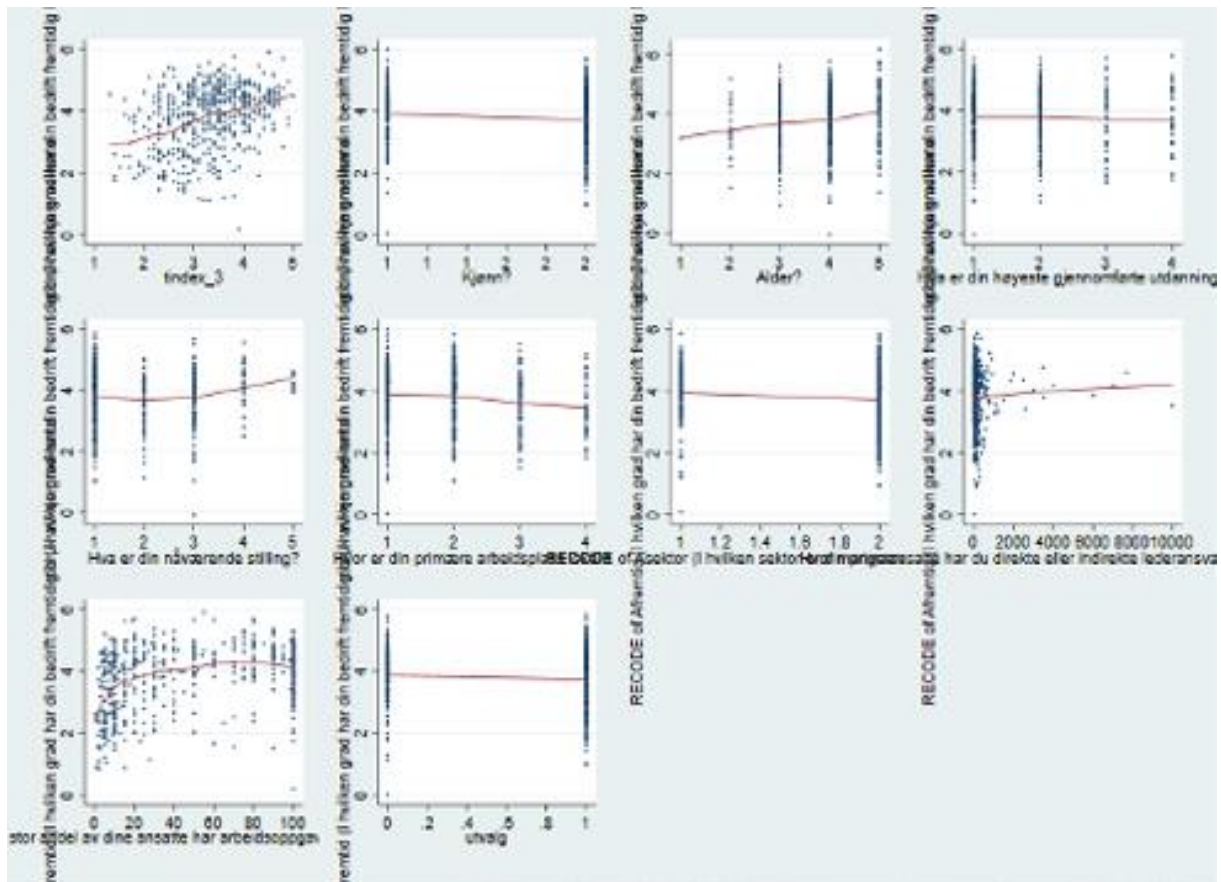
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Vidar Hansen og Arnfinn Bjørshol

Student

Vedlegg 4 – Grafisk inspeksjon i hypotese 2



Figur i vedlegg 1: Grafisk inspeksjon av linearitet - Fremtidig bruk av hjemmekontor

Vedlegg 5 – Tematisk analyse av kommentarer

Har du noen betraktninger rundt hjemmekontor du ønsker å dele med oss?

Tematisk utdrag av kommentarer – N=173

	Antall lagt under tema	Eksempler på enkelte kommentarer
<i>Positive tilbakemeldinger</i>	10 – Ser hjemmekontor som noe positivt.	Tenker hjemmekontor kan være en grei måte å løse oppgaver på. Den må ha stor grad av fleksibilitet, uten stramme krav til organisering, dager, sted osv. Hjemmekontor er et fint virkemiddel i individuell tilrettelegging i ulike livsfaser og ved sykefravær Positivt når hjemmekontor gir økte muligheter for fleksibilitet og mindre stress i hverdagen
<i>Negative tilbakemeldinger</i>	14 – Ser på hjemmekontor som noe negativt eller utfordrende	Isolert sett fungerer hjemmekontor en periode, på sikt mister dynamikken med arbeidsfellesskap. Vi tror det skjer noe verdifullt når folk jobber sammen. Det er svært krevende å være personalleder i en enhet med fortløpende nye problemstillinger, uten anledning til å være jevnlig fysisk sammen med de jeg er leder for.
<i>Arbeidsmiljø</i>	18 - De fleste kommentarer som går direkte på arbeidsmiljø handler om utfordringer som vil oppstå.	En viss grad av fleksibilitet er ok, men arbeidsplassen og arbeidsmiljøet vil lide/lider av for stor grad av hjemmekontor
<i>Fleksibilitet</i>	27 – Mange ser på fleksibilitet som et stort pluss ved hjemmekontor	Hjemmekontor bør kun tilbys når det gagnar begge parter. Jeg tror på fleksibilitet, men arbeidsgiver må aktivt søke forståelse for ulempene og fordelene for hver enkelt ansatt Hjemme kontor er et godt alternativ nå som teknologien er blitt så bra, dette gir en økt fleksibilitet som kan gagne både den enkelte og bedriften.
<i>Balanse</i>	12 – Ulike kommentarer på viktigheten av balanse i virksomheten	... det er jo ikke bare balansen mellom den enkelte og arbeidsgiver, men også balansen mellom alle ansatte og bedriften. Det må være en balanse mellom hjemmekontor og oppmøte på arbeidssted for å ivareta relasjoner mellom ansatte/arbeidsmiljø.
<i>Autonomi/Frihet</i>	4 – Større valgfrihet	Hjemmekontor er kommet for å bli. Frihet under ansvar lønner seg i det lange løp.
<i>Redusert produktivitet</i>	9 – Både redusert produktivitet, men også redusert innovasjon	Resultatet av pålagt hjemmekontor har i stor grad bidratt til å redusere bedriftens innovasjonskultur, som har helt klart redusert kreativiteten. Det vil ta tid å bygge denne opp igjen
<i>Annet</i>	7	Styringsrett: Arbeidsgiver bør bruke sin styringsrett når det gjelder bruk av hjemmekontor.
	8	Struktur: Hjemmekontor krever i mye større grad struktur i arbeidsdagen.
	8	Ikke for alle: Det er mange yrkesgrupper som ikke kan ta i bruk hjemmekontor.
	3	Faste dager: Et par tilbakemeldinger går konkret på faste dager.
	7	Ledelseskunnskap: Det er flere som mener økt bruk av hjemmekontor krever mer kunnskap, men også det å lede på avstand.
	2	Dialog: Setter større krav til kommunikasjon

	Antall lagt under tema	Eksempler på enkelte kommentarer
Kommunikasjon	14 – Mange har måtte endret kommunikasjonskanaler og frekvens	Mye mer effektiv kommunikasjon med hele organisasjonen. Mer allmøter, <u>mer</u> store ledermøter, kortere møter. Mye mer effektiv kommunikasjon med kunder. Lettere å finne tid, lettere å inkludere flere, relevante kollegaer og personer fra kundens side. Mye mindre <u>uproduktiv reisetid</u> Hyppigere frekvenser på infomøter. Deling av informasjon forbedret. Allmøter er <u>historie...</u>
Tettere på	26 – Som mener det er viktigere å være tettere på de ansatte	Mer planlagte "samvær" med den enkelte ansatte - <u>det</u> som tidligere ble diskutert i forbifarten formaliseres på en annen måte. Oftere møter med nærmeste medarbeidere for å avklare saker. Tettere dialog, men mister en del av "soff" ledelse.
Vanskeligere	12 – Mange synes ledelse har blitt vanskeligere	Mer krevende å følge opp de ansatte. Mer krevende å organisere innovasjonsprosesser. Dette har krevd mer planlegging og struktur fra min side - Jeg opplever at forventningene til meg som leder har økt Mer krevende å holde oversikt. Betviler egne lederevner i større grad. Mer krevende å holde oversikt. Betviler egne lederevner i større grad.
Tillitsbasert ledelse	18 – Kommenterer at lederstilen har blitt mer tillitsbasert	Utøver mer tillitsbasert ledelse. Gir i større grad <u>support og råd enn tidligere</u> Må gi enda større tillit og ansvar til den enkelte. Noe som fungerer godt med noen og veldig dårlig med andre
Struktur	7 – Krever mer struktur i dagen	Tidsbruk, planlegging og forberedelse Mer struktur, behov for mye mer kjøppe møter med de jeg har ansvar for
Mindre kontroll	8 – Føler at det blir mindre kontroll	Føler at jeg blir mer kontrollerende, da jeg ikke er like sikker på om alle gjør det de skal
Sosialt	5 – Mindre sosial kontakt preger lederoppgavene	Mindre fysisk kontakt gir mindre kontaktflate til "uformelle" og "uplanlagte" møter/diskusjon
Annet	+ tema som	Balanse Kultur Delegering Teknologi Tilgjengelighet

1

Har du noen refleksjoner rundt de strategiske tiltak som er gjennomført eller burde vært gjennomført?

Tematisk utdrag av kommentarer – N=62

		<i>Eksempler på enkelte kommentarer</i>
<i>Endring av lokaler</i>	Aktivitetsbasert og hybrid	Vi går over til aktivitetsbaserte lokaler og skaper en mer dynamikk for kombinasjon med hjemmekontor. Kontorene bør tilrettelegges mer for hybride løsninger (dvs. mer åpne landskap på arbeidsplassen med tilgang til arbeidsrom)
<i>Fremtidens arbeidsplass</i>	Mer fleksibel enn i dag	Lokal fleksibilitet er et suksesskriterium. Jeg mener svarene gir en god refleksjon ift. de strategiske tiltak som vi har gjort. Men stikkord her er fleksibilitet, trivsel, mobilitet, kostnader og effektivitet
<i>Lederkompetanse</i>	Ønske om mer kunnskap innen fjernledelse	Kommunikasjon og fjernledelse burde nok vært prioritert høyere Det hadde vært nyttig om det ble satt opp kurs / program i fjernledelse.
<i>Psykisk helse</i>	Ivareta medarbeiderens helse, også psykisk.	Det er også innført obligatoriske gåturer (betalt) i dagslys 1 t tre ganger i uken. Alle medarbeidere er innkalt til dette. Tiltak for å ivareta medarbeiders psykiske helse med økt hjemmekontor vil være viktig.
<i>Annet</i>		Klart pandemien har påvirket bruk av hjemmekontor og åpnet bedrifter øyne for hva dette kan bety for fleksibilitet og jobbtilfredshet. Det viktigste som skjedde under pandemien var at alle kom seg på samme plattform, Dvs. Teams. Før det var det mye forskjellig, men nå er i hvert fall plattformen satt. Vi har også blitt mere effektive under møter når de er digitale og vi slipper fysisk forflytting. Vet ikke hva aktivitetsbasert kontor er så mine svar bærer sikkert preg av det... IT-sikkerhet ved hjemmekontor er uavklart Har ikke bevisst endret ledelsesform, men tilpasset aktivitet og form til nasjonale/regionale/kommunale føringer om hjemmekontor Man kan ikke sette hjemmekontor opp mot ordinært kontor. En god kombinasjon av disse er det som fungerer best. Noen møter fungerer like godt på begge arenaene.



Vedlegg 6 – Krysstabeller for alle spørsmål fra Superdig¹⁵

Kjønn?																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
	Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionsenter / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalsvar for ledere	Leder med personalsvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalsvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
Kvinne	32%	57%	20%	57%	100%	0%	0%	100%	50%	40%	30%	19%	40%	28%	26%	24%	17%	39%	59%	80%	44%	82%	34%	35%	10%	21%
Mann	68%	43%	80%	43%	0%	100%	0%	0%	50%	60%	70%	81%	60%	72%	74%	76%	83%	61%	41%	20%	56%	18%	66%	65%	90%	79%
Annet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Alder?																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
	Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionsenter / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalsvar for ledere	Leder med personalsvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalsvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<*>No. of cases	585	148	402	35	188	397	0	1	24	169	306	85	240	182	94	68	353	67	104	25	25	11	273	204	59	38
20-29 år	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
30-39 år	4%	4%	4%	0%	6%	3%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	4%	2%	15%	3%	0%	0%	6%	4%	8%	9%	2%	6%	2%	13%
40-49 år	29%	36%	26%	31%	36%	25%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	33%	28%	26%	22%	22%	33%	36%	48%	60%	45%	32%	27%	19%	29%
50-59 år	52%	49%	54%	49%	48%	54%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	48%	54%	63%	46%	57%	52%	47%	44%	24%	36%	54%	50%	63%	45%
60+ år	15%	11%	15%	20%	9%	17%	0%	0%	0%	0%	100%	15%	16%	10%	18%	18%	12%	12%	0%	8%	9%	12%	18%	17%	13%	

Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
	Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionsenter / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalsvar for ledere	Leder med personalsvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalsvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<*>No. of cases	587	148	404	35	188	399	0	1	24	169	305	85	241	184	94	68	355	67	104	25	25	11	275	204	59	38
Hovedstadsområdet (Stor-Oslo)	41%	53%	34%	74%	51%	36%	0%	100%	38%	47%	38%	41%	100%	0%	0%	0%	34%	46%	52%	40%	72%	64%	45%	38%	32%	37%
Regionsenter / stor by	31%	27%	35%	11%	28%	33%	0%	0%	13%	30%	32%	34%	0%	100%	0%	0%	34%	28%	29%	36%	16%	9%	26%	29%	29%	18%
Liten by	16%	14%	18%	3%	13%	18%	0%	0%	8%	14%	19%	11%	0%	0%	100%	0%	17%	16%	13%	24%	8%	18%	13%	20%	17%	13%
Mindre tettsted	12%	5%	14%	11%	9%	13%	0%	0%	42%	9%	10%	14%	0%	0%	0%	100%	15%	9%	6%	0%	4%	9%	5%	13%	22%	32%

I hvilket fylke er din primære arbeidsplass lokalisert?																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
	Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionsenter / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalsvar for ledere	Leder med personalsvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalsvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<*>No. of cases	587	148	404	35	188	399	0	1	24	169	305	85	240	184	94	68	355	67	104	25	25	11	274	204	60	38
Agder	5%	8%	5%	0%	3%	7%	0%	0%	0%	5%	7%	5%	0%	13%	9%	6%	4%	3%	12%	8%	0%	9%	6%	3%	10%	3%
Innland	7%	4%	8%	9%	4%	8%	0%	0%	4%	7%	8%	2%	0%	7%	17%	16%	8%	7%	3%	4%	4%	0%	6%	8%	8%	8%
Møre og Romsdal	4%	1%	6%	3%	1%	6%	0%	0%	4%	1%	6%	5%	0%	4%	10%	15%	6%	3%	2%	0%	0%	9%	3%	5%	8%	0%
Nordland	3%	2%	3%	0%	2%	3%	0%	0%	4%	2%	3%	1%	0%	2%	7%	6%	3%	3%	2%	0%	0%	2%	4%	0%	5%	5%
Oslo	31%	43%	24%	69%	39%	28%	0%	100%	33%	40%	26%	34%	75%	1%	1%	0%	24%	37%	42%	36%	68%	36%	35%	29%	22%	29%
Rogaland	7%	4%	8%	0%	8%	6%	0%	0%	4%	4%	8%	9%	0%	17%	1%	10%	8%	6%	2%	16%	0%	0%	6%	5%	12%	13%
Svalbard	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Troms og Finnmark	3%	3%	3%	0%	5%	3%	0%	0%	4%	5%	2%	4%	0%	6%	7%	1%	3%	4%	4%	4%	8%	0%	3%	5%	0%	0%
Trøndelag	9%	3%	11%	3%	4%	11%	0%	0%	17%	8%	9%	8%	0%	17%	13%	10%	12%	4%	5%	4%	0%	0%	12%	7%	3%	5%
Vestfold og Telemark	4%	3%	4%	3%	4%	4%	0%	0%	4%	2%	4%	6%	1%	3%	14%	3%	5%	1%	2%	4%	0%	0%	3%	5%	2%	8%
Vestland	6%	1%	7%	6%	4%	6%	0%	0%	0%	7%	6%	5%	0%	14%	1%	10%	8%	4%	0%	4%	8%	0%	4%	7%	8%	5%
Viken	21%	27%	21%	9%	27%	19%	0%	0%	25%	20%	22%	21%	24%	19%	20%	22%	19%	25%	27%	20%	12%	45%	19%	21%	27%	24%

¹⁵ Superdig er et analyseverktøy knyttet til QuenchTec (<https://www.quenchtec.com/>)

Hva er din nåværende stilling?																											
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5		I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad (Stor-Oslo)	Regioner / storby	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalsvar for ledere	Leder med personalsvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalsvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole		
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38	
<=>No. of cases	67%	8%	80%	63%	32%	74%	0%	0%	50%	46%	66%	73%	50%	68%	63%	79%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	60%	52%	68%	82%	
Leder med personalsvar for ledere	9%	24%	7%	96%	9%	90%	0%	100%	88%	91%	96%	99%	9%	90%	92%	99%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	98%	92%	98%	99%	
Leder med personalsvar for ansatte	18%	55%	5%	32%	11%	11%	0%	0%	2%	2%	16%	1%	22%	15%	1%	9%	0%	0%	100%	0%	0%	10%	28%	10%	18%		
HR leder	4%	4%	4%	3%	11%	1%	0%	100%	4%	7%	4%	0%	4%	5%	6%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	4%	5%	5%	0%		
Direktør-daglig leder	0%	0%	0%	0%	6%	4%	0%	0%	8%	9%	2%	2%	7%	2%	2%	1%	0%	0%	0%	100%	0%	4%	5%	3%	3%		
Ingen av disse	2%	4%	1%	0%	5%	1%	0%	0%	4%	3%	1%	1%	3%	1%	2%	1%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%		
Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?																											
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5		I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad (Stor-Oslo)	Regioner / storby	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalsvar for ledere	Leder med personalsvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalsvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole		
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38	
<=>No. of cases	57%	14%	40%	35%	17%	39%	0%	1%	2%	16%	30%	8%	23%	18%	9%	6%	35%	6%	10%	2%	2%	0%	27%	20%	6%	3%	
Mastergrad eller høyere	48%	58%	43%	60%	53%	67%	0%	100%	22%	27%	49%	39%	4%	5%	2%	22%	46%	54%	4%	4%	0%	100%	0%	0%	0%		
Bachelorgrad eller tilsvarende	35%	36%	36%	31%	40%	33%	0%	0%	52%	34%	33%	43%	33%	32%	43%	40%	33%	36%	38%	40%	44%	0%	0%	100%	0%		
1-2 år fagskole/høyskole	10%	4%	14%	3%	3%	14%	0%	0%	4%	7%	12%	12%	8%	9%	11%	12%	7%	9%	9%	12%	8%	0%	0%	100%	0%		
Videregående skole eller grunnskole	7%	3%	8%	0%	4%	8%	0%	0%	22%	7%	6%	6%	5%	5%	1%	9%	18%	9%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	100%		
Inn hvilke fagretninger har du i din høyeste gjennomførte utdanning?																											
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5		I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad (Stor-Oslo)	Regioner / storby	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalsvar for ledere	Leder med personalsvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalsvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole		
Hjernetest	14%	4%	4%	3%	18%	4%	0%	1%	2%	1%	2%	1%	2%	1%	1%	2%	1%	2%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%		
<=>No. of cases	57%	14%	40%	35%	17%	39%	0%	1%	2%	16%	30%	8%	23%	18%	9%	6%	35%	6%	10%	2%	2%	0%	27%	20%	6%	3%	
Helt enig & Litt enig	4%	11%	2%	26%	3%	4%	0%	100%	30%	7%	4%	4%	4%	4%	4%	2%	4%	4%	12%	4%	2%	3%	4%	5%	5%		
Helt uenig	18%	12%	3%	14%	14%	2%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	3%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	1%		
Litt enig & Helt uenig	16%	15%	38%	2%	36%	0%	0%	0%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%		
Vet ikke	3%	13%	41%	6%	4%	0%	0%	0%	9%	2%	3%	4%	2%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%		
Arbeidsløst	23%	5%	2%	17%	7%	7%	0%	100%	4%	13%	11%	2%	1%	1%	7%	4%	6%	12%	19%	28%	12%	0%	15%	8%	0%		
Utdanning	14%	14%	4%	3%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	11%	2%	2%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%		
Helt enig & Litt enig	4%	6%	2%	4%	6%	2%	0%	100%	5%	6%	2%	4%	6%	4%	6%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	4%	4%	5%	5%		
Litt enig & Helt uenig	1%	3%	3%	3%	3%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Vet ikke	2%	1%	2%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	1%	2%	1%	2%	1%	2%	0%	0%	0%	1%	1%	3%	5%		
Hvor mange ansatte har du direkte eller indirekte lederansvar for?																											
Cell content: Average Chi2 level(W): 5 Base: Question answ.		I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad (Stor-Oslo)	Regioner / storby	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalsvar for ledere	Leder med personalsvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalsvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole		
No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38	
<=>No. of cases	52%	12%	54%	69%	54%	51%	0%	100%	43%	48%	54%	47%	53%	53%	61%	56%	43%	43%	60%	35%	0%	54%	50%	50%	50%		
Litt enig & Helt uenig	14%	12%	16%	6%	11%	15%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%		
Litt enig & Helt uenig	32%	44%	28%	26%	35%	30%	0%	0%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%		
Vet ikke	3%	1%	3%	0%	0%	4%	0%	0%	4%	1%	1%	1%	4%	3%	3%	3%	1%	2%	0%	0%	0%	1%	3%	5%	5%		

Hvor enig, eller uenig, er du i følgende påstander:																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
	Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad (Stor-Oslo)	Regioner / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktørdaglig leder	Leder med personalsvar for ledere	Leder med personalsvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalsvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
Arbeidsgivere bør i fremtiden utvikle mer aktivitetsbaserte kontorlokaler																										
<=>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Helt enig & Litt enig	58%	68%	55%	49%	61%	56%	0%	100%	70%	64%	55%	51%	66%	56%	49%	45%	52%	67%	64%	60%	80%	0%	61%	56%	55%	45%
Nøytral	27%	16%	30%	40%	26%	27%	0%	0%	22%	26%	27%	29%	22%	33%	36%	31%	24%	16%	24%	20%	0%	24%	29%	27%	34%	
Litt uenig & Helt uenig	11%	12%	10%	11%	11%	11%	0%	0%	9%	8%	12%	12%	8%	13%	11%	13%	11%	7%	13%	16%	0%	0%	10%	10%	13%	13%
Vet ikke	5%	4%	6%	0%	1%	6%	0%	0%	0%	2%	5%	8%	3%	4%	8%	6%	5%	1%	7%	0%	0%	0%	5%	4%	5%	8%
Hjemmekontor vil være forutsetning for vellykket bruk av aktivitetsbaserte kontorarbeidsplasser																										
<=>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Helt enig & Litt enig	40%	54%	35%	40%	49%	35%	0%	0%	39%	45%	39%	32%	46%	38%	35%	28%	33%	40%	60%	36%	52%	0%	40%	40%	42%	34%
Nøytral	31%	23%	33%	37%	30%	31%	0%	0%	22%	32%	30%	33%	29%	31%	33%	36%	34%	34%	18%	40%	20%	0%	33%	29%	25%	34%
Litt uenig & Helt uenig	21%	18%	23%	17%	18%	23%	0%	100%	35%	18%	21%	26%	19%	22%	25%	24%	22%	22%	13%	20%	16%	0%	20%	24%	20%	24%
Vet ikke	8%	5%	10%	6%	3%	11%	0%	0%	4%	5%	10%	8%	6%	10%	8%	12%	9%	3%	9%	4%	12%	0%	8%	7%	13%	8%
Ansettelse uten lokasjonsgrensener kan være positivt og gi nye muligheter																										
<=>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Helt enig & Litt enig	59%	66%	56%	57%	63%	57%	0%	100%	65%	66%	57%	45%	64%	53%	63%	49%	54%	63%	65%	64%	76%	0%	63%	57%	53%	47%
Nøytral	15%	11%	16%	14%	12%	16%	0%	0%	13%	12%	15%	20%	14%	15%	13%	21%	17%	15%	12%	8%	4%	0%	13%	14%	22%	24%
Litt uenig & Helt uenig	24%	22%	25%	29%	23%	25%	0%	0%	22%	20%	25%	35%	21%	30%	20%	28%	26%	22%	21%	28%	20%	0%	23%	26%	23%	24%
Vet ikke	2%	1%	3%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	1%	3%	0%	1%	2%	4%	1%	3%	0%	2%	0%	0%	0%	1%	2%	2%	5%
Det er mindre effektivt når ansatte jobber fra ulike lokasjoner																										
<=>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Helt enig & Litt enig	52%	39%	57%	51%	39%	58%	0%	100%	61%	49%	51%	60%	44%	55%	60%	64%	60%	45%	38%	48%	28%	0%	52%	53%	50%	50%
Nøytral	16%	14%	16%	20%	14%	17%	0%	0%	22%	18%	15%	14%	17%	14%	15%	16%	17%	16%	13%	12%	12%	0%	13%	12%	18%	29%
Litt uenig & Helt uenig	31%	44%	26%	29%	45%	24%	0%	0%	17%	33%	32%	25%	39%	28%	23%	18%	22%	37%	46%	40%	60%	0%	31%	32%	27%	21%
Vet ikke	2%	2%	2%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	1%	2%	1%	0%	3%	2%	1%	2%	1%	2%	0%	0%	0%	1%	1%	5%	0%
Møteinncallinger bør inneholde mulighet for digital deltagelse (video/Teams/Zoom)																										
<=>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Helt enig & Litt enig	70%	71%	71%	60%	68%	71%	0%	100%	78%	68%	71%	69%	66%	67%	85%	75%	66%	76%	75%	80%	84%	0%	67%	69%	85%	74%
Nøytral	11%	6%	12%	11%	7%	12%	0%	0%	13%	9%	10%	13%	11%	11%	7%	13%	14%	6%	5%	0%	8%	0%	10%	13%	3%	16%
Litt uenig & Helt uenig	19%	23%	17%	29%	25%	16%	0%	0%	9%	22%	19%	18%	23%	21%	9%	12%	19%	18%	20%	20%	8%	0%	23%	17%	12%	11%
Vet ikke	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Ansatte som i hovedsak jobber fra andre lokasjoner bør møte på kontoret minst:																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
	Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad (Stor-Oslo)	Regioner / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktørdaglig leder	Leder med personalsvar for ledere	Leder med personalsvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalsvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<=>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Flere ganger pr uke	31%	23%	33%	34%	23%	34%	0%	100%	17%	32%	29%	37%	28%	37%	21%	36%	35%	27%	21%	36%	12%	0%	33%	27%	40%	18%
Ukentlig	38%	40%	37%	43%	44%	35%	0%	0%	39%	38%	41%	29%	40%	30%	52%	34%	34%	46%	47%	24%	52%	0%	35%	43%	35%	37%
Hver 14. dag	7%	8%	7%	3%	6%	7%	0%	0%	9%	7%	7%	6%	7%	7%	7%	9%	6%	9%	6%	12%	12%	0%	6%	5%	12%	13%
Hver måned	2%	3%	2%	3%	3%	2%	0%	0%	4%	1%	3%	4%	3%	3%	1%	0%	3%	0%	2%	8%	4%	0%	3%	2%	2%	0%
Annenhver måned	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Arbeidssoppgavene er avgjørende for hvor ofte	22%	27%	21%	17%	23%	21%	0%	0%	30%	23%	20%	25%	22%	23%	20%	21%	22%	18%	24%	20%	20%	0%	23%	22%	12%	32%

Hvor enig, eller uenig, er du i følgende påstander:																											
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5		I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
		Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionser / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalansvar for ledere	Leder med personalansvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalansvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases		588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
Fjernledelse krever tett oppfølging av den enkelte ansatte																											
<*>No. of cases		577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Helt enig & Litt enig		84%	83%	85%	89%	85%	84%	0%	100%	87%	88%	82%	85%	81%	86%	84%	91%	85%	82%	85%	84%	88%	0%	84%	84%	87%	87%
Nøytral		8%	8%	9%	6%	6%	9%	0%	0%	0%	5%	10%	11%	11%	6%	12%	1%	9%	6%	10%	4%	4%	0%	9%	8%	8%	8%
Litt uenig & Helt uenig		6%	9%	5%	6%	8%	6%	0%	0%	9%	7%	6%	4%	8%	7%	3%	3%	5%	12%	6%	8%	8%	0%	7%	7%	2%	3%
Vet ikke		1%	0%	2%	0%	1%	1%	0%	0%	4%	0%	1%	1%	0%	1%	1%	4%	1%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	1%	3%	3%
Fjernledelse fungerer godt som ledelsesform																											
<*>No. of cases		577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Helt enig & Litt enig		38%	47%	35%	40%	46%	35%	0%	0%	35%	42%	38%	33%	44%	37%	33%	31%	35%	39%	48%	48%	40%	0%	42%	38%	28%	32%
Nøytral		18%	17%	19%	9%	12%	20%	0%	0%	17%	21%	18%	11%	17%	17%	24%	10%	19%	24%	11%	16%	16%	0%	16%	17%	22%	29%
Litt uenig & Helt uenig		43%	35%	45%	51%	40%	44%	0%	100%	43%	37%	43%	55%	38%	44%	42%	55%	46%	37%	39%	32%	44%	0%	42%	44%	47%	37%
Vet ikke		1%	1%	2%	0%	2%	1%	0%	0%	4%	0%	2%	1%	0%	2%	1%	3%	1%	0%	2%	4%	0%	0%	1%	1%	3%	3%
Økt bruk av fjernledelse er mer ressurskrevende for meg som leder																											
<*>No. of cases		577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Helt enig & Litt enig		71%	74%	69%	71%	77%	68%	0%	0%	70%	72%	71%	68%	74%	68%	65%	75%	69%	67%	82%	68%	52%	0%	70%	72%	67%	74%
Nøytral		14%	10%	17%	9%	8%	17%	0%	0%	17%	16%	11%	20%	12%	18%	15%	10%	16%	10%	9%	16%	24%	0%	12%	17%	13%	18%
Litt uenig & Helt uenig		14%	16%	12%	17%	15%	13%	0%	100%	4%	11%	17%	10%	13%	12%	17%	13%	13%	21%	10%	12%	20%	0%	17%	9%	20%	3%
Vet ikke		2%	0%	2%	3%	1%	2%	0%	0%	9%	1%	1%	2%	1%	2%	2%	1%	2%	1%	0%	4%	4%	0%	1%	2%	0%	5%
Fjernledelse gir meg som leder mer frihet i jobben																											
<*>No. of cases		577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Helt enig & Litt enig		35%	40%	33%	40%	42%	32%	0%	100%	35%	40%	34%	29%	39%	32%	37%	30%	33%	30%	43%	40%	44%	0%	38%	35%	30%	24%
Nøytral		19%	12%	22%	17%	15%	21%	0%	0%	0%	18%	21%	18%	18%	19%	24%	15%	21%	18%	12%	28%	0%	16%	21%	20%	24%	
Litt uenig & Helt uenig		43%	47%	43%	34%	40%	45%	0%	0%	57%	40%	42%	50%	42%	46%	36%	52%	43%	51%	43%	44%	24%	0%	44%	41%	47%	45%
Vet ikke		2%	1%	3%	9%	3%	2%	0%	0%	9%	1%	2%	4%	2%	3%	3%	3%	3%	1%	2%	4%	4%	0%	1%	2%	3%	8%

Har din virksomhet gjennomført eller planlagt endringer i arbeidskontrakter for å kunne tilpasse mer bruk av hjemmekontor?

Har din virksomhet gjennomført eller planlagt endringer i arbeidskontrakter for å kunne tilpasse mer bruk av hjemmekontor?																											
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5		I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
		Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionser / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalansvar for ledere	Leder med personalansvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalansvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases		588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<*>No. of cases		577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Ja		18%	26%	14%	37%	25%	15%	0%	0%	9%	19%	19%	18%	23%	18%	14%	9%	15%	18%	24%	36%	20%	0%	21%	17%	15%	11%
Nei		73%	56%	81%	57%	63%	78%	0%	100%	78%	70%	74%	76%	66%	73%	80%	88%	82%	64%	56%	60%	56%	0%	71%	73%	78%	87%
Vet ikke		9%	18%	6%	6%	12%	7%	0%	0%	13%	12%	8%	6%	11%	9%	5%	4%	3%	18%	20%	4%	24%	0%	8%	11%	7%	3%

Hvor enig, eller uenig, er du i følgende påstander:																											
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	Total	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
		Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionen ter / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør - daglig leder	Leder med personalansvar for ledere	Leder med personalansvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalansvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høgskole	1-2 år grunnskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38	
Det er viktig at ansatte skal oppleve at det er takkgyldige tll å si i fra																											
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38	
Helt enig & Litt enig	99%	100%	99%	97%	99%	99%	0%	100%	100%	100%	99%	98%	100%	98%	100%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	99%	100%	100%	
Nøytral	1%	0%	1%	3%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	
Litt uenig & Helt uenig	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Vet ikke	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Medbestemmelse er viktig når beslutninger tas																											
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38	
Helt enig & Litt enig	98%	98%	98%	100%	99%	97%	0%	100%	96%	98%	99%	95%	97%	98%	99%	97%	97%	99%	100%	100%	100%	0%	98%	97%	100%	95%	
Nøytral	1%	1%	1%	0%	1%	2%	0%	0%	4%	2%	0%	2%	2%	2%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	0%	3%		
Litt uenig & Helt uenig	1%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	2%	1%	0%	1%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	3%	
Vet ikke	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Alle ansatte bør i stor grad involveres i endringsprosesser																											
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38	
Helt enig & Litt enig	91%	97%	88%	97%	96%	89%	0%	100%	96%	88%	91%	94%	93%	89%	91%	90%	88%	94%	98%	92%	96%	0%	90%	94%	90%	87%	
Nøytral	3%	0%	4%	0%	1%	4%	0%	0%	0%	4%	3%	1%	1%	5%	3%	1%	3%	3%	0%	4%	4%	0%	3%	2%	3%	3%	
Litt uenig & Helt uenig	6%	3%	8%	3%	3%	7%	0%	0%	4%	8%	6%	5%	6%	6%	5%	9%	8%	3%	2%	4%	0%	7%	4%	7%	11%		
Vet ikke	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
Åpenhetskultur er viktig for at virksomheten skal nå sine strategiske mål																											
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38	
Helt enig & Litt enig	98%	99%	98%	100%	100%	98%	0%	100%	100%	98%	99%	98%	99%	98%	98%	99%	97%	100%	100%	100%	100%	0%	99%	99%	97%	97%	
Nøytral	1%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	
Litt uenig & Helt uenig	1%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	1%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	
Vet ikke	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Det må være rom for å gjøre feil / Vi lærer av feilene vi gjør																											
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38	
Helt enig & Litt enig	100%	100%	100%	100%	100%	99%	0%	100%	100%	100%	99%	100%	100%	99%	100%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	
Nøytral	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	
Litt uenig & Helt uenig	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Vet ikke	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Medarbeidere vurderer best selv hvor, når og hvordan oppgavene bør løses																											
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38	
Helt enig & Litt enig	72%	78%	68%	91%	78%	69%	0%	100%	83%	74%	71%	65%	76%	63%	70%	79%	67%	79%	81%	68%	88%	0%	73%	69%	75%	68%	
Nøytral	8%	4%	11%	0%	5%	10%	0%	0%	0%	10%	7%	11%	6%	11%	12%	4%	10%	6%	4%	4%	8%	0%	8%	8%	10%	13%	
Litt uenig & Helt uenig	20%	18%	22%	9%	17%	21%	0%	0%	17%	16%	21%	24%	18%	25%	18%	15%	22%	15%	15%	28%	4%	0%	19%	23%	13%	18%	
Vet ikke	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	
I hvilken grad bør det legges vekt på medarbeiderens rom for frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn i utføring av jobben?																											
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	Total	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
		Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionen ter / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør - daglig leder	Leder med personalansvar for ledere	Leder med personalansvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalansvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høgskole	1-2 år grunnskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38	
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38	
1 i liten grad & 2 & 3 & 4	6%	3%	7%	0%	4%	6%	0%	0%	0%	4%	5%	10%	6%	6%	3%	6%	7%	1%	4%	0%	4%	0%	4%	6%	7%	11%	
5 & 6	25%	13%	29%	31%	22%	26%	0%	0%	48%	22%	25%	25%	17%	22%	40%	39%	30%	21%	13%	24%	8%	0%	23%	25%	28%	32%	
7 & 8 & 9 & 10 i stor grad	69%	85%	64%	69%	74%	68%	0%	100%	48%	73%	70%	65%	77%	72%	57%	55%	62%	78%	83%	76%	88%	0%	73%	69%	65%	58%	

Hva er din egen opplevelse av deg selv som leder? På en skala fra 1 til 10 - der 1 er "Jeg er opplevet meg som en kontrollbasert leder" til 10 "Jeg opplever meg som en gjennomført tillitsbasert leder"																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
	Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjoner	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionen ter / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalansvar for ledere	Leder med personalansvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalansvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<*>No. of cases	576	142	400	34	179	397	0	1	23	164	301	84	233	183	92	67	355	67	104	25	25	0	275	203	60	38
1 & 2 & 3 & 4	5%	2%	5%	9%	3%	5%	0%	0%	4%	5%	3%	8%	5%	6%	1%	6%	5%	4%	3%	4%	4%	0%	4%	5%	3%	8%
5 & 6	13%	5%	15%	21%	11%	13%	0%	100%	9%	12%	12%	14%	11%	11%	14%	21%	15%	3%	6%	20%	20%	0%	12%	12%	15%	13%
10 & 9 & 8 & 7	83%	93%	80%	71%	86%	81%	0%	0%	87%	82%	85%	77%	85%	83%	85%	73%	79%	93%	91%	76%	76%	0%	84%	83%	82%	79%
Har økt bruk av hjemmekontor påvirket din lederstil?																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
	Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjoner	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionen ter / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalansvar for ledere	Leder med personalansvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalansvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Ja	41%	46%	39%	46%	45%	39%	0%	0%	39%	44%	40%	37%	44%	44%	34%	31%	39%	45%	44%	44%	36%	0%	45%	38%	33%	32%
Nei	39%	34%	43%	23%	30%	44%	0%	0%	35%	32%	43%	40%	36%	36%	54%	40%	42%	40%	34%	28%	32%	0%	33%	42%	50%	53%
Vet ikke	17%	18%	16%	26%	21%	15%	0%	100%	13%	21%	14%	21%	17%	18%	10%	22%	17%	13%	17%	24%	20%	0%	19%	16%	10%	16%
Ikke aktuelt	3%	3%	3%	6%	5%	2%	0%	0%	13%	4%	3%	1%	3%	2%	2%	6%	2%	1%	5%	4%	12%	0%	3%	3%	7%	0%
På hvilke av følgende områder har din virksomhet gjennomført eller planlagt endringer på bakgrunn av pandemien?																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
	Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjoner	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionen ter / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalansvar for ledere	Leder med personalansvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalansvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Bruk av hjemmekontor	82%	89%	78%	97%	84%	81%	0%	0%	74%	85%	81%	81%	84%	82%	84%	70%	77%	87%	91%	88%	88%	0%	83%	82%	85%	66%
Endring av kontorlokaler	27%	33%	25%	29%	31%	26%	0%	0%	26%	32%	26%	23%	40%	26%	12%	9%	26%	28%	30%	24%	44%	0%	33%	25%	22%	13%
Mulighet for ansettelse andre steder enn der virksomheten har lokaler	21%	20%	22%	14%	19%	22%	0%	0%	17%	20%	23%	17%	26%	20%	15%	15%	22%	21%	17%	20%	24%	0%	20%	25%	15%	11%
Mulighet for ansettelse andre steder enn der nærmeste leder sitter	17%	15%	19%	11%	17%	17%	0%	0%	17%	17%	19%	11%	18%	20%	16%	9%	19%	16%	12%	12%	28%	0%	20%	15%	18%	13%
Endring i ledelsesform	24%	25%	24%	17%	21%	25%	0%	0%	22%	24%	25%	18%	26%	26%	23%	10%	24%	19%	24%	20%	24%	0%	24%	27%	13%	16%
Ingen av disse	11%	8%	13%	3%	13%	11%	0%	100%	17%	9%	11%	14%	9%	11%	11%	21%	13%	7%	8%	12%	8%	0%	11%	11%	10%	18%
I hvilken grad har din bedrift fremtidig bruk av hjemmekontor på agendaen?																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
	Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjoner	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionen ter / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalansvar for ledere	Leder med personalansvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalansvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Ingen grad & I liten grad	26%	10%	32%	26%	18%	30%	0%	0%	43%	26%	25%	29%	17%	26%	32%	51%	32%	19%	13%	12%	24%	0%	19%	29%	37%	45%
Måttal & Vet ikke	5%	1%	7%	3%	1%	7%	0%	0%	0%	3%	7%	4%	4%	3%	9%	10%	6%	7%	2%	0%	4%	0%	5%	4%	8%	5%
I noen grad & I stor grad	69%	89%	61%	71%	81%	63%	0%	100%	57%	71%	68%	68%	79%	71%	60%	39%	62%	73%	85%	88%	72%	0%	76%	66%	55%	50%

I hvilken grad vurderer din bedrift endring av kontorlokaler?																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	Total	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?			Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
		Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionser / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalansvar for ledere	Leder med personalansvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalansvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Ingen grad & I liten grad	51%	35%	56%	57%	41%	56%	0%	0%	52%	43%	53%	62%	38%	56%	63%	69%	59%	42%	38%	40%	32%	0%	47%	50%	60%	68%
Vet ikke & Nøytral	10%	11%	10%	14%	9%	11%	0%	0%	13%	13%	10%	6%	14%	7%	9%	7%	9%	15%	13%	4%	16%	0%	9%	12%	12%	8%
I noen grad & I stor grad	39%	55%	34%	29%	50%	34%	0%	100%	35%	45%	37%	32%	48%	37%	28%	24%	33%	43%	49%	56%	52%	0%	44%	37%	28%	24%
Hvem får tilbud om hjemmekontor etter pandemien?																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	Total	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?			Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
		Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionser / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalansvar for ledere	Leder med personalansvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalansvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Alle ansatte	14%	25%	9%	20%	21%	11%	0%	0%	26%	15%	14%	8%	23%	9%	4%	8%	19%	30%	4%	24%	0%	16%	13%	8%	11%	
Ansatte som har oppgaver som egner seg godt for hjemmekontor	61%	63%	61%	63%	58%	63%	0%	0%	39%	60%	61%	69%	61%	64%	64%	51%	62%	58%	58%	76%	52%	0%	61%	62%	58%	58%
Ansatte som har spesielle behov	21%	13%	26%	9%	13%	25%	0%	0%	17%	20%	22%	23%	18%	24%	26%	19%	26%	24%	9%	16%	12%	0%	19%	24%	27%	18%
Annet	5%	4%	5%	6%	6%	4%	0%	0%	0%	7%	5%	0%	4%	5%	3%	4%	4%	6%	3%	4%	8%	0%	6%	3%	7%	0%
Skal ikke tilby hjemmekontor	8%	2%	10%	6%	4%	10%	0%	0%	9%	5%	8%	11%	5%	7%	4%	25%	10%	6%	4%	4%	0%	0%	6%	7%	13%	16%
Ikke aktuelt	4%	3%	4%	9%	7%	3%	0%	100%	13%	4%	3%	5%	4%	3%	4%	9%	4%	3%	4%	4%	12%	0%	4%	5%	7%	0%
Har din virksomhet jobbet aktivt med utvikling av fjernledelse som ledelsesform?																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	Total	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?			Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
		Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionser / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalansvar for ledere	Leder med personalansvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalansvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Ja	22%	32%	19%	26%	26%	21%	0%	0%	13%	25%	21%	23%	31%	21%	14%	6%	21%	25%	25%	28%	20%	0%	24%	23%	20%	11%
Nei	75%	65%	79%	69%	71%	76%	0%	0%	83%	70%	76%	77%	65%	75%	84%	94%	78%	69%	72%	68%	56%	0%	71%	76%	75%	89%
Vet ikke	3%	4%	3%	6%	3%	3%	0%	100%	4%	5%	3%	0%	5%	3%	2%	0%	1%	6%	3%	4%	24%	0%	5%	1%	5%	0%
Er det planlagt reduksjon av areal som følge av mer hjemmekontor?																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	Total	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?			Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
		Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjonsformer	Kvinne	Mann	Annet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad sområdet (Stor-Oslo)	Regionser / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalansvar for ledere	Leder med personalansvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalansvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Ja	11%	13%	10%	9%	15%	9%	0%	0%	13%	9%	11%	12%	16%	8%	8%	4%	10%	15%	11%	16%	12%	0%	13%	8%	8%	8%
Nei	77%	62%	83%	80%	70%	81%	0%	100%	78%	76%	76%	85%	68%	81%	83%	93%	86%	72%	59%	72%	56%	0%	74%	79%	82%	84%
Vet ikke	8%	20%	5%	3%	10%	8%	0%	0%	4%	10%	9%	2%	12%	7%	7%	3%	2%	4%	29%	4%	24%	0%	7%	10%	10%	3%
Ikke aktuelt	4%	5%	3%	9%	6%	3%	0%	0%	4%	5%	4%	1%	5%	4%	3%	0%	3%	9%	2%	8%	8%	0%	5%	2%	0%	5%

Hvor mener du at følgende oppgaver løses best?																										
Cell content: Column% Chi2 level(W): 5	I hvilken sektor er din primære arbeidsplass?				Kjønn?			Alder?					Hvor er din primære arbeidsplass lokalisert?				Hva er din nåværende stilling?					Hva er din høyeste gjennomførte utdanning?				
	Total	Offentlig sektor	Privat næringsliv	Andre organisasjoner	Kvinne	Mann	Annnet	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år	Hovedstad (Stor-Oslo)	Regioner / stor by	Liten by	Mindre tettsted	Direktør-daglig leder	Leder med personalsvar for ledere	Leder med personalsvar for ansatte	HR leder	Leder uten personalsvar	Ingen av disse	Mastergrad eller høyere	Bachelorgrad eller tilsvarende	1-2 år fagskole/høyskole	Videregående skole eller grunnskole
No. of cases	588	148	405	35	188	400	0	1	24	169	306	85	241	184	94	68	356	67	104	25	25	11	275	204	60	38
Generere ideer sammen med kolleger																										
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Kontoret	96%	97%	95%	100%	96%	96%	0%	100%	100%	98%	94%	99%	98%	93%	96%	96%	96%	93%	98%	100%	96%	0%	96%	96%	95%	95%
Hjemmekontoret	10%	20%	6%	11%	13%	8%	0%	0%	4%	14%	9%	6%	11%	10%	8%	10%	5%	18%	17%	16%	16%	0%	8%	14%	7%	5%
Andre lokasjoner	20%	25%	19%	11%	22%	19%	0%	0%	13%	20%	22%	15%	21%	21%	21%	15%	19%	28%	16%	16%	28%	0%	20%	23%	17%	11%
Interne møter																										
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Kontoret	86%	81%	88%	89%	82%	88%	0%	100%	96%	84%	84%	94%	85%	84%	89%	90%	87%	90%	80%	88%	84%	0%	85%	86%	88%	87%
Hjemmekontoret	43%	61%	37%	43%	56%	37%	0%	0%	17%	51%	45%	27%	48%	44%	38%	28%	35%	49%	63%	54%	48%	0%	48%	45%	28%	21%
Andre lokasjoner	11%	18%	9%	6%	16%	9%	0%	0%	13%	16%	10%	5%	9%	14%	11%	9%	8%	9%	16%	28%	20%	0%	12%	11%	12%	5%
Eksterne møter																										
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Kontoret	69%	63%	72%	66%	66%	71%	0%	0%	61%	74%	70%	62%	70%	68%	72%	67%	71%	72%	66%	60%	64%	0%	72%	67%	68%	66%
Hjemmekontoret	36%	52%	29%	51%	45%	32%	0%	100%	22%	43%	34%	32%	41%	30%	37%	31%	28%	37%	54%	56%	44%	0%	36%	39%	32%	21%
Andre lokasjoner	48%	51%	47%	43%	50%	46%	0%	0%	57%	46%	48%	46%	47%	49%	48%	48%	48%	48%	45%	56%	44%	0%	53%	44%	43%	34%
Generere ideer individuelt																										
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Kontoret	65%	66%	66%	51%	62%	67%	0%	0%	65%	60%	66%	75%	60%	66%	72%	73%	68%	58%	64%	64%	48%	0%	63%	65%	72%	74%
Hjemmekontoret	60%	75%	54%	71%	74%	54%	0%	100%	61%	65%	62%	46%	63%	60%	60%	49%	52%	78%	72%	72%	64%	0%	68%	60%	38%	37%
Andre lokasjoner	27%	31%	26%	20%	32%	24%	0%	0%	26%	26%	27%	25%	26%	27%	22%	31%	26%	22%	31%	28%	32%	0%	30%	21%	37%	13%
Konsentrasjonskrevende oppgaver																										
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Kontoret	47%	41%	51%	26%	39%	51%	0%	0%	57%	43%	49%	46%	37%	54%	51%	60%	54%	46%	34%	24%	24%	0%	48%	47%	40%	53%
Hjemmekontoret	81%	90%	77%	91%	93%	76%	0%	100%	74%	82%	84%	73%	87%	79%	79%	70%	75%	88%	94%	96%	80%	0%	84%	80%	80%	68%
Andre lokasjoner	11%	11%	11%	6%	10%	11%	0%	0%	13%	11%	11%	8%	11%	13%	8%	9%	12%	6%	10%	8%	16%	0%	12%	9%	13%	8%
Rutinemessige individuelle oppgaver																										
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Kontoret	59%	57%	60%	49%	51%	62%	0%	0%	65%	55%	60%	61%	49%	63%	62%	76%	65%	58%	47%	40%	40%	0%	60%	58%	55%	63%
Hjemmekontoret	76%	87%	71%	80%	87%	70%	0%	100%	65%	77%	76%	74%	82%	71%	78%	60%	68%	87%	88%	92%	88%	0%	78%	76%	68%	63%
Andre lokasjoner	11%	13%	11%	6%	12%	11%	0%	0%	9%	13%	12%	6%	11%	10%	13%	9%	11%	6%	13%	8%	20%	0%	10%	10%	15%	16%
Allmøter																										
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Kontoret	82%	74%	85%	80%	77%	84%	0%	100%	87%	80%	83%	81%	82%	83%	85%	78%	85%	75%	73%	88%	84%	0%	83%	82%	77%	84%
Hjemmekontoret	27%	50%	19%	26%	39%	21%	0%	0%	13%	35%	25%	20%	32%	29%	21%	21%	18%	25%	56%	28%	28%	0%	33%	25%	13%	11%
Andre lokasjoner	28%	30%	30%	11%	28%	29%	0%	0%	26%	29%	29%	27%	26%	29%	32%	30%	29%	25%	28%	32%	40%	0%	27%	27%	40%	29%
Teammøter																										
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Kontoret	87%	87%	86%	94%	88%	86%	0%	100%	87%	86%	88%	86%	86%	87%	89%	84%	87%	91%	85%	88%	88%	0%	90%	84%	83%	82%
Hjemmekontoret	39%	56%	34%	31%	46%	36%	0%	0%	35%	45%	40%	27%	39%	44%	36%	30%	33%	43%	58%	48%	36%	0%	36%	42%	42%	32%
Andre lokasjoner	23%	21%	25%	14%	21%	24%	0%	0%	17%	18%	26%	25%	22%	23%	24%	27%	24%	24%	19%	24%	20%	0%	23%	22%	33%	21%
Digitale møter																										
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Kontoret	54%	41%	60%	40%	45%	58%	0%	0%	52%	48%	55%	61%	43%	59%	59%	70%	60%	54%	39%	48%	32%	0%	50%	53%	67%	63%
Hjemmekontoret	86%	96%	82%	91%	96%	81%	0%	100%	83%	92%	85%	77%	91%	84%	89%	69%	79%	94%	96%	100%	0%	0%	89%	86%	77%	71%
Andre lokasjoner	21%	20%	21%	20%	22%	20%	0%	0%	13%	18%	23%	20%	21%	17%	24%	22%	21%	16%	24%	16%	16%	0%	22%	18%	28%	13%
Sosiale interaksjoner og pauser med kolleger																										
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Kontoret	95%	96%	95%	97%	96%	95%	0%	100%	96%	96%	95%	94%	98%	95%	92%	90%	96%	93%	97%	96%	92%	0%	96%	96%	92%	92%
Hjemmekontoret	3%	5%	3%	0%	4%	3%	0%	0%	4%	2%	4%	1%	2%	4%	2%	5%	3%	3%	6%	0%	0%	0%	2%	4%	3%	3%
Andre lokasjoner	29%	32%	29%	23%	30%	29%	0%	0%	22%	29%	31%	26%	29%	30%	29%	30%	29%	40%	25%	20%	36%	0%	32%	25%	35%	24%
Individuelt arbeid																										
<*>No. of cases	577	142	400	35	179	398	0	1	23	164	302	84	234	183	92	67	356	67	104	25	25	0	275	204	60	38
Kontoret	64%	60%	68%	34%	59%	66%	0%	100%	61%	62%	65%	65%	55%	68%	66%	79%	70%	63%	51%	68%	36%	0%	65%	60%	67%	71%
Hjemmekontoret	82%	92%	77%	97%	89%	79%	0%	0%	83%	82%	83%	76%	88%	79%	79%	72%	75%	96%	95%	76%	92%	0%	82%	84%	78%	74%
Andre lokasjoner	16%	23%	15%	6%	19%	15%	0%	0%	13%	15%	18%	13%	19%	13%	15%	12%	15%	16%	18%	20%	20%	0%	18%	14%	20%	8%