

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE320E

Navn: Kine Sjaastad Johnsson,

Siv Janne Bjerkli og Richard Ånnegård

Hvordan opplever lederne at koronapandemien gjennom digital samhandling har påvirket deres arbeidshverdag og ledelse?

Dato: 29.11.2021

Totalt antall sider: 108

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke om utøvelse av ledelse har blitt påvirket i en pandemisituasjon, når samhandlingen i stor grad skjer digitalt og med ansatte på hjemmekontor. Datainnsamling har skjedd gjennom ni dybdeintervjuer av ledere på forskjellige nivå i et kommunalt samarbeid. Utfordringer og muligheter ved fjernledelse i en digital kontekst har blitt utforsket med utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan opplever lederne at koronapandemien gjennom digital samhandling har påvirket deres arbeidshverdag og ledelse?

Forskningsspørsmål:

- *Hvordan opplever lederne at fjernledelse har påvirket de sosiale relasjonene i organisasjonen?*
- *Hvordan opplever lederne at økt bruk av digitalisert samhandling har påvirket kommunikasjonen i organisasjonen?*
- *Hvordan opplever lederne at motivasjonen i organisasjonen har blitt påvirket av pandemien?*

For å finne svar på problemstillingen er det benyttet en induktiv metode med et eksplorativt forskningsdesign. Oppgavens gjennomføring baserer seg på en kvalitativ helhetlig casedesign og kan plasseres i den vitenskapsteoretiske tradisjonen fenomenologi. Det empiriske underlaget har blitt behandlet i flere trinn gjennom stegvis-deduktiv induktiv (SDI) metode, der vi har sett på vårt materiale opp mot aktuell teori.

Flere teorier støtter våre funn og studien tar utgangspunkt i motivasjon og kommunikasjon som er sentrale begreper innen lederatferden. Tillitsbasert- og relasjonsledelse med Molstads KROM modell gjør seg særs aktuell i vårt forskningsprosjekt. Vi erfarte hvor viktig det er med gode etablerte relasjoner mellom leder og medarbeider og mellom kolleger. Dette la føringer for tillit og forventninger foran periodene med hjemmekontor. Informantenes nedstengingsperioder pågikk tilsammen noen få måneder, noe som har vist seg å være håndterbar uten at majoriteten mistet motivasjonen. Funnene våre viser at pandemien har ført til mer utstrakt bruk av digital samhandling. Det er et nyttig supplement til den tradisjonelle kommunikasjonen og den fysiske møtevirksomheten. Under nedstengningene var digital samhandling en nødvendighet, mens det etter nedstengningene har vist seg å være en mulighet.

Abstract

The purpose of this master's thesis is to investigate whether the exercise of leadership has been affected in a pandemic situation, when the interaction largely takes place digitally and with employees working from home. Data collection has taken place through nine in-depth interviews of managers at different levels in a municipal cooperation. Challenges and opportunities of remote leadership in a digital context have been explored based on the following objective:

How do managers experience that the corona pandemic through digital interaction has affected their everyday work and leadership?

Research questions:

- *How do managers feel that remote leadership has affected the social relations in the organization?*
- *How do managers feel that increased use of digital interaction has affected communication in the organization?*
- *How do managers feel that the motivation in the organization has been affected by the pandemic?*

To be able to answer the objective, an inductive method with an exploratory research design has been used. The implementation of the thesis is based on a qualitative holistic case design and can be placed in the theoretical theory of phenomenology. The empirical basis has been treated in several steps through stepwise-deductive inductive (SDI) method, where we have compared our material against relevant theory.

Several theories support our findings and the study is based on motivation and communication, which are key concepts in leadership behavior. Trust-based and relationship management with Molstad's KROM model is particularly relevant in our research project. We experienced how important it is to have good established relationships between manager and employee and between colleagues. This laid the groundwork for trust and expectations ahead of the periods of home office. The informants' shutdown periods lasted a total of a few months, which has proven to be manageable without the majority losing motivation. Our findings show that the pandemic has led to more widespread use of digital interaction. It is a useful supplement to the traditional communication and the physical meeting activities. During the shutdowns, digital interaction was a necessity, while after the shutdowns, it has proved to be a possibility.

Forord

Vi er tre studenter som med denne masteroppgaven avslutter et lærerikt løp innen studieprogrammet Master of Business Administration (MBA) ved Nord Universitet. Med utgangspunkt i studiets emner har vi i oppgaven vår valgt å fordype oss innen fjernledelse og digital samhandling, noe som har blitt særlig aktualisert av koronapandemien.

Siden 12. mars 2020 har de fleste av oss levd med koronatiltak som har påvirket oss mye både i arbeidstilværelsen og i privatlivet. På tidlighøsten i 2021 ble de fleste inngripende smittevernstiltak i Norge opphevet, og man nærmet seg omsider en mer normal hverdag. På senhøsten opplevde man dog tilbakefall med stadige nye smitterekorder og gjeninnføring av smittevernpåbud og -anbefalinger visse steder.

Gruppedeltakerne har også måttet utføre våre ordinære jobber under hjemmekontor i perioder, og vi så dermed muligheten for noen spennende problemstillinger rundt ledelse og hjemmekontor som munnet ut i denne oppgaven.

Vi vil takke informantene i de forskjellige kommunene for at de har tatt seg tid til å bidra med verdifulle erfaringer og synspunkter inn i vår oppgave. Videre vil vi takke vår veileder Trond Stiklestad som har vært en god sparringspartner underveis i skriveprosessen.

Til slutt vil vi også takke våre familier som har utvist stor tålmodighet og støttet oss, og til slutt vil vi naturligvis takke hverandre for et meget godt samarbeid.

Stjørdal, 28. november 2021

Kine Sjaastad Johnsson, Siv Janne Bjerkli og Richard Ånnegård

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	i
Abstract.....	ii
Forord.....	iii
Innholdsfortegnelse.....	iv
Oversikt over figurer.....	vi
1.0 Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Kontekst.....	3
1.3.1 Organisasjonen.....	3
1.3.2 Kommunikasjonen i et kommunalt samarbeid.....	4
1.3.3 Organisasjonskart.....	4
1.4 Oppgavens videre oppbygging.....	5
2.0 Teoretisk rammeverk.....	6
2.1 Ledelse.....	6
2.1.1 Fjernledelse.....	7
2.1.2 Relasjonsledelse.....	8
2.1.3 Tillitsbasert ledelse.....	9
2.1.4 Transformasjonsledelse.....	10
2.2 Kommunikasjon.....	12
2.3 Digital samhandling.....	16
2.3.1 Virtuell ledelse.....	17
2.4 Motivasjon.....	20
2.4.1 Selvbestemmelsesmodellen.....	20
2.4.2 Selvledelse.....	23
2.5 Nyere forskning.....	24
2.6 Oppsummering teori.....	28
3.0 Metodiske momenter.....	29
3.1 Vitenskapsteoretisk grunnlag.....	29
3.2 Metodevalg.....	29
3.2.1 Litteratursøk.....	31
3.2.2 Kvantitativ og kvalitativ metode.....	31
3.2.3 Casestudie.....	32
3.3 Datainnsamlingsmetode.....	34
3.3.1 Utvalg.....	34
3.3.2 Dybdeintervju.....	35
3.4 Anonymisering og behandling av personopplysninger.....	36
3.5 Dataanalysemetode.....	37
3.5.1 Prosessen ved SDI.....	37
3.5.2 Bearbeiding av rådata.....	38
3.5.3 Første sortering og koding.....	39
3.5.4 Kategorisering og utarbeiding av hovedtemaer.....	39

3.5.5 Utvikling og diskusjon av konsepter.....	40
3.6 Validitet, reliabilitet.....	40
3.6.1 Reliabilitet	40
3.6.2 Validitet	41
3.7 Forskerrollen.....	42
3.8 Etske problemstillinger	42
3.9 Kritikk over valgt design og metode.....	43
4.0 Empirisk analyse og drøfting	45
4.1 Fjernledelse	45
4.1.1 Ledelsestyper	46
4.1.2 Informasjonsutveksling	49
4.1.3 Konklusjon fjernledelse.....	53
4.2 Digital samhandling.....	53
4.2.1 Kommunikasjon.....	53
4.2.2 Forventningsavklaringer, effektivitet og struktur	55
4.2.3 Kroppsspråk via digital kommunikasjon.....	57
4.2.4 Konklusjon kommunikasjon.....	59
4.3 Sosial tilhørighet.....	60
4.3.1 Motivasjon	60
4.3.2 Kultur	66
4.3.3 Relasjoner	67
4.3.4 Konklusjon sosial tilhørighet.....	72
4.4 Veien videre	73
4.4.1 Hjemmekontor	73
4.4.2 Utvikling.....	76
4.4.3 Konklusjon veien videre.....	79
5.0 Konklusjoner og implikasjoner	80
5.1 Hvordan opplever lederne at fjernledelse har påvirket de sosiale relasjonene i organisasjonen?	80
5.2 Hvordan opplever lederne at økt bruk av digitalisert samhandling har påvirket kommunikasjonen i organisasjonen?.....	81
5.3 Hvordan opplever lederne at motivasjonen i organisasjonen har blitt påvirket av pandemien?	81
5.4 Hvordan opplever lederne at koronapandemien gjennom digital samhandling har påvirket deres arbeidshverdag og ledelse?.....	82
5.5 Fremtidig forskning	85
5.6 Praktiske og teoretiske implikasjoner	86
Litteraturliste.....	87
Vedlegg 1: Meldeskjema til NSD	89
Vedlegg 2: Vurdering fra NSD	93
Vedlegg 3: Informasjonsskriv	96
Vedlegg 4: Intervjuguide	100

Oversikt over figurer

Figur 1 - Organisasjonskart med tilhørighet for informantene	5
Figur 2 - Rikhet og omfang i kommunikasjon. Inspirert av Bettina Büchel Palgrave, 2001, Using Communication Technology, referert i Eikenberry & Turmel, 2018	13
Figur 3 - De tre O-ene i lederskap. Inspirert av The Three O Model of Leadership (Eikenberry & Turmel, 2018).....	15
Figur 4 - Lederskapets tannhjul. Inspirert av The Remote Leadership Model (Eikenberry & Turmel, 2018).....	19
Figur 5 - Amotivasjon, ytre og indre motivasjon. Inspirert av Gagné & Deci, 2005, Motivasjonskontinuumet, referert i Olafsen, 2018.....	21
Figur 6 - Autonom motivasjon. Inspirert av Stone, Deci, & Ryan, 2009, Basale behov: fundamentet for vedvarende autonom motivasjon, referert i Olafsen, 2018	23
Figur 7 - SDI-modellen. Inspirert av SDI-modellen (Tjora, 2021, s. 20).....	38
Figur 8 - Koding i Nvivo	39
Figur 9 - Tidslinje over perioder med hjemmekontor i organisasjonen	45
Figur 10 - KROM modellen. Inspirert av KROM modellen (Molstad & Aspeli, 2020, s. 43)	48
Figur 11 - Informanten og organisasjonen sett opp mot Lederskapets tannhjul (figur 4)	52
Figur 12 - Kommunikasjon i KROM modellen (figur 10)	58
Figur 13 - Teams som flere nyanser i forskjellige kommunikasjonskanaler. Inspirert av modell av Bettina Büchel Palgrave, 2001, referert i Eikenberry og Turmel (2018).....	59
Figur 14 - Mestring i KROM modellen (figur 10)	64
Figur 15 - Organisasjonskultur i KROM modellen (figur 10).....	70
Figur 16 - Relasjon i KROM modellen (figur 10)	71
Figur 17 - Oppgavens hovedfunn.....	84

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

I Wuhan i Kina 2019 gikk startskuddet for den verdensomspennende koronapandemien. Luftveisinfeksjonen spredte seg raskt til resten av verden og den 26. februar 2020 ble det rapportert om første smittetilfellet i Norge. Smittetilfellene eskalerte de neste dagene og Norge stengte ned 12. mars 2020. Virksomheter innen blant annet reiseliv, hotell- og restaurantbransjen ble nedskalert til et minimum, og mange tilsatte ble som et resultat oppsagt. Digital samhandling har gjennom pandemien definitivt blitt aktualisert, og i kombinasjon med en rivende utvikling av digitale samhandlingsløsninger har dette lagt premissene for hvordan mange har måttet utøve sitt arbeid, da gjerne fra hjemmekontor. Siden den første nasjonale nedstengingen har hjemmekontor vært normalen for mange ledere og medarbeidere her til lands, noe som følgelig har medført færre fysiske møter og mer bruk av digital samhandling. Ut fra de forskjellige regionenes smittetrykk har dette vært omstillinger som for noen kun har vart noen måneder, mens det for andre har vart i over et år.

Fra et lederperspektiv har denne digitale overgangen innebåret mer utstrakt utøvelse av fjernledelse, noe som påvirker relasjoner og hvordan det kommuniseres. Når det kommuniseres ved fysisk tilstedeværelse på en arbeidsplass har man anledning til å tolke hverandres kroppsspråk. Man kan ha parallelle samtaler når man møtes i grupper, og man er mer tilgjengelig. Ved fjernledelse og hjemmekontor derimot utfordres nettopp slike forhold, og vår naturlige omgang som sosiale vesener begrenses.

Mer utstrakt bruk av hjemmekontor kan medføre relasjonelle og digitale utfordringer. Den digitale utviklingen pandemien har tvunget frem, ville i en normalsituasjon tatt mange år å gjennomføre. De fundamentale oppgavene i en leders rolle vil ikke endres selv om ledelsen utøves som fjernledelse via digital samhandling, men omstendighetene tilfører tilleggsmomenter som vi i denne oppgaven søkte å utforske nærmere.

For å få gode kvalitative data til vår oppgave ønsket vi å se på et foretak som var forholdsvis stort og som hadde god tilgang på relevante informanter. Dette fikk vi tilgang til gjennom et kommunalt samarbeid. Våre informanter er ledere på forskjellige nivå og i ulike enheter som begrenser seg til administrative stillinger. En slik organisatorisk spredning for informantene ville gi oss forskjellige forutsetninger for våre spørsmål og det ville gi oss forskjellige vinklinger mot svarene.

1.2 Problemstilling

Vi vil gjennom dette studie bidra med forskningsbasert kunnskap og forståelse som kan gi næring til andre organisasjoner. Undersøkelsen er avgrenset og vårt fokus vil støtte opp til administrative ledere. Her vil vi studere omstillingsprosessen der store deler av organisasjonen måtte på hjemmekontor. Vi vil gjennom intervju med sentrale ledere se på hvordan de har måtte jobbet i denne perioden, og hvorvidt teorien er egnet.

Problemstillingen vil ta utgangspunkt i fjernledelse, motivasjon og kommunikasjon satt i en digital kontekst. Med bakgrunn av dette er oppgavens problemstilling:

Hvordan opplever lederne at koronapandemien gjennom digital samhandling har påvirket deres arbeidshverdag og ledelse?

For å undersøke denne problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

Forskingsspørsmål 1	<i>Hvordan opplever lederne at fjernledelse har påvirket de sosiale relasjonene i organisasjonen?</i>
Forskingsspørsmål 2	<i>Hvordan opplever lederne at økt bruk av digitalisert samhandling har påvirket kommunikasjonen i organisasjonen?</i>
Forskingsspørsmål 3	<i>Hvordan opplever lederne at motivasjonen i organisasjonen har blitt påvirket av pandemien?</i>

I problemstillingen er fokuset på den teknologiutviklingen som har forestått i forbindelse med pandemien, som derimot er av en karakter som har gått svært hurtig. Vi har sett på ledernes evne til å håndtere den digitale samhandlingen, og hvordan det ble lagt til rette for menneskene i organisasjonen. Sosial og fysisk kontakt med kollegaer ble redusert, og man ble i større grad overlatt til seg selv. Som det fremkommer av våre forskningsspørsmål er motivasjon og kommunikasjon også sentrale begrep under forskningsprosessen.

1.3 Kontekst

Nils Brede Moe og flere andre har forsket på hvordan pandemien og hjemmekontortilværelsen har påvirket den fremtidige arbeidshverdagen i et langsiktig perspektiv. Forskningen viser at produktiviteten med å jobbe hjemmefra ikke er dårligere, og at det er for flere å foretrekke. Det gjelder ofte enkelte oppgaver, hvor man ikke er tjent med avbrytelser fra andre. Bærekraft og miljø har kommet godt ut av pandemien og flere har blitt bevisst på viktigheten rundt dette satsningsområdet. Digital samhandling fungerer godt og man bør bruke det fornuftig. Mye reisevirksomhet kan derfor unngås, samtidig som man ikke skal undervurdere viktigheten av den sosiale kontakten. Gjennom vår forskningsoppgave ønsker vi å se på momenter som vil ha påvirkning etter pandemien, og hvordan lederne kan legge videre strategier for å imøtekomme en ny hybrid arbeidshverdag.

1.3.1 Organisasjonen

Vi har valgt å anonymisere informantene og organisasjonen vi har brukt i masteroppgaven vår, og må derfor prøve å gi leseren et godt innblikk uten å røpe kildene våre. Vi vil illustrere organisasjonsoppbygging og hvordan organisasjonen opererer.

Organisasjonen vi har valgt å forske på består av flere kommuner som samarbeider i et kommunalt samarbeid. Samarbeidet består av noen middels store kommuner og noen små. Gjennom samarbeidet blir befolkningstallet i kommunene til sammen høyt i norsk sammenheng. Kommunene ligger geografisk nært hverandre, slik at det muliggjør fysisk tilstedeværelse i de ulike lokasjonene når det er behov for det.

I samarbeidet har man en vertskommune som er ansvarlig for de administrative oppgavene. De er blant annet ansvarlig for de ansatte, økonomi og å tilrettelegge for samhandling med de andre kommunene. I fellesskap tar kommunene status og strategiske valg på områdene de drifter sammen. Avdelingene som ligger under det kommunale samarbeidet rapporterer jevnlig gjennom året til alle kommunedirektørene, som er øverste leder i hver kommune. Kommunene samarbeider på ulike fagområder og er kontinuerlig under evaluering. Samarbeidet ser for eksempel på om det er hensiktsmessig å være flere kommuner som deler på til sammen mindre ressurser.

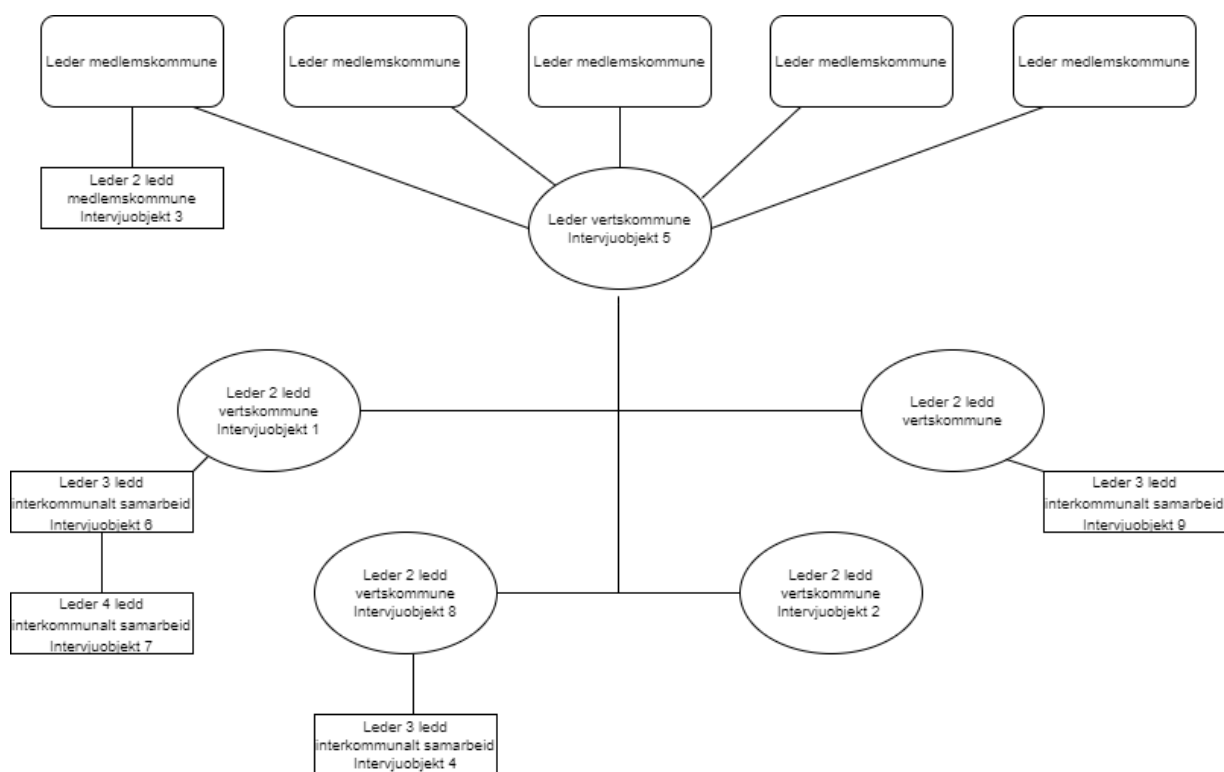
1.3.2 Kommunikasjonen i et kommunalt samarbeid

Kommunikasjonen i samarbeidet er noe annerledes enn å bare være ansatt i en av de enkelte kommunene. I kommunene som diskuteres i oppgaven vår vil man ha mulighet til å ha tett samarbeid med kolleger og det er begrenset hvor lang vei det er opp til nærmeste og eventuelt øverste leder. I samarbeidet derimot vil man ha mange ledere å svare for. For en ansatt under et kommunalt samarbeid er det ikke uvanlig at både leder og kolleger kan sitte på en annen lokasjon enn det man selv gjør. Dette kan gjøre kommunikasjonen litt mer utfordrende.

Kommunedirektørene og lederne av de forskjellige fagområdene i samarbeidet har jevnlig faste møter gjennom året. Det var før pandemien fysiske møter, deriblant for å bygge relasjoner i samarbeidet slik at man lettere kan gjennomføre eventuelle utfordrende diskusjoner. For å unngå å kun kommunisere foran skjerm, hadde også lederne før pandemien fysiske faste møter med alle sine ansatte på tvers av kommunene. Det var for å bygge opp en arena hvor kollega kunne møtes og at lederen kunne bygge relasjoner med medarbeiderne.

1.3.3 Organisasjonskart

Lederne i det kommunale samarbeidet har ansatte som sitter i forskjellige lokasjoner. Selv om alle er ansatt i vertskommunen, sitter de i sine respektive kommuner som de var ansatt i før sammenslåingen. Lederne må da forholde seg til de man sitter sammen med i det daglige på kontoret, i tillegg til ansatte man har i de andre kommunene. Under viser en oversikt over organisasjonsoppbygningen i vertskommunen sammen med de respektive samarbeidskommuner. I de enkelte rutene kan man få en oversikt over personene som har blitt intervjuet i denne forskningsoppgaven.



Figur 1 - Organisasjonskart med tilhørighet for informantene

1.4 Oppgavens videre oppbygging

Denne masteroppgaven er inndelt i seks deler, med underkapitler. I del en beskrives blant annet bakgrunnen for oppgaven og aktualisering av temaet som er valgt. Problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål skisseres opp, før konteksten beskrives videre. Det teoretiske rammeverk med hovedfokus på ledelse, digital samhandling, motivasjon, kommunikasjon og nyere forskning belyses i del to. Del tre redegjør for metodiske momenter som valgt metode, teknikker på datainnsamling og analyseverktøy. Funnene er inndelt i fire underkategorier som ble resultatet fra bearbeidingen av datamaterialet. Empirisk analyse vil bli presentert i del fire, sammen med diskusjon opp mot aktuell teori. Del to og fire avsluttes med refleksjoner rundt kapittelet. Avslutningsvis i del fem kommer konklusjon og implikasjoner.

2.0 Teoretisk rammeverk

Forskningen vår tar for seg et bredt teoretisk rammeverk innenfor flere områder under ledelse, kommunikasjon, digital samhandling, motivasjon og nyere forskning av pandemien. Undersøkelsen vår baserer seg på grunnleggende etablert teori innenfor fagfeltene i tillegg til nyere forskning som deriblant har kommet som en konsekvens av pandemien.

2.1 Ledelse

Ledelse er et omfattende begrep og definert som «Ledelse er en prosess som handler om at ledere bruker overbevisning og sosial overtalelse til å skape oppslutning blant medarbeiderne for å nå felles mål for virksomheten» (Erichsen et al., 2018, s. 41) Denne definisjonen kan deles opp i tre momenter ifølge (Jacobsen & Thorsvik, 2019):

1. Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer.
2. Ledelse har som hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.
3. Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål.

Vår forståelse av lederskap er at en leder selv eller via andre, skal motivere medarbeidere ved hjelp av ulike teknikker til å utføre spesifikke målsatte oppgaver i organisasjonen. Lederen kan altså benytte seg av andre personer i organisasjonen for å få hjelp til å utføre lederskap for å oppnå felles mål.

Direkte og indirekte ledelse

Ledelse kan skilles mellom indirekte og direkte ledelse. Ved direkte ledelse vil leder ha direkte kommunikasjon og samhandling med medarbeiderne: Møter, meldinger, e-post og arrangement er typiske eksempler på direkte ledelse. Indirekte ledelse er mindre håndfast og omfatter alt en leder kan påvirke uten direkte samhandling. Dette kan for eksempel være hvordan man legger strategien, ansvarsfordeling, kultur, ledelsesatferd og oppgaveløsningen i organisasjonen. En leders atferd vil påvirke medarbeidernes tekning, holdning og deres atferd. Det vil i mange tilfeller derfor være like viktig hvordan en leder ter seg, som hva den faktisk sier. For å skape

tillit bør lederens atferd understreke de beskjeder, visjoner og mål som er signalisert ut i organisasjonen (Erichsen et al., 2018).

2.1.1 Fjernledelse

Fjernledelse vil være svært sentral i vår forskning. De fleste intervjuobjektene drev i hovedsak med nærledelse, før de uforberedt måtte sende medarbeiderne hjem og starte med fjernledelse. Begrepet har blitt hyppigere brukt det siste tiåret, men spesielt etter koronapandemien. Definisjonen på fjernledelse er «Fjernledelse oppstår når leder og medarbeider er geografisk lokalisert på ulike steder og arbeider sammen fra forskjellige kontorlokaler. Fjernarbeid er en arbeidsform, mens fjernledelse kan beskrives som en ledelsesform» (Molstad & Aspeli, 2020, s. 12).

Medarbeidere som har størst mulighet for å lykkes på hjemmekontor, kjennetegnes av ansatte som er trygge på egen kompetanse og som har evne til å lede seg selv.

Fjernarbeid kan deles inn i tre grupper:

Hjemmebasert fjernarbeid, hvor den ansatte arbeider hjemmefra.

Kontorbasert fjernarbeid, hvor arbeidet foregår fra et eller flere kontor utenom virksomhetens hovedkontor.

Mobilt fjernarbeid, hvor arbeidet foregår ute på reise. For eksempel montører eller selgere (Molstad & Aspeli, 2020). Hjemmebasert og kontorbasert fjernarbeid vil i dette tilfellet være grunnlaget for vår oppgave.

Ved fjernledelse er det ikke bare leder og medarbeider som skal ha en god relasjon. Alle aktører som påvirker medarbeiderens jobbhverdag vil være viktig om fjernarbeid skal fungere, slik som kolleger og andre samarbeidspartnere både internt og eksternt (Molstad & Aspeli, 2020). Under utøvelse av fjernledelse er KROM modellen noe som man bør være særskilt oppmerksom på. Den tar for seg kommunikasjonsperspektivet, relasjonsperspektivet, organisasjonskulturperspektivet og mestringsperspektivet (Molstad & Aspeli, 2020, s. 43).

Kommunikasjon: En fjernleder bør ha gode kommunikasjonsferdigheter for å lede ansatte på ulike geografiske steder. Man må være bevisst på valg av kommunikasjonskanaler, hvordan man bruker de, til hvilken hensikt og for hvilken type kommunikasjon.

Relasjon: For å kunne utøve godt lederskap er man avhengig av å bygge relasjoner med medarbeiderne. Relasjonen må kontinuerlig styrkes og vedlikeholdes for å kunne utnytte medarbeiderressursen best mulig.

Organisasjonskultur: Hovedårsaken til at vi er på jobb er det å oppnå mål og resultater, men det er også en viktig arena for å delta i et fellesskap. Det å ha en sosial tilhørighet er viktig for trivsel og ønsket om å få til noe sammen. Er enkelte på avdelingen fjernledet, mens andre sitter på kontoret kan det være vanskelig å oppnå fellesskapsfølelsen for alle involverte. Organisasjonskultur deles videre opp i fem generelle effekter på atferd: Tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Mestring er ekstra viktig ved utøvelse av fjernledelse. Den ansatte er avhengig av å oppleve mestring i arbeidshverdagen og mestringsbehov vil variere fra hver enkelt ansatt. Gjennom samtaler bør leder gjennomgå hva som er avgjørende for hvordan en ansatt føler at man mestrer arbeidet sitt og hvordan man kan få den ansatte til å yte best mulig (Molstad & Aspeli, 2020).

2.1.2 Relasjonsledelse

Lederne har hatt mer fokus på medarbeiderne den senere tiden. Spesielt den skandinaviske måten å lede på er opptatt av medarbeiderens velvære og at de trives i jobben. I relasjonsledelse tilstreber partene samhandling, dialog, likeverd, respekt og tillit (Erichsen et al., 2018).

Ved å ta utgangspunkt i ledergitteret ser vi et klart synonym til relasjonsledelse. Ledergitteret kaller denne type lederstil for personalorientert ledelse, hvor lederen har høy interesse for medarbeideren og legger mindre vekt på organisasjonen. En relasjonsorientert leder har medarbeidere og menneske i fokus og opptrer åpen, lyttende og nysgjerrig. Lederen streber etter å alltid opprettholde, utvikle og forsterke relasjonen man har til den enkelte slik at man skaper et gjensidig tillitsforhold. Ved å ha gode relasjoner til medarbeidere og kolleger, vil man lettere kunne oppnå felles mål. Typiske trekk relasjonsledere har ferdigheter innenfor er: Tilbakemelding, tillit, synlighet, humor, emosjonell modenhet, motivasjon, individdialog, gruppedialog og konflikthåndtering. For enkelte ledere vil man ha en atferd i bunn som er tillitsskapende og kontaktsøkende, mens for andre må man gjøre personlige tilpasninger for å oppnå samme resultat. Gjennom de sterke, sosiale relasjonene lederen har, vil man kunne utøve innflytelse (Erichsen et al., 2018). Forskning viser en rekke positive effekter gjennom en relasjonsorientert ledelse. Organisasjonen vil ha redusert fravær, mindre turn over, bedre

arbeidsmoral og større engasjement rundt organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Videre viser forskning at man i organisasjoner med gode relasjoner også er mer produktiv (Erichsen et al., 2018). For å oppnå god relasjonsorientert ledelse er man avhengig av god kommunikasjon til medarbeiderne, men også mellom medarbeiderne. Det må legges opp til dialog både med den enkelte og i grupper. Skal man ha gode team er man også avhengig av gode teamledere for å skape god dynamikk i gruppa. Det er også viktig at leder anerkjenner atferd ved **le, del** og **se**. Humor og en lett stemning på arbeidsplassen skaper trygghet og gode relasjoner. Dette medfører igjen at man føler man er del av et fellesskap i tillegg til at kunnskapsdeling og felles forståelse av arbeidsoppgaver flyter lettere. Har man i utgangspunktet en god relasjon, vil det være enklere å gi tilbakemeldinger, både positivt og negativt. Dette trenger ikke bare å komme fra leder, men også fra andre kolleger. I arbeidsprosesser kan både leder og kolleger rose hverandre for pågående oppgaver og milepæler som blir nådd. Dette skaper positiv arbeidsatmosfære (Erichsen et al., 2018).

2.1.3 Tillitsbasert ledelse

Tillitsbasert ledelse er en av de viktigste punktene under relasjonsledelse. Det handler om «evnen og viljen leder har til å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon, slik at de gjør en god jobb» (Erichsen et al., 2018, s. 79-80). Gjennom å ha tillit til sine medarbeidere skal man sammen skape resultater. Tillit opparbeides gjennom tid og medarbeideren må ha riktige egenskaper for at det skal fungere i praksis. Medarbeideren må ha nødvendig kompetanse innenfor sitt fagfelt, være motivert for oppgavene og ha de samme verdier og interesser som organisasjonen. For å kunne drive tillitsbasert ledelse er man avhengig av at disse tre komponentene er tilstede. Tillit skal gå begge veier. Medarbeideren må stole på at lederen stiller opp om man skal ha behov for det. Gjennom tillitsbasert ledelse får medarbeideren stor grad av autonomi som er en av de tre basale behovene som er beskrevet under motivasjon. Medarbeideren vil under denne type ledelse være mer selvstendig, ha handlingsrom, kan bestemme over egen arbeidsdag og ta egne avgjørelser. Lederen sparer også tid med unødvendig kontroll. Ved å utøve tillitsbasert ledelse gjennom å delegere, involvere og tilrettelegge vil man få mer motiverte medarbeidere. Det resulterer i flere positive effekter som bedre kvalitet på jobben, mer effektivitet, mindre sykefravær og mindre turnover (Erichsen et al., 2018).

2.1.4 Transformasjonsledelse

Etter hvert som medarbeiderne har fått mer innflytelse har også dette endret måten lederen må tilnærme seg medarbeiderne på. Transaksjonsledelse gjennom byttehandel mellom arbeidsgiver og arbeidstaker har tradisjonelt vært den mest brukte formen for ledelse. For å lykkes i dag er man mer eller mindre tvunget over til å bruke transformasjonsledelse og gjerne digital transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse oppstår når lederen klarer å inspirere og stimulere ansatte til å jobbe mot de visjonene og målene organisasjonen har. Medarbeiderne klarer i transformasjonsledelse å se ut over egeninteresse til fordel for det beste for organisasjonen (Bass, 2019). Lederen skaper også begeistring og engasjement rundt arbeidsoppgavene slik at medarbeideren ser verdien i arbeidet som blir gjort. I motsetning til transformasjonsledelse, vil transaksjonsledelse foregå som en byttehandel. Lederen gir arbeidsoppgaver til medarbeideren og gir goder som blant annet lønn som en ytelse i retur (Erichsen et al., 2018).

For å oppnå transformasjonsledelse er det flere metoder som kan benyttes. Lederen må være karismatisk for å skape engasjement hos medarbeiderne. Lederen må vise stor tro på at arbeidet vil bli en suksess, om man yter litt ekstra innsats. Ved å opptre karismatisk kan man oppnå stor makt og innflytelse. Ansatte har i stor grad tillit til lederen og man ønsker å identifisere seg med lederen. I transformasjonsledelse er individet i fokus og man må gjøre individuelle tilpasninger for å tilrettelegge best mulig. Lederen fremstår som mentor og man vil se medarbeiderne vokse og utvikle seg. Intellektuell stimulering vil være en måte å gi medarbeiderne utfordringer, slik at de mestrer nye arbeidsoppgaver. Man vil i etterkant fremheve stolthet og ære og gi medarbeiderne følelsen av at de er unnværlige. Gjennom forskning har det vist seg at ledere som driver transformasjonsledelse har større sjanse for å bli oppfattet som dyktige og effektive, enn de som driver transaksjonsledelse. De har også større sjanse for å oppnå gode resultater. Dette kan forklares med at de som driver med transformasjonsledelse har bedre forhold til sine ansatte i tillegg til at ansatte ønsker å gjøre mer for denne type ledere. Transformasjonsledelse foregår oftere i toppen enn i bunnen av en organisasjon, men dette er en metode som kan læres (Bass, 2019).

Digital transformasjonsledelse har blitt mer utbredt de senere årene og er nødvendig for at organisasjoner lykkes. I dagens bilde er utvikling innenfor digitalisering en konstant utfordring for organisasjoner. Det er viktig å ikke se på endring av digitalisering som et enkeltstående prosjekt som skal endre en arbeidsform og deretter få en slutt. Man må se på digitalisering som

at den er i løpende utvikling og som skal være en konstant lederoppgave. Ved å ha IT-kompetanse hos lederne har det vist seg at dette er en faktor for å bedre lykkes med implementering, gjennom å ha klare tanker og visjoner om fremtiden. Den digitale transformasjonen har gjort lederne mindre avhengig av fysiske møter og gjennom kommunikasjonssystemer gjort medarbeiderne mindre avhengig av instruksjoner fra lederen. Utviklingen har endret måten lederen skal utføre sin rolle. Digitaliseringen har gjort at det stiller større krav til at lederne må ha et bevisst forhold til hvordan man bruker teknologien og medarbeiderne for å lykkes med utvikling. Innenfor teknologi vil det både være store muligheter, men også noen fallgruver (Arnulf, 2019).

Mål-middel-modellen

Medarbeiderne man leder er ofte svært forskjellige og som leder kan man med fordel utføre situasjonsbestemt ledelse for å oppnå best mulig resultat av den enkelte medarbeider. Ved hjelp av mål-middel-modellen kan man finne ulike tilnæringsstrategier for hver enkelt medarbeider. Oppgaven for lederen er å klargjøre medarbeiderens vei mot ønsket mål. Modellen deles opp i fire påvirkningsstrategier lederen kan benytte.

Styrende lederstil: Lederen gir klare retningslinjer over hva som er forventet av en medarbeider. Medarbeideren trenger hverken å tenke på hva som skal gjøres, med hvem eller hvordan. Dette er lederens arbeid.

Støttende lederstil: Leder har omsorgsrollen mest i fokus, den vil være åpen, vennlig og tilgjengelig. Arbeidsrelaterte oppgaver blir mindre i fokus.

Deltakende lederstil: Leder er opptatt av å involvere medarbeiderne og diskutere seg frem til løsninger som blir best for organisasjonen. Medarbeidernes meninger legger grunnlaget for valgene som tas av lederen.

Prestasjonsorientert lederstil: Lederen forventer at medarbeiderne deler dens syn på de ambisiøse mål som blir satt og at de jobber hardt for å nå disse. Man baserer seg på tillit til at medarbeiderne streber etter samme mål og at de presterer. Lederen vil alltid ha fokus på hva som kan gjøres bedre og å oppnå bedre resultat.

Sjelden er ledere kun innenfor en av de fire lederstilene, men gjerne med en sterkere helling mot en av stilene. En leder kan også endre stil ut fra hva og hvem det gjelder. Lederstiler kan være et interessant begrep i vår forskning. Hvor mye vil de ulike lederstilene påvirkes av endring av arbeidsrutiner og arbeidsmåter? (Thompson, 2019).

2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er viktig i alle deler av organisasjonen både for samarbeid, læring, arbeidsmiljø og de eksterne omgivelsene for å nevne noen. Selv om ledere vertikalt formidler de fleste beskjedene i en organisasjon er det viktig å merke seg at alle i organisasjonen driver horisontal kommunikasjon. Vertikal er kommunikasjonen mellom leder og medarbeideren, mens horisontalt er kommunikasjonen medarbeidere seg mellom. Kommunikasjon er ikke kun en overføring av informasjon, men også tanker, holdninger og verdier. Man må også ta høyde for at kommunikasjonen kan oppfattes ulikt. Det er derfor viktig at organisasjonen streber etter å oppnå felles forståelse og tankegang (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver kommunikasjon som prosessen der avsender, enten via en person, gruppe eller organisasjon overfører informasjon til mottaker som kan være en person, gruppe eller organisasjon, og mottaker har en viss forståelse for budskapet. Prosessen de henviser til kan også være de ikke-verbale kommunikasjonene som for eksempel kroppsspråk og stemmebruk. Det vil derfor være et helhetsinntrykk av prosessen som er med å avgjøre hva mottakeren oppfatter som budskapet. Kommunikasjon kan både være en veis og to veis.

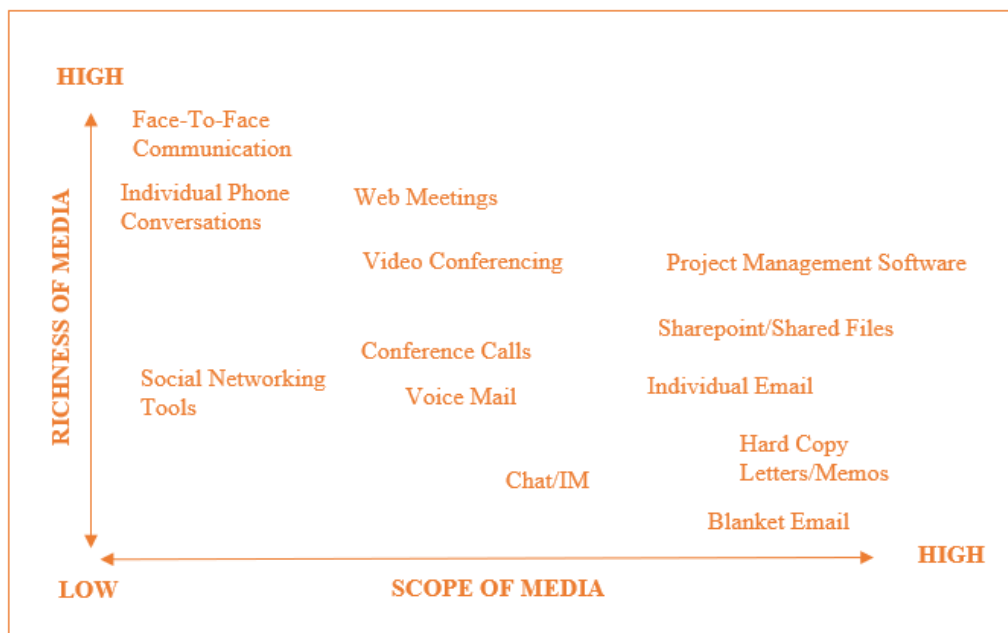
For å formidle budskap må man benytte seg av kommunikasjonskanaler. Fra forskerne sitt ståsted har de funnet flere momenter som bør være med for at det skal være en kanal som kan formidle rik informasjon. Rik informasjon vil si at sjansene for misforståelser skal være mindre.

- Det kan overføre mange ulike signaler samtidig.
- Det skal gis mulighet for rask tilbakemelding.
- Det skal gis mulighet for å benytte naturlig muntlig språk.
- Det skal gjøre at sender og mottaker kan være personlig og tilpasse meldingene til hverandre.

Det å velge riktig kommunikasjonsverktøy påvirker mer enn bare det å levere informasjon, et valg innebærer at man må vurdere hvordan informasjon skal formidles samt hvordan man ønsker å få tilbakemelding på informasjonen på en effektiv måte. De forskjellige kommunikasjonsverktøyene og hvordan de benyttes, påvirker også hvordan vi skaper og pleier tillit (Eikenberry & Turmel, 2018). Ved valg av kommunikasjonskanal må man overveie hvilket budskap man skal formidle. Det kan være hensiktsmessig å ta det ansikt til ansikt på tomannshånd eller at man velger en masseutsendelse som skal gå til en større forsamling av ansatte. Det har lenge vært vanlig og skille mellom muntlig og skriftlig kommunikasjon, men

med de nye teknologiske hjelpemidlene som har kommet den siste tiden har kommunikasjonen fått et segment til. E-post, chattefunksjoner og ikke minst videosamtaler har både mulighet for rask tilbakemelding og man kan benytte naturlig og personlig språk. Dette gjør at disse går i grenseland mellom skriftlig og muntlig språk.

En grunn til at mange velger ansikt til ansikt kan være på grunn av effektiviteten, der man har dårlig tid og ønsker raske avklaringer og beskjeder. En annen årsak er at man da har mulighet til å uttrykke, tolke og se kroppsspråk. Det har gjennom forskning kommet frem at følelser kommuniseres dårlig elektronisk, noe som gjør at personlige samtaler foretrekkes ansikt til ansikt. Ved bruk av skriftlig kommunikasjon vil det ta lang tid på tilbakemelding og den gir begrenset mulighet til å formidle rik informasjon. Dette gir økt risiko for misforståelser. På en annen side kommer det an på hva man skal formidle. Er det informasjon som er viktig at mange får tilgang på samtidig, er skriftlig kommunikasjon å foretrekke. Ved konflikt er det også fordel at man har skriftlig kommunikasjon, slik at man har mulighet til å se tilbake på hvilken informasjon som ble formidlet. Er informasjonen av en betydelig art, vil flere kommunikasjonskanaler benyttes slik at man er sikker på at budskapet har nådd frem og at mottakeren har forstått budskapet.



Figur 2 - Rikhet og omfang i kommunikasjon. Inspirert av Bettina Büchel Palgrave, 2001, *Using Communication Technology*, referert i Eikenberry & Turmel, 2018

Med figur 2 vises det til hvordan forskjellige måter å kommunisere gir seg utslag i kommunikasjonen, med hensyn på aksene Richness of Media og Scope of Media. Øverst på vertikal akse ser vi at man vil ha en rikholdig kommunikasjon når man eksempelvis kan

kommunisere ansikt til ansikt, der kroppsspråk og andre sosiale tegn supplerer det verbale. Lengst til høyre på horisontal akse har vi aktuelle medier som kan nå ut bredt og i et stort omfang. Der kan informasjon sendes ut via eksempelvis epost til en større mengde mennesker. Hver kommunikasjonsmetode har forskjellig balansering i figuren, og hvordan man velger å kommunisere bør komme som en avveining mellom hvor rikholdig kommunikasjonen bør være og i hvilket omfang det skal kommuniseres.

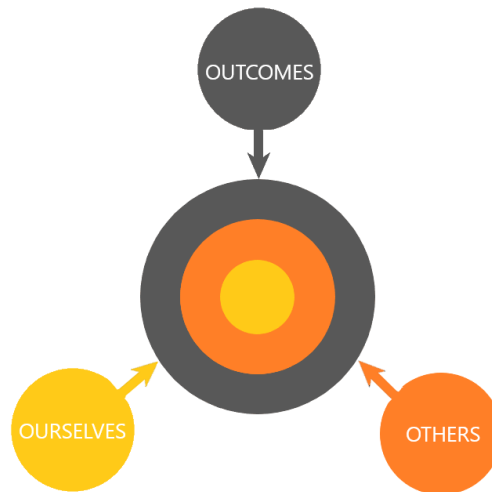
Kommunikasjon i fjernledelse

Det vil oppstå mangel i kommunikasjonen ved bruk av fjernledelse. Via fjernledelse vil mesteparten av kommunikasjonen foregå digitalt ved hjelp av e-post, chat, videosamtaler, samhandlingsplattformer eller telefonsamtaler. Som nevnt tidligere ser vi at ansikt til ansikt absolutt er å foretrekke for å unngå misforståelser og å oppfatte hverandre riktig. En stor del av kommunikasjonen vår foregår gjennom den ikke verbale kommunikasjonen og dette vil være vanskeligere å oppfatte ved å ikke ha jevnlig fysiske møtepunkt.

Gjennom fjernledelse og geografisk spredning vil den uformelle praten på arbeidsplassen i noe grad utgå. Det vanskeliggjøres når man bare har digital samhandling og slike møter blir ofte mer formelle i praten. Uformell kommunikasjon mellom kollega er med på å skape samhold, gjør det enklere å dele erfaringer og læring blant medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Da fjernleder ikke får raske tilbakemeldinger på budskapet kan støy i kommunikasjonen oppstå. Dette er noe en fjernleder bør være ekstra oppmerksom på. Man må uttrykke seg på en måte som er vanskelig å misforstå, i tillegg til å bruke riktig kanal på riktig tidspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

The Three O Model of Leadership

(Eikenberry & Turmel, s. 43-55) har utviklet «The Three O Model of Leadership» som skisserer tre fokusområder som ledere må erkjenne og håndtere for å oppnå suksess:



Figur 3 - De tre O-ene i lederskap. Inspirert av The Three O Model of Leadership (Eikenberry & Turmel, 2018)

- Outcomes: Du leder mennesker med hensikten om å oppnå et ønsket resultat.
- Others: Du leder med og gjennom andre mennesker for å oppnå resultatene.
- Ourselves: Mens lederskap berører Outcomes og Others, skjer ingenting av dette uten involvering fra lederen selv.

Modellen er utviklet som en generell lederskapsmodell, der Outcomes omhandler mål, misjon, visjon og suksess, mens Others går på coaching, påvirkning, kommunikasjon og lagbygging. Forfatterne beskriver hvert fokusområde videre, for å vise forskjellene i en fjernledelsessituasjon kontra normalsituasjon. Dette utdypes for hver av de tre O-ene:

Outcomes: Medarbeidere på hjemmekontor sitter mer alene og kan bli mer fokusert på individuelle mål enn målene til teamet. Å kommunisere og klargjøre mål kan bli vanskeligere ved fjernledelse. Videre vil medarbeidere på hjemmekontor ikke bli eksponert for mål- og oppslagstavler på arbeidsstedet, da de ikke har tilgang til informasjon derfra. Medarbeidere som jobber hjemmefra kan også bli eksponert sjeldnere for de ønskede mål og resultater for teamet og organisasjonen, med potensielt mindre repetisjon av beskjeder som er viktige.

Others: Medarbeidere som jobber hjemmefra kan potensielt bli fokusert mindre på av deres ledere. Som leder har man også antagelser om medarbeiderne, ubevisst eller ikke. Hvis man

antar at det går fint med medarbeiderne, kommuniserer man potensielt mindre med dem. Fravær av kommunikasjon og oppmerksomhet fra en leder til medarbeider på hjemmekontor, kan av medarbeideren tolkes som manglende fokus på dem. Det hjelper ikke med gode intensjoner hvis medarbeidere ikke ser lederens handlinger som viser at man fokuserer på dem.

Ourselves: De antagelser man har om medarbeidere påvirker hvordan de blir ledet. En artikkel om en studie utført av Nicholas Bloom, professor ved Stanford University (Bloom, 2014) viser at produktiviteten kan økes ved å la medarbeidere få jobbe mer hjemmefra. Har man antagelser om at de ikke er produktive hjemmefra, vil lederens antagelser kunne overstyre og tilsidesette slike funn som i studien, med påfølgende handlingsmønster. Gode intensjoner er også viktige, men ikke nok. Forskning utført av Justin Kruger og David Dunning (referert i Kruger og Dunning 1999, Eikenberry & Turmel, 2018) viser at vi mennesker ikke er så gode til å gjøre egenvurderinger. Vi vurderer oss selv ut fra hva vi er kapable til eller hva vi tenker å gjøre, mens andre vurderer oss basert på våre handlinger. Ved fjernledelse og mindre grad av god samhandling, blir oppfølging og faktiske handlinger desto viktigere. Ved fjernledelse må man altså fokusere enda mer på medarbeiderne, og du må som leder være flittig i å støtte medarbeiderne og å møte deres behov. Dette skjer ikke uten at man som leder bestemmer seg for å gjøre det (Eikenberry & Turmel, 2018).

2.3 Digital samhandling

Flere forskere har over en lengre periode sett på den digitale samhandlingen, men dette har økt betraktelig i omfang det siste tiåret. Donatella De Paoli (2015) har forsket på en rekke områder rundt blant annet virtuelle team, digitalt kontor og digital samhandling. Mange av utgivelsene har kommet både for 5 og 10 år siden, altså før pandemien hadde slått rot. Hun forsker på at arbeid kan gjennom PC eller smarttelefon skje hvor som helst og når som helst. Videre har hun forsket på at kommunikasjon, samarbeid, læring og virtuell inspirasjon skjer digitalt. Flere og flere går over til en hybridløsning som vi spesielt ser etter pandemien blir mer og mer aktuelt. Årsakene til virtuelt samarbeid og ledelse er mange, blant annet at de er kostnadseffektive både for bedriften og den ansatte. Den ansatte slipper å reise til jobb og bedriften trenger ikke å betale reiseutgifter til møtevirksomhet og kontorlokaler. Det er mer miljøvennlig og det tar hensyn til arbeid, familie og fritid på en annen måte. Det gir også rom for selvledelse og individuell kreativitet.

Det pekes på utfordringer i digital samhandling og de typiske utfordringer som allerede ligger til grunn blir forsterket. Det kan være problemer med ledelse, de forskjellige aspektene rundt kommunikasjon og det emosjonelle knyttet til både leder, kolleger og mangel på å ha felles identitet. Det kan også oppstå problemer med multitasking fra deltakere som påvirker konsentrasjonen i møtevirksomhet. Videre har det blitt forsket på behovene mennesket har, som at man fortsatt har behov for emosjonelle, sanselige og sosiale inntrykk. Medarbeidere må også møtes noen ganger fysisk for det sosiale og at man enklere skaper relasjoner gjennom fysiske treff. Det gir i tillegg mindre rom for misforståelser og det er lettere å komme til enighet. Ved samhandling ved utvikling skjer kreativitet best fysisk uten digitale avbrudd.

Det er ikke viktig å lenger være lokalisert sammen, men at det legges opp til at man kan møtes på kontoret og få til sosial interaksjon. For å få dette til å fungere er man avhengig av flere ting som å være resultat og måldrevne, tilpasse teknologien, mulighet til å gå på tvers i organisasjonen og være multikulturelle (Handelshøyskolen BI, 2015).

2.3.1 Virtuell ledelse

Digital ledelse er med å utfordre de veletablerte teoriene innenfor ledelse, da ledelse ofte er forbundet med at leder må ha en nærværelse med de man skal lede. Ledelse omtales ofte i forbindelse med kommunikasjon og mellommenneskelige relasjonsbygging.

I virtuell ledelse eller team er det bare digitale hjelpemidler som ligger til grunn. Det å skape tillit, kontroll og opplevelser kan by på utfordringer ved å benytte seg av digitale plattformer (Arnulf, 2019). Risikoen for konflikt blir også større i en virtuell gruppe, da de er mer fragmentert. De er dårligere til å håndtere konflikt og trekker seg heller ut av gruppa istedenfor å gå i en konfrontasjon. Det oppstår også lavere tilfredshet hos deltakerne grunnet manglende sosial og personlig kontakt og de har vanskelig for å skape et sterkt samhold (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ifølge (Arnulf) kan man oppnå selvgående team ved at alle i teamet får lik informasjon til lik tid. Leder er da avhengig av at teamdeltakerne er svært kompetent. Leder trenger dermed ikke å koordinere ledd og deltakerne fordeler selv oppgavene. Faren i digitale lederløse team er at teamet lett kan komme i konflikt, de kan misforstå hverandre og det kan forekomme unnasluntring og feilfordeling av oppgaver (Arnulf, 2019). I noen tilfeller kan virtuelle team fungere mye bedre enn samlokaliserte team (Benjaminsen, 2020). Et viktig moment her er at

beslutningene kan bli bedre, da man blir mer anonym og ikke utsatt for sosial konforme (Arnulf, 2019).

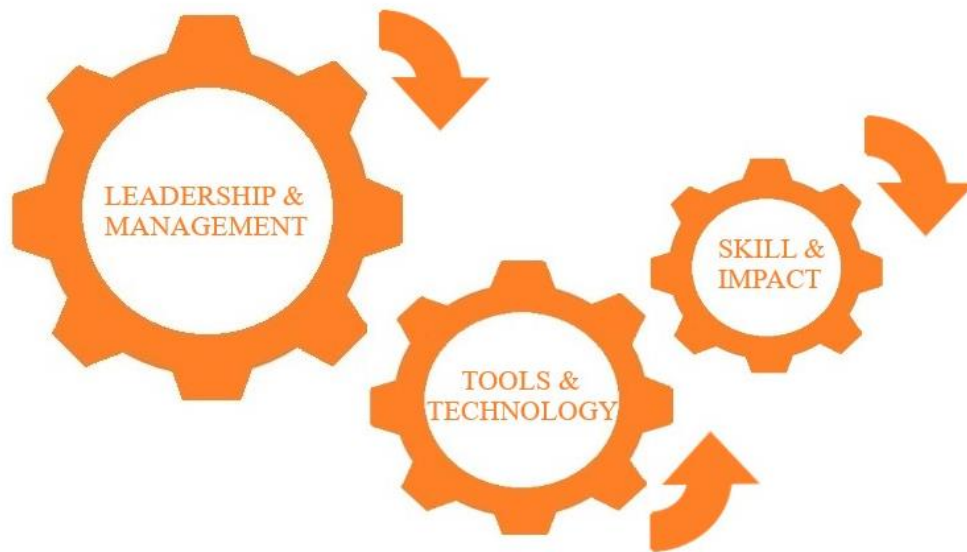
Ved jobbing i team har man funnet fem egenskaper som er fremtredende ved effektive team, og er uavhengig av om teamet er virtuelt eller samlokalisert.

1. Psykologisk trygghet for å uttrykke seg fritt.
2. Tillit til at andre leverer i tide.
3. Ha klare målsettinger og roller.
4. Følelsen av meningsfullt arbeid.
5. Følelsen av at utfallet har en effekt.

I virtuelle team har trolig psykologisk trygghet størst effekt, med å ta hensyn til det enkeltes individs meninger (Arnulf, 2019).

(Sjølie & Moe) har opprettet en anbefaling man kan benytte for hvordan man fordeler oppgaver, hvordan man jobber og viktigheten med å evaluere samarbeidet. For det første i et digitalt samarbeid er man avhengig av å fordele arbeidsoppgaver på en slik måte at man fortsatt samarbeider rundt oppgavene istedenfor isolerte oppgaver innad i teamet. Ved å jobbe individuelt med oppgavene, vil man gå fra å være et team til å fremstå som en gruppe. Det er viktig at alle teammedlemmer involverer seg i alle deler av oppgavene ved å gi tilbakemelding, korrigerer og støtte. Slik vil de øke kvaliteten på oppgavene, og styrke teamet. For det andre er man nødt til å ha samarbeidsrom som gjør det enklere å samhandle. Dette kan gjøres ved at man avtaler to timers møte på Teams hvor de jobber adskilt med sine oppgaver, men har mulighet til å avbryte og stille spørsmål til hverandre. For det tredje er man avhengig av å kontinuerlig evaluere samarbeidet. Hva går bra, hva kunne vært gjort annerledes? Følger man denne oppskriften i tillegg til å ha fokus på ansvar og tilhørighet har man større muligheter for å lykkes i virtuelle team (Sjølie & Moe, 2021).

For å vise viktige elementer og avhengigheter som inngår ved fjernarbeid har (Eikenberry & Turmel, s. 37-42) utviklet det de kaller «The Remote Leadership Model». Modellen illustrerer hvordan de forskjellige forhold påvirker hverandre, og viser at de tre tannhjulene må virke sammen for å drive fjernarbeidet fremover:



Figur 4 - Lederskapets tannhjul. Inspirert av *The Remote Leadership Model* (Eikenberry & Turmel, 2018)

Tannhjulet til venstre omhandler ledelse, (leadership) samt styring og kontroll (management). Forfatterne viser til at dette hjulet er fundamentalt om ledelsesutøvelsen skjer som fjernledelse eller ei. Lederens rolle og hva det innebærer er ikke påvirket. Ved fjernarbeid aktualiseres de to neste hjulene; verktøy og teknologi i midten samt ferdigheter og påvirkning til høyre. Verktøy og teknologi antas å være det som utgjør den største forskjellen mellom fjernledelse og nærledelse, og det vises til tre viktige spørsmål ledere her må stille seg:

- Hvilke verktøy har man tilgjengelig for å få jobben utført?
- Benytter man riktig verktøy til den aktuelle jobben?
- Stoler man for mye på de verktøyene man er komfortabel med?

Lederjobber kan være krevende og travle nok i utgangspunktet, noe som fordrer korrekt bruk av verktøy og teknologi for å kunne jobbe effektivt. Til slutt har vi hjulet som omhandler ferdigheter og påvirkning, der det påpekes at korrekt og god utnyttelse av de verktøy man har valgt å bruke er viktig. Det hjelper lite med gode hensikter og hardt arbeid om ikke potensialet i verktøyene blir utnyttet. Forfatterne viser til studier fra MIT Sloan (Fitzgerald et al., 2013; Kane et al., 2015) om at ledere som er komfortable med bruken av teknologi rangeres høyere også på andre ledelsesområder, kontra ledere som ikke håndterer teknologi godt. (Eikenberry & Turmel) oppsummerer *The Remote Leadership Model* med at jobben med å lede, altså hva vi gjør, på langt nær har endret seg like mye som hvordan vi gjør det.

2.4 Motivasjon

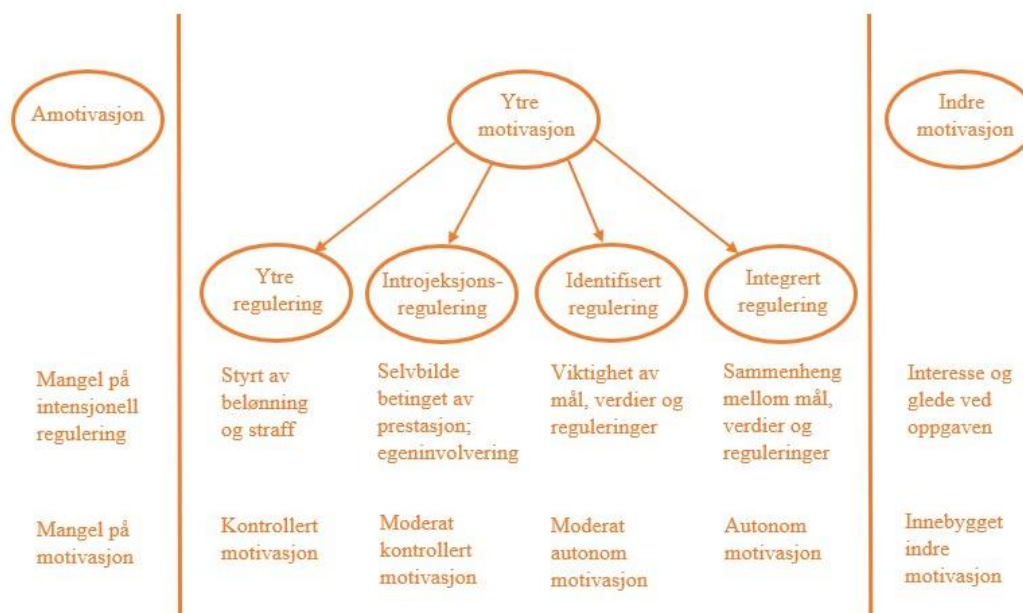
Herzberg (1966) har beskrevet hvordan motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer er med på å påvirke de ansattes tilfredshet i et arbeidsforhold. Motivasjonsfaktorer er forhold som fremmer tilfredshet hos de ansatte, mens hygienefaktorer er forhold som berører mistriivsel og arbeidsmiljø. Punkter som trekkes frem som motivasjonsfaktorer er blant annet arbeidsoppgavens art og innhold, ansvar for eget arbeid, at man blir fornøyd med det utførte arbeid, samt anerkjennelse fra andre for godt utført arbeid. Den enkelte ansattes opplevelse av deres arbeidsoppgaver er viktig for motivasjonen, herunder hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter det gir og hvilken mestringsfølelse som finner sted (referert i Herzberg 1966, Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.4.1 Selvbestemmelsesmodellen

Anja H Olafsen har doktorgrad innen strategi og ledelse og har forsket på ulike typer motivasjon innenfor selvbestemmelsesteorien. Selvbestemmelsesteorien sier noe om menneskers grunnleggende psykologiske behov som er autonomi, kompetanse og tilhørighet (Olafsen, 2018).

Fenomenet motivasjon bevisstgjør oss på hva som driver mennesker til å utføre ulike oppgaver og aktiviteter. Innenfor selvbestemmelsesteorien redegjøres det for ulike typer motivasjon og hvordan man gjennom arbeidslivet kan fremme optimal motivasjon. Som vist i modellen under tar teorien for seg flere grader av motivasjon, fra Amotivasjon, ytre motivasjon og til indre motivasjon. Mengde motivasjon har blitt forsket mye på tidligere, men det er sagt lite om kvalitet og type motivasjon som denne teorien belyser.

Våre grunnleggende psykologiske behov vil undergraves eller tilfredsstilles ut fra hvilken type motivasjon vi blir stilt ovenfor. Motivasjonen vi oppnår vil igjen føre til varierende grad av innsats, resultat og helse for den ansatte. Dette vil gjenspeile i hvor stor grad den ansatte har fått fremmet og opprettholdt sin optimale motivasjon. For en organisasjon vil det være av høyeste interesse at den ansatte føler optimal motivasjon, da høy prestasjon og god helse er en konsekvens av dette.



Figur 5 - Amotivasjon, ytre og indre motivasjon. Inspirert av Gagné & Deci, 2005, Motivasjonskontinuumet, referert i Olafsen, 2018

Det enkle skillet mellom de øverste kategoriene i modellen er at Amotivasjon er fullstendig mangel på motivasjon, ytre motivasjon er drevet av belønning og straff og indre motivasjon er drevet av interesse og glede. Selvbestemmelsesteorier er med på å differensiere overgangen fra ytre til indre motivasjon, da det finnes flere nyanser i arbeidsforholdet. I stedet for å ta for seg ytre og indre motivasjon er det kontrollert og autonom motivasjon det fokuseres på i denne teorien. Kontrollert motivasjon er press til å må utføre handlinger som knytter seg til aktiviteter og atferd, mens autonom motivasjon knytter seg til en følelse av å utføre handlinger og atferd av egen vilje og valg.

Den ytre motivasjonen deles inn i fire typer autonome motivasjoner:

Ytre regulering er handlinger og atferd som drives av ytre betingelser som vi kan forbinde med å få belønning eller unngå straff.

Introjeksjon kan relateres til følelsen av stolthet eller det å unngå skam eller skyldfølelse. I denne motivasjonen er det vi selv som straffer eller belønner oss selv i motsetning til i ytre reguleringer.

Identifisert regulering kan beskrives som at atferden vi uttrykker passer med vår identitet og egne mål. Det vil derfor føles som det er av egen fri vilje.

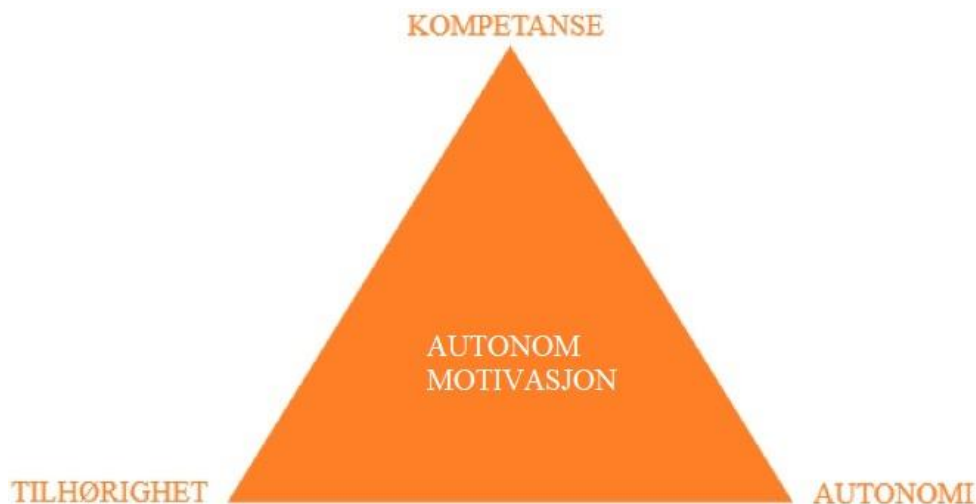
Integrert regulering omhandler at oppgaven og atferden blir en integrert del av seg selv fordi atferden eller oppgaven man utfører er i tråd med våre overordnede mål og verdier.

Integrert regulering er den sterkeste motivasjonen man kan oppnå gjennom ytre motivasjon og vil gi utslag i positiv arbeidsatferd. Atferden kan belyses som økt forpliktelser, arbeidsinnsats, tilfredshet, kunnskapsdeling, kreativitet og bedre prestasjoner. Det gir i tillegg mindre turn over, utbrenthet, fysiske og psykiske lidelser. Grafen for positiv arbeidsinnsats går parallelt opp sammen med økt grad av autonom motivasjon. Selvbestemmelsesmodellen skiller seg fra en del andre motivasjonsteorier ved at den setter likhetstegn mellom ytelse og prestasjoner på den ene siden til fysisk og psykisk god helse på den andre siden.

For å fremme autonom motivasjon må vi benytte oss av våre tre grunnleggende psykologiske behov som nevnt ovenfor. Autonomi, kompetanse og tilhørighet er behov som er uavhengig av kjønn, alder og kultur. Vi mennesker har et behov for å utføre handlinger med bakgrunn i egne valg. Vi vil mestre omgivelsene våre og ha mulighet for utvikling. Vi trenger å ha tilhørighet, respekt og omtanke for andre. Ved å undergrave disse behovene kan det resultere i kontrollert motivasjon som medfører negativ arbeidsatferd med medfølgende konsekvenser. Det vil derfor være i organisasjonen interesse å legge til rette for at den ansatte trives. Dette kan gjøres i hovedsak gjennom arbeidsklimate, jobbkarakteristikker og lønn. Gjennom arbeidsklimate er autonomistøtte viktig for å forstå, anerkjenne og legge til rette for handlingsrom der den enkelte kan inkluderes i beslutningsprosesser. Lederstiler har også blitt sett opp mot selvbestemmelsesteorien. Det viser seg at transformasjonsledelse gjennom visjoner og inspirasjon gir større behovstilfredstillelse hos ansatte enn transaksjonsledelse gjennom kompensasjon, kontroll og overvåkning.

Jobbkarakterstikker som kompetanseutvikling, oppgaveautonomi, anerkjennelse og tilbakemeldinger fører til større arbeidsengasjement.

Lønn er et debattert tema som forskere har konkludert med ulik grad av motivasjon. Det kan ha en sammenheng med om de andre basale behovene er tilfredsstilt, som en slags kompensasjon.



Figur 6 - Autonom motivasjon. Inspirert av Stone, Deci, & Ryan, 2009, Basale behov: fundamentet for vedvarende autonom motivasjon, referert i Olafsen, 2018

Konklusjonen i selvbestemmelsesmodellen er at både den ansatte og organisasjonen er best tjent med å tilfredsstille de ansattes basale behov. Den ansatte vil få god helse og tilfredshet, mens organisasjonen får god ytelse og prestasjoner (Molstad & Aspeli, 2020).

2.4.2 Selvledelse

I en tradisjonell bedrift er det ikke lenger lederen som har mest fagkompetanse, det sitter mange høyt utdannede medarbeidere som man kan hente ut mer ressurser fra ved annen organisering. Selvledelse er et begrep i fremmarsj og kjennetegnes av å kunne styre egen administrasjon, ha egen beslutningsmyndighet og ha eget oppfølging og ansvar. Kompetansen i næringslivet har økt og kompetanserike medarbeidere vil kreve og forvente høyere selvstendighetsgrad enn tidligere. Hvor ansatte tidligere har vært styrt til oppgaver som har passet organisasjonen, vil de nå være med på planlegging, beslutninger og evaluering (Martinsen, 2019a).

Ledelsesrollen vil endres slik at man blir en støttespiller og koordinator. Rollen som styrende må tones ned, mens man heller fokuserer på å være lyttende, støttende og veiledende. I tillegg kommer begrepet superledelse som ledere bruker for å veilede medarbeidere til å bli dyktige selvleder (Martinsen, 2019a). Som superleder må du lære andre å lede seg selv (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Man må være en rollemodell, stimulere medarbeiderne til å sette målene selv, skape positive tankemønstre hos medarbeiderne, fremme belønning og motivasjon, teambygging og bygge en selvledelseskultur (Martinsen, 2019a).

Ledere kan være skeptiske på denne modellen, da de er redde for å miste kontrollen. Fordelen for ledere er at det kan gi ledelsen bedre tid til andre oppgaver, da tid ofte er en knapphet. Slik mange organisasjoner er bygd opp i dag, har man ofte ansvar for 20 – 30 medarbeidere. I en hektisk hverdag vil man høste store gevinster av at man slipper å detaljstyre den enkelte (Erichsen et al., 2018). For at selvledelse skal fungere, må det være forankret i toppledelsen. Videre må det være en plan for hvordan det skal være strukturert og satt i system innad i organisasjonen. Selv om medarbeiderne driver selvledelse, må det være klare mål om hva som forventes av medarbeideren. Personlige egenskaper ligger også til grunn i forhold til hvor vidt en medarbeider evner å ta initiativ og sette seg inn i oppgaver. Medarbeideren må også dele samme visjoner, verdier, forretningside og mål i tillegg til at man føler en forpliktelse ovenfor arbeidsgiver. Organisasjonen må også ha toppledere som er innstilt på selvledelse. Det krever en organisasjonsendring og lederne må være klar for å gi ansatte mer ansvar og ha tillit til sine medarbeidere (Erichsen et al., 2018).

2.5 Nyere forskning

Covid gjorde at vi ble nødt til å omstille oss på svært kort tid. Forskning har vist at når man har vært nødt, har man vist en stor evne til omstilling og å bygge kompetanse. Både oppgaver og samarbeid som man tidligere har sett på som ikke mulige, ble etablert på relativt kort tid. Økt digital kompetanse og virtuelt samarbeid ble innført som den nye normalen. Tidligere forskning på virtuelle team kunne ikke sammenlignes alene, da rammene og konteksten nå var annerledes. Det var ingen som hadde valgt seg inn i denne situasjonen, den ble tvunget frem i en global krise. Forskere har siden pandemien brøt ut, sett på mange av endringene vi da sto ovenfor. Hva har dette å bety for arbeidslivet? Hva har det å bety for oss som individ? Spørsmålene er enda for tidlig å svare sikkert på. Man har for eksempel ikke forskning på hvilken påvirkning det har å være fysisk separert over lengre periode (Sjølie & Moe, 2021).

Sintef har forsket på dynamikken i team og mellom ledelse og ansatte i fem store nordiske selskap på hjemmekontor i 2020. Nøkkelen i forskningen er at ledere som kan gi avkall på kontrollen og gjøre seg selv overflødig gjennom å utføre tjenende lederskap, er de som klarer seg best gjennom pandemien (Hansen, 2021). I denne type lederskap er fokuset på å hjelpe de man leder, gjennom anerkjennelse av at individene er ulike og har ulike behov, styrker, begrensinger og interesse. Det langsiktige målet er å myndiggjøre den ansatte til å bli produktiv og å bli god på å jobbe sammen med andre. Man har mye en til en samhandling og lederen bryr

seg om hvordan medarbeideren egentlig har det (Sjølie & Moe, 2021). Ledere som ikke har taklet å gi slipp på kontrollen, har hatt en mye tøffere periode.

Tillit mellom leder og ansatte har gjort overgangen til hjemmekontor svært smidig (Hansen, 2021). I Norge har vi høy tillit til ansatte i forhold til mange andre land, noe som gir oss konkurransefortrinn (Benjaminsen, 2020). I en undersøkelse utført på ansatte mener flesteparten at tillitsbasert ledelse vektet tyngst, etterfulgt av strukturbasert ledelse. Kontrollbasert ledelse havnet lengst ned på lista. Årsaken til dette er at vi her til lands har flat struktur og tilstreber likhet (Hansen, 2021).

Hjemmekontor har vist seg for mange å heller ha høyere produktivitet enn lavere. Dette gjelder for erfarne og voksne ansatte med fartstid i organisasjonen (Lidbom & Simensen, 2021). Aksel Tjora mener at for unge og nyansatte er realiteten en annen. Fysiske møtepunkt bygger gode, store nettverk og dette har man fått oppleve i mindre grad under pandemien (Hansen, 2021).

Gjennom pandemien har det kommet frem en rekke positive utfall og noen negative. En del opplevde en mye mindre stressende hverdag, da de ikke måtte bruke tid på å forflytte seg fra hjemme, arbeid, skole og fritidsaktiviteter. Man fikk bedre konsentrasjon, grunnet unngått støy fra kontorlandskapet. Dette gjaldt også for de som ble værende igjen på kontorene. De opplevde kontoret som mindre støyskapende da det ble mindre aktivitet. De mest erfarne arbeidstakerne med store nettverk fikk best utbytte da de kunne arbeide uforstyrret og visste hvem de skulle kontakte om de sto fast. Grunnen til at det ble mindre avbrytelser kan skyldes at når vedkommende ikke ser hva den andre fysisk jobber med, blir man også mer redd for å forstyrre. Samhandlingsplattformer løste denne problematikken med å ha fraværssymboler, og terskelen er da mindre for å ta kontakt om man ser at vedkommende er tilgjengelig.

En av baksiden med hjemmekontor er ensomhet og mangel på å treffe kollega. Dette gjorde at trivselen gikk ned da de etter hvert følte seg isolert. Digitaliseringen gjør det vanskeligere å opprettholde det sosiale aspektet. Det blir mindre rom for sosial småprat, humor og latter på digitale møter. Noen løste dette med å legge inn tid for sosialt, inn i møtene. Ved å kunne utnytte verktøyet godt i sosial setting er man avhengig av å kjenne hverandre godt i utgangspunktet. Det viste seg imidlertid at de som bruker sosiale verktøy, følte seg mindre isolert enn de som ikke gjorde det (Sjølie & Moe, 2021).

Gjennom ensomhet startet også en ond sirkel. Mange hadde ikke annet å ta seg til, og det ble mer jobbing og mindre skille mellom jobb og fritid. PC-en sto alltid klar og man kunne enkelt fortsette jobben utover ettermiddagen og kvelden. Helseaspektet i det er at man rørte seg mye

mindre. Fra å måtte dra på jobb, veksle mellom møterom, gå til kaffemaskina og til andre kontor trengte man nå kun å gå frem og tilbake på sine få kvadratmeter. Ved å ha digitale møter gjennom hele dagen, vil man sitte mye i ro og ikke få til mye bevegelse.

Den digitale samhandlingen gikk ekstra utover unge ansatte og ledere som har et bredt personalansvar. Nyansatte kjente på at de ikke hadde noen å spørre om utfordringer de møtte på, og syntes det var enklere å gå fysisk til den man trengte hjelp fra. I flere tilfeller visste de heller ikke hvem de skulle henvende seg til. Det viste seg at team som fikk nyansatte gjennom pandemien, hadde større utfordringer enn de andre. For ledere fikk de problemer med kontroll og hadde dårligere tilgang på informasjon (Sjølie & Moe, 2021).

En annen utfordring var det å klare å sanse organisasjonen. Det å få gratisinformasjon i gangen. Spontanmøtene, det å ha god kontakt med sitt team og det å lytte på organisasjonen. Når man sitter hjemme vil man dermed gå glipp av informasjon man ellers hadde klart å plukke opp. Gjennom digitale møter forsvinner muligheten til å føle på stemningen, kroppsspråk og de tegnene man kan få ved fysiske møter. Det å lese rommet. På den andre siden er fordelene med fysiske møter at man ikke har noen begrensninger på lokasjon. Det åpner for at man kan ha hyppigere og mer effektive møter med mennesker man vanligvis ikke omgås, og reisevirksomhet kan dermed reduseres.

Kommunikasjonen i organisasjonen vil preges av en pandemi. Problemløsning og fellesdiskusjon er en tyngre prosess digitalt. Man må vente på tur i digitale møter og det er en kamp om å ta mikrofonen i møtene. Det kan også lettere oppstå misforståelser. Jo større grupper, jo vanskeligere er det. Er det mange møtedeltakere er det enklere å melde seg ut og heller gjøre andre ting, uten at det blir lagt merke til. Digitale møter tvinger seg til å være mer strukturert og effektive. De som normalt sier mindre kan bli involvert med at man tar runden på møtedeltakerne, noe som kan oppleves som ryddigere for noen (Sjølie & Moe, 2021).

Innovasjon, nye ideer og kompliserte oppgaver løses dårlig digitalt. I strukturerte møter er det vanskelig å oppnå gode dype diskusjoner og meningsbrytning. Om man ikke kjenner hverandre kan det by det på flere problemer.

Digitale samarbeidsverktøy kan hjelpe til med å ta kjappe avgjørelser via chattefunksjon eller å ringe opp. Dette kan medføre at møtebehovet blir mindre og man får frigjort mer tid til andre oppgaver. En del har fått en økning i antall planlagte møter i løpet av pandemien. Deler av årsaken til det er at de spontane og uformelle pratene nå ble satt inn i kalenderen. Møtene ble lagt tett inntil hverandre slik at man ikke fikk tid til pauser mellom. Ved møter ble det

vanskeligere å få flyt i samtalene jo flere deltakere som stilte. Man kunne også lettere bli passive og anonyme, både frivillig og ufrivillig. En erfaring var at dersom deltakere snakket tidlig i prosessen var det større sannsynlighet for at de også ble aktiv senere i prosessen (Sjølie & Moe, 2021).

Det er dokumentert effekten av å treffes fysisk og mange unnlater å komme på kontoret om det er usikkert om man møter andre kollegaer. Det er derfor viktig at medarbeidere vet hvem de treffer om man kommer på kontoret. Arbeidsgiver kan for eksempel sette opp faste dager hvor alle skal være på kontoret innenfor et visst tidsrom (Sjølie & Moe, 2021).

Forskning viser at man er mindre fokusert om kamera er av. Organisasjonen bør ha et bevisst forhold til dette før man lager eventuelle kjøreregler ved digital samhandling og være klar over hvilke konsekvenser det utløser (Benjaminsen, 2020).

Gjennom koronapandemien mener forskerne at organisasjoner har blitt tvunget til å forandre måten de organiserer arbeidshverdagen på og de ser ingen grunn til at dette skal reverseres når pandemien blir ferdig. Man ser klare positive trekk ved hjemmekontor som blant annet fleksibilitet, økt konsentrasjon, unngått arbeidsvei og støyreduksjon. Hybridløsninger vil antageligvis øke i omfang (Hansen, 2021). Det man må huske på ved bruk av hjemmekontor er at selv om det kan være veldig bra for den enkeltes oppgaver, vil det ikke alltid være det beste for gruppa. Man må derfor i fellesskap med gruppa og leder finne ut om det er gunstig ved hyppigere bruk av hjemmekontor (Lidbom & Simensen, 2021). Det må veies opp om behovet for fleksibilitet er viktigere enn om folk jobber samtidig. Viktigheten av at folk jobber individuelt og uten forstyrrelser i forhold til behovet for å hjelpe andre og det å samarbeide. Til sist å balansere organisasjonens, individets og teamets overordnede behov for å møtes digitalt versus å møtes fysisk (Sjølie & Moe, 2021).

Funnene i forskningen viser at man vil få hybride team. Det er team som i perioder jobber sammen fysisk og i perioder jobber sammen digitalt, både synkront og asynkront (Sjølie & Moe, 2021). Ved varig bruk av en hybridløsning er det anbefalt å ha mindre hjemmekontor enn tilstedeværelse på kontoret. To dager i uka er tilstrekkelig, for å ikke miste det sosiale aspektet (Benjaminsen, 2020).

2.6 Oppsummering teori

Det teoretiske rammeverket i forskningen vår er omfattende, og de ulike teoriene går mye inn i hverandre sett opp mot oppgaven. Vi har avgrenset oppgaven vår til å få dybde i ledelse, motivasjon, kommunikasjon og digital samhandling. Det finnes en rekke aktuell grunnteori på både ledelse, fjernledelse, kommunikasjon og motivasjon. Det finnes mindre material av digital samhandling og nyere forskning knyttet til pandemien, men det har tilkommet nye forskningsartikler jevnt underveis i studiet.

Ved økt bruk av hjemmekontor vil samhandlingen i organisasjonen påvirkes. Man må samhandle på en annen måte og god kommunikasjon er viktig. For ledere må man være bevisst på valg av riktig kommunikasjonskanal og hvordan man skal opptre ut mot de ansatte, og likeså ansatte seg imellom. Gode dialoger og støttende og tillitsbasert ledelse må underbygges for å opprettholde relasjonen og motivasjonen i organisasjonen. Den teoretiske relevansen i oppgaven vår kan gjøre seg gjeldende ved vedvarende hybridbruk av hjemmekontor i tiden som kommer i tillegg til at man er bedre rustet opp mot en eventuell ny pandemi.

3.0 Metodiske momenter

I dette kapitlet skal vi gå inn på den vitenskapelige metoden vi har valgt for oppgaven. Vi skal først redegjøre for valg av strategi og design. Deretter vil vi beskrive hvordan datainnsamlingen har foregått og hvordan vi har valgt og systematisere, analysere og tolke denne informasjonen. Vi vil også vurdere oppgavens troverdighet og pålitelighet, samt reflektere over vår egen rolle som forskere og hvordan vi følger de etiske retningslinjene. Avslutningsvis vil vi gå inn på hvilke styrker og svakheter som kan være i metoden vi har valgt.

3.1 Vitenskapsteoretisk grunnlag

I denne undersøkelsen ønsker vi å avdekke ledernes forståelse av ledelse og digital samhandling i en bestemt situasjon ved å forske på ledernes refleksjoner og erfaringer knyttet til dette fenomenet. De erfaringene vi får fra de ulike lederne vil være det viktigste og slik kan vår studie plasseres i den vitenskapsteoretiske tradisjonen fenomenologi. Fenomenologien tar utgangspunkt i forståelsen av fenomenet man studerer ut fra de enkelte menneskers erfaringer, sett gjennom deres øyne (Johannessen et al., 2020).

Vår konkrete problemstilling er: Hvordan opplever lederne at koronapandemien gjennom digital samhandling har påvirket deres arbeidshverdag og ledelse?

Samfunnsvitenskapens intensjon er ifølge (Johannessen et al.) å bidra med kunnskap om hvordan de faktiske forhold ser ut. For å beherske dette må man benytte seg av en metode. Å velge en metode, betyr "*å følge en bestemt vei mot et mål*" (Johannessen et al., 2020, s. 21). Samfunnsforskningens studiefelt er mennesker, og innenfor fenomenet man forsker på er det mange meninger og oppfatninger blant menneskene. Menneskenes kommunikasjon og tolkning er en aktivitet som stadig er i bevegelse. Derfor kreves flere tilnærminger når denne virkeligheten skal utforskes (Johannessen et al., 2020).

3.2 Metodevalg

Det ble det tidlig utarbeidet et forskningsdesign. Forskningsdesignet er en overordnet plan for studiene som knytter seg til hvordan finne svar på problemstillingen og beskriver hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og hvem som skal undersøkes (Johannessen et al., 2020). Det å ha fokus på ledelse ved koronapandemien og den digitale transformasjonen var noe vi tidlig

som forskningsgruppe ble enige om. Utgangspunktet for forskningen var å se på hvordan ledere håndterer den digitale samhandlingen. For å få de svarene vi ønsket måtte vi gjøre noen valg i forhold til hvilken vei vi skulle gå, og hvordan vi kunne få den informasjonen vi hadde behov for på best mulig måte.

Forskningsdesignet preger alle fasene i forskningsprosessen og det er mange faktorer som påvirker valget. Kompleksiteten er stor innenfor samfunnsvitenskapelig metode. Det er mange ulike design og velge mellom, og det å finne riktig design til sin studie vil ikke alltid være like lett. Det er mange type metoder som kan fungere for å løse problemet, og den metoden man til slutt velger vil heller ikke nødvendigvis være perfekt. Vi mener å ha funnet den metoden som er best mulig egnet til å få besvart problemstillingen vår. Ut fra de fenomenene vi studerer ga dette oss noen videre føringer på hvilket design vi skulle velge. Som forskere er det viktig å tenke over formålet med forskningen og hva vi som forskningsgruppe ønsker å oppnå. Målet med undersøkelsen må være klart og tydelig, og vi må kunne svare på ett par vesentlige spørsmål: Hva undersøkelsen skal bidra med? Hva skal resultatet skal brukes til? Klarer vi å svare på dette har vi målet med undersøkelsen klart (Johannessen et al., 2020).

I vår undersøkelse ønsker vi å finne ut hvordan koronapandemien har påvirket arbeidshverdagen. Slik ble dette også fremgangsmåten på vår problemstilling. Det vi ønsker å oppnå med oppgaven er å forstå hvordan ledelsen fungerer når hverdagen endres og digital samhandling blir satt i fokus. Kontorlokalene på arbeidsplassen er tomme og det må tas i bruk andre måter å kommunisere på. Hvordan påvirkes relasjonen til hverandre og kolleger, og hvordan går dette utover motivasjonen til de ansatte som havner på hjemmekontor? Vi har ett forskningsmål der vi ønsker å forstå et fenomen bedre, og vår utforming av problemstillingen kan sies å kjennetegne et deskriptivt design. Et deskriptiv design vil si at studien gir en beskrivelse av virkeligheten. Denne tilnærmingen anvendes gjerne om man skal undersøke hvordan fagområdets teori stemmer overens med praksis (Yin, 2018). Vi har likevel noe begrenset med informasjon om fenomenet vi studere. Digitalisering på arbeidsplassen og bruk av digitale verktøy er noe som er i stadig anmarsj, men koronapandemien har som nevnt tidligere fremskyndet dette vesentlig. Endringen har skjedd relativt raskt, og man har lite kunnskap på området i utgangspunktet. Selv om det underveis i oppgaveskrivingen har blitt publisert betydeligere teori og forskning vil vi finne frem til generelle mønstre ut fra de situasjonene som oppstår og jobbe ut fra en induktiv tilnærming (Johannessen et al., 2020). Induktiv metode henger ofte sammen med eksplorerende design. Et eksplorativ design er en utforskende studie som benyttes for å gi oss forståelse og innsikt om problemstillingen er uklar

eller om det er manglende informasjon om et fenomen. Man stiller dermed åpne spørsmål for å på den måten få en dyp innsikt i et tema. Vi landet derfor på at eksplorativ tilnærming ville være det mest naturlige for vår oppgave (Yin, 2018).

3.2.1 Litteratursøk

Litteratursøk startet vi med tidlig i prosessen. Da tema på undersøkelsen vår var klar startet vi omgående med søk. For oss har det vært viktig å gjøre gode litteratursøk til å hjelpe oss med å belyse og diskutere problemstillingen. Vi har noe pensumlitteratur fra masterstudiet som vi vil ta utgangspunkt i. Dette er (Jacobsen & Thorsvik, 2019) og (Erichsen et al., 2018) som knytter seg til ledelsesteori og organisasjonsteori. Likevel er det lite teori på området rundt fjernledelse, slik at det har vært viktig å innhente mer vesentlig og nyere forskning på fagfeltet.

For å finne relevant teori og verdifulle kilder har vi gjort søk i både norske og engelske databaser. Det har blitt tatt utgangspunkt i Nord Universitet sin database Oria, men tjenester som Scopus, Google Scholar, Web of Science og Emerald har også blitt benyttet. For å sikre relevante treff har vi benyttet ulike strategier på søk. Vi har gjort flere søk med filtrering og kombinasjoner. Vi har søkt på tittel eller forfatter og har brukt emneord knyttet til oppgavens relevans. Litteratursøket knyttet seg til søkeord som er tilpasset for å oppnå ønsket fagfelt og vi har benyttet søkeord som fjernledelse, digital samhandling, kommunikasjon og motivasjon. Vi ønsker også å komme med funn fra nyere forskning og avgrenset derfor søket til tidsrommet 2020-2021. Relevante treff ble lagret og evaluert før essensielle artikler og kilder for oppgaven ble registrert i referanseverktøyet EndNote. For å styrke oppgavens teoretiske grunnlag har vi underveis i arbeidet med masteroppgaven foretatt litteratursøk kontinuerlig.

3.2.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

For metoden som benyttes til datainnsamling skiller teorien mellom to ulike metoder; kvantitative og kvalitative metoder. I samfunnsvitenskapelig metode fremstår disse metodene som ulike paradigmer, der den prinsipielle forskjellen mellom de to metodene er hvordan dataen registreres og analyseres (Tjora, 2021). Det er også av betydning hva man ønsker å få ut av dataen og hva dataen skal brukes til. Videre vil utformingen på problemstillingen også være avgjørende for valgt metode. Ved kvantitativ metode kartlegger man utbredelser ved å telle opp fenomener. Forskeren tar sikte på tall og statistikk som fremkommer for å finne

kausalsammenhenger. I den kvalitative metoden er informasjonen om fenomenet som studeres mer detaljert og utfyllende. Kvalitativ metode er en hensiktsmessig tilnærming om vi ikke kjenner fenomenet vi undersøker særlig godt eller om det er lite forskning på området (Johannessen et al., 2020). Innsamling av data i kvantitative undersøkelser foregår ofte via spørreskjema, mens i kvalitative undersøkelser er det ofte intervju, dokumentanalyser og observasjoner som benyttes (Martinsen, 2019b).

Problemstillingen vår krever fordypning inn i ledernes forståelse av fjernledelse. Vi har valgt å bruke en kvalitativ metode med kvalitativ forskningsdesign for å få besvart våre forskningsspørsmål. Vi ønsker å se grundigere på ledelsen i organisasjonen, og den kvalitative metoden vil være hensiktsmessig for oss til å kunne gå i dybden og forstå de ulike fenomenene vi skal undersøke. En kvalitativ tilnærming tilsier å være tekstenes tale og vi besluttet tidlig i prosessen at ved gjennomføring av dybdeintervju ville vi få ett økt innblikk i erfaringer og tanker om tema. En kvalitativ metode er imidlertid en ressurskrevende metode. Det har derfor vært viktig for oss å ha ett utarbeidet forskningsdesign. Likså viktig har vi jobbet godt med utvelgelsen av informanter og gjennomføringen av intervjuene. Det er en nødvendighet at intervjuobjektene har erfaringer med det vi skal undersøke, for at vi skal få den gode informasjonen vi trenger. Vi mener at kvalitativ metode passer godt sammen med vårt eksplorative design. Det er lite forskning på området og metoden vil egne seg godt for å gi oss relevant, helhetlig og presis informasjon.

3.2.3 Casestudie

Ved gjennomføring av en kvalitativ undersøkelse er det ulike kvalitative design man kan benytte seg av. For å få en økt forståelse og innsikt i det vi undersøker har intervjuet stått sentralt som datainnsamlingsmetode og casestudie ble derfor et naturlig valg (Johannessen et al., 2020). En casestudie er en studie- eller undersøkelsesform der skillet mellom fenomenet og konteksten er uklar og med innsamling av detaljerte data studerer man ett eller flere fenomen over et kortere tidsrom (Yin, 2018).

Det er ingen fasit på hvordan man løser en casestudie, men (Yin) mener det er fem viktige faser i casestudier:

1. Problemstilling – ofte en gitt hendelse som hentes fra praksis. Spørsmålene berører normalt både prosess og forståelse og starter ofte med *hvordan* og/eller *hvorfor*.
2. Teoretiske antagelser – legges til grunn for det videre arbeidet med undersøkelsen da forskeren ønsker å finne ut hvorvidt eventuelle antagelser og hypoteser man har på forhånd stemmer med faktum eller ikke.
3. Analyseenheter – henger sammen med hvordan problemstillingen er utformet og er ofte avgrenset for å få de svarene man søker. De ulike analyseenhetene kan være individer eller sosiale settinger, alt etter hvordan man definerer. Avhengig om det er en eller flere analyseenheter forskeren skal undersøke, deles casedesign opp i enkeltcasedesign og flercasedesign.
4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelser - vil være basert på teoretiske antagelser og vil ligge til grunn for innsamling av data.
5. Kriterier for å tolke funnene – tolkningen av funn skal ses opp mot eksisterende teori. Man kan se det opp mot de teoretiske antagelsene som er gjort i forkant av intervjuene, og enten bekrefte antagelsene, modifisere, videreutvikle eller skape ny teori ut fra funnene som er gjort (Yin, 2018).

Vi har undersøkt hvordan lederne gjennomførte samhandlingsprosessen og hvordan kommunikasjonen foregikk. Problemstillingen vår er hentet fra praksis, der vi skal undersøke et bestemt tilfelle i en organisasjon. Casestudie ble derfor en fornuftig tilnærming å bruke for å oppnå best mulig resultat (Johannessen et al., 2020). Da vi studerer kun en organisasjon fant vi det hensiktsmessig å benytte enkeltcasedesign. En casestudie kan ha ulike tilnærminger og kan deles i både beskrivende og forklarende casestudie (Yin, 2018). Vi har en eksplorativ tilnærming i vår oppgave der vi ønsker å få mere kjennskap og fakta til det fenomenene vi studere. Selv om det er skrevet noe i forhold til koronapandemien og hjemmekontor, finnes det likevel mindre relevant teori og forskning på området som ser på hvilke konsekvenser pandemien har hatt for oss.

3.3 Datainnsamlingsmetode

For å besvare oppgaven har det vært naturlig å velge kvalitativ metode-tilnærming for innsamling av data. Metodene for innsamling av data i kvalitative studier er mange. Innenfor en casestudie vil datainnsamlingsmetoder som kan benyttes eksempelvis være dybdeintervju, observasjoner og fokusgruppeintervju. (Yin) beskriver at ved casestudie kan man dra stor nytte av å kombinere flere datainnsamlingsmetoder. I denne undersøkelsen ser vi på hvordan ledere har måtte forholde seg til digital samhandling grunnet pandemien. Gjennom dybdeintervju vil vi få en økt forståelse og innsikt over informantenes refleksjoner og arbeid rundt de spørsmålene vi har.

3.3.1 Utvalg

Utvalget av informanter har vært ett strategisk og godt gjennomtenkt valg. Det ble fort tatt stilling til hvilken målgruppe som ville være aktuell for å få samlet inn den nødvendige dataen til vår undersøkelse. Eksempelvis vil det ikke være like store endringer for en leder i et praktisk yrke der man ikke møter ansatte like ofte, som på et kontor der man omgås ansatte fysisk nesten daglig. Det ble derfor besluttet at vi skulle se på administrative ledere som ble svært preget av koronapandemien, der arbeidshverdagen endret seg vesentlig. Ved utvelgelse av personer fra målgruppen så vi på ulike enheter i organisasjonen. Vi valgte informanter utfra hvem som i hovedsak har sendt ansatte på hjemmekontor og jobbet effektivt med fjernledelse (Johannessen et al., 2020).

Med å benytte intervju som eneste datainnsamlingsmetode kan antall intervjuobjekter være vanskelig å avgjøre på forhånd. En god induksjon på at man har nok vil være når forskeren ikke lengre får noen ny informasjon (referert i Glaser og Strauss 1967, 61, Johannessen et al., 2020). I vår undersøkelse fikk vi etter hvert de samme svar, og ikke noe nytt å tilføye. Det var da ikke noen hensikt for oss å innhente flere informanter for intervju enn de vi hadde i utgangspunktet. Anbefalingen for antall informanter i mindre prosjekter tilsier at det skal ligge mellom 10 og 15 stykk, men grunnet tidsbruken for studenter kan antall informanter bli noe mindre (Johannessen et al., 2020).

Intervjuobjekter

Vi har intervjuet de fleste av toppledelsen og et knippe av mellomlederne i organisasjonen. Fra organisasjonskartet kan vi se at organisasjonen er bygd opp i en hierarkisk struktur. For å sikre våre informanternes anonymitet har vi en samlet betegnelse for beskrivelsen av dem. Når vi benytter oss av sitater fra informantene i den empiriske analysen har vi valgt å identifisere intervjuobjektene som informant 1 – 9. Intervjuutvalget består av ni kvinner og menn i alderen 40 – 60 år. De har bakgrunn innenfor blant annet økonomi, ingeniør, jurist, sosionom og IT. Vi har et godt utvalg med god ledererfaring. Intervjuobjektene har hatt ulike roller i sine yrkeskarrierer og har en lang fartstid som ledere. De fleste har vært i ledelsesposisjoner mellom 20 – 25 år. En av våre intervjuobjekt er leder kun for andre ledere. Ellers er halvparten av intervjuobjektene ledere for medarbeidere, mens resterende halvpart leder både andre ledere og medarbeidere.

3.3.2 Dybdeintervju

Når man skal gjøre dybdeintervju vil det være lurt å sette seg inn i hvordan intervjuene skal struktureres med tanke på gjennomføringen av de ulike spørsmål. Vi hadde i våre dybdeintervju utarbeidet en god struktur som deretter la ett godt grunnlag for å videre kunne utøve en fullstendig SDI-analyse. Vi fulgte (Tjora) sin struktur med å dele opp dybdeintervjuet i tre deler:

1. Oppvarmingsspørsmål - enkle, konkrete spørsmål som alder, utdanning og ansvar.
2. Refleksjonsspørsmål – går i dybden på de ulike temaene det forskes på og besitter med eventuelle hjelpeord i forhold til oppfølgingsspørsmål.
3. Avrundingspørsmål – normaliserer situasjonen med avsluttende prat som veien videre i forhold til forskningsprosjektet.

Alle de ni dybdeintervju i vår studie ble utført innenfor ett par uker i august 2021, unntatt én som ble gjennomført i juli etter informantens ønske. Vi startet intervjuene innledningsvis med uformell prat. Vi presenterte oss selv og delte informasjon om studiet og masteroppgaven, samt presiserte nødvendige avklaringer i forhold til undersøkelsen. Selv om vår oppgave ikke inneholder noen sensitive temaer, vil det likevel være viktig for kvaliteten på intervjuet at det opparbeides en viss relasjon og tillit mellom oss som forskere og informantene (Tjora, 2021).

For at vi som forskningsgruppe skal kunne sikre en felles forståelse av situasjonen har vi også vært tydelige på at alle grupped medlemmer skulle være tilstede i samtlige intervju. Det som er viktig med dybdeintervjuer er å fremme en åpen dialog. I vår undersøkelse stilte vi åpne spørsmål i intervjuets refleksjonsdel, noe som resulterte i at vi fikk flere svar som var relevante og flere momenter ble belyst (Tjora, 2021). Underveis i intervjuet hadde vi også en del oppfølgingsspørsmål, både planlagte og spontane. Dette kommer an på hvordan intervjuobjektet svarer, men om man har en formell svarmetode kan det være greit å ha oppfølgingsspørsmål på mer personlig plan. For eksempel om lederens egne meninger om man snakker på vegne av bedriften. Etter som problemstillingen vår dreier seg mye om relasjon er det på mange måter ikke relevant hvilke retningslinjer bedriften har hatt gjennom pandemien. Det må være opp til den enkelte leder å finne ut hvordan de skal se sine ansatte og tilpasse seg hver enkelt individuelt. En betydelig varighet på dybdeintervjuer er også en viktig del for å opprettholde en god dialog innenfor en tilstrekkelig tidsramme. Varigheten på våre intervju var på cirka én time, noe både informantene og vi som forskere syntes var tilstrekkelig. Informantene fikk formidlet relevant informasjon og vi fikk det materialet vi hadde behov for (Tjora, 2021). Vi la forholdene til rette og var fleksible overfor informantene for at det skulle bli et godt intervju. De fikk selv velge tidspunkt i forhold til hva som passet inn i deres timeplan og intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Informantenes arbeidsplass er en trygg arena og kjente omgivelser slik at det ble tilrettelagt for en avslappet stemning. Alle intervjuene ble gjort ved fysisk tilstedeværelse, unntatt én som ble gjennomført via en samarbeidsplattform. Dybdeintervjuer er basert på et fenomenologisk perspektiv og i hovedsak vil målet være å skape en fortrolig situasjon, der informanten får reflektert over egne oppfatninger og forståelse innenfor det temaet som er gitt (Tjora, 2021).

3.4 Anonymisering og behandling av personopplysninger

I denne oppgaven er vi avhengige av mennesker som kan gi oss relevant informasjonen og data knyttet til undersøkelsen. Det blir derfor en nødvendighet å følge lov om personopplysninger. Personopplysningsloven stiller ulike krav ved forskning vedrørende behandling av personvern. (Johannessen et al., 2020).

Det ble utarbeidet samtykkeskjema som alle informantene signerte før gjennomføring av intervjuene. Her fikk deltagerne nødvendige opplysninger vedrørende selve undersøkelsen og hvordan eventuelle personopplysninger som knyttet seg til undersøkelsen blir håndtert. Etter

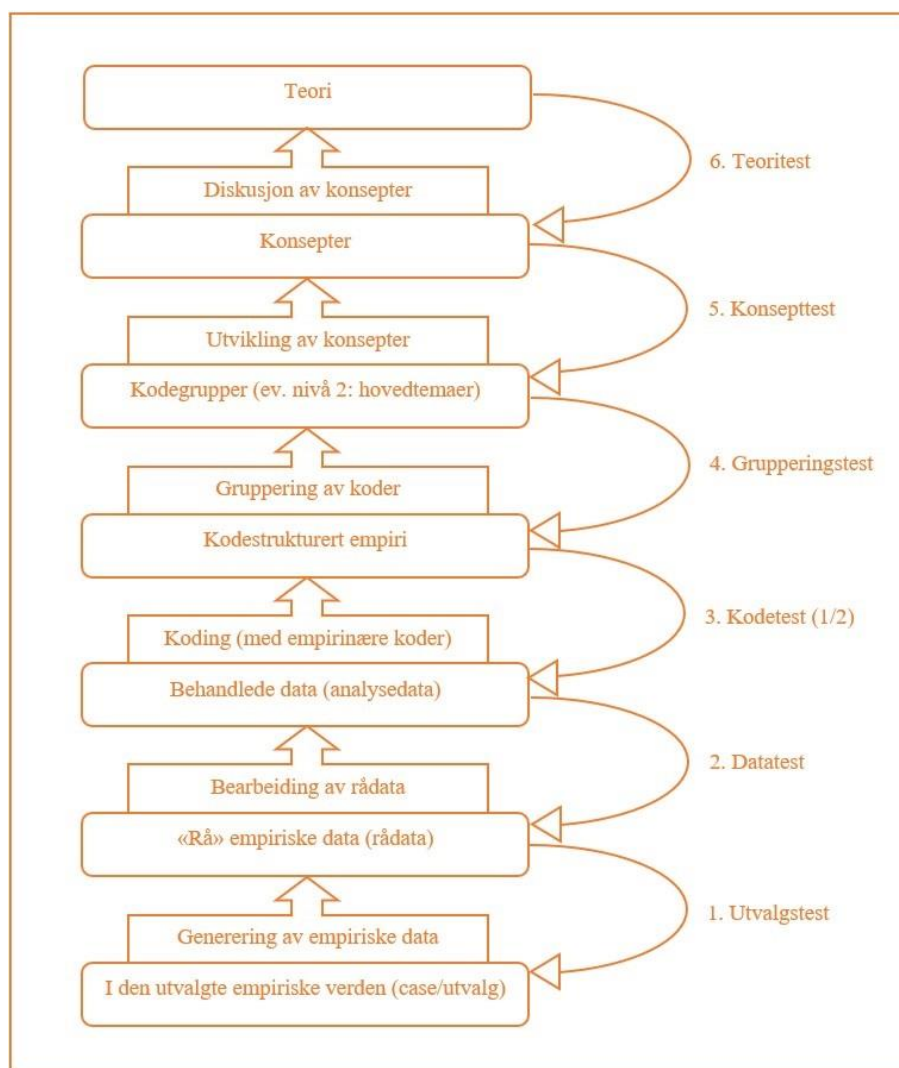
som det ble benyttet lydopptak under intervjuene, måtte vi utarbeide samtykkeskjema. Lydopptaket ble i etterkant transkribert og ble deretter brukt i analysen. Alle filene vi har i forbindelse med datainnsamling og som kan knytte seg til sensitive personopplysninger, er blitt lastet opp i den skybaserte løsningen for lagring OneDrive. Denne mappen er kryptert og det er kun deltagerne i forskningsgruppen som har tilgang til denne. Når forskningsprosjektet avsluttes vil alle sensitive opplysninger slettes. For å ha klarert at behandlingen av personopplysninger er i samsvar med personvernregelverk har vi også meldt inn forskningsprosjektet til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Alle informanter i vår undersøkelse er anonyme og kan i utgangspunktet ikke identifiseres, hverken direkte eller indirekte. Det er da heller ikke en nødvendighet å melde inn slike prosjekter. Det har vært viktig for oss å ivareta anonymiteten til alle våre forskningsdeltagere. Selv om denne undersøkelsen er anonym er det en viss sannsynlighet for at deltagerne likevel vil kunne ha blitt identifiseres indirekte. Dette ved å eksempelvis knytte enkelte koblinger som alder, bakgrunn og organisasjonsstruktur (Johannessen et al., 2020). Med hensyn til at de ikke skal kunne identifiseres har vi derfor ikke beskrevet deltagerne for detaljerte.

3.5 Dataanalysemetode

I vår tilnærming til dataanalysemetode ønsket vi å jobbe etter en tydelig metodikk og at metoden ga oss en god logikk i arbeidet. Faglitteratur for kvalitative forskningsmetoder brakte oss inn på den stegvis-deduktive induktive metoden (heretter SDI), noe som ble lagt til grunn for vår analyse og vårt forskningsarbeid. (Tjora, 2021, s. 23) viser til at SDI-modellen kort fortalt har nysgjerrighet som utgangspunkt og at målet er generaliserbar forståelse.

3.5.1 Prosessen ved SDI

Ved bruk av SDI arbeider man i etapper fra rådatastadiet etter generering av empiriske data, frem til konseptdiskusjon og teori i den avsluttende delen. I henhold til figur 7 går prosessen «oppover» slik at den kan betraktes som induktiv, der det jobbes fra data og frem mot teori. Vi har også tilbakekoblinger (piler nedover) som vi kan se på som deduktive, ved at man da skal kontrollere fra det teoretiske til det mer empiriske (Tjora, 2021, s. 20-21).



Figur 7 - SDI-modellen. Inspirert av SDI-modellen (Tjora, 2021, s. 20)

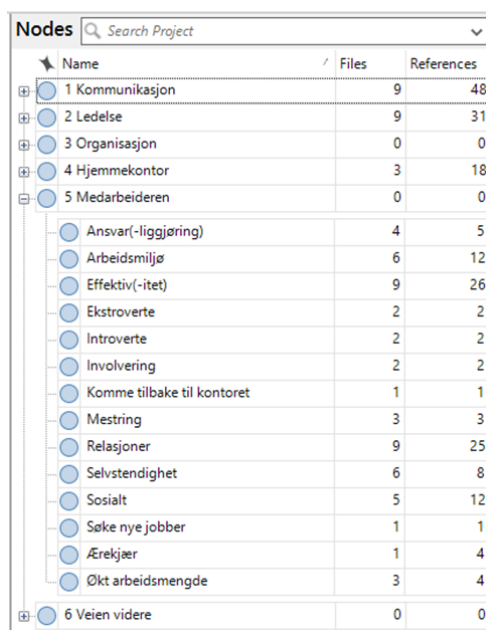
Disse deduktive tilbakekoblingene skjer gjennom de illustrerte testene, der man etter hvert steg fremover i forskningsprosessen sjekker av det som er produsert opp mot det steget foran.

3.5.2 Bearbeiding av rådata

Våre rådataer kommer som lydopptak fra ni dybdeintervjuer. Disse lydopptakene ble i kort tid etter intervjuene gitt en fullstendig transkribering, med lik arbeidsfordeling i gruppen. Transkriberingen ble utført rett etter intervjuene. Det medførte at vi kunne memorere kroppsspråk og si noe om hva som engasjerte informantene. Dette ble viktig for oss, da tapet av visuelle ledetråder og informasjon om stemningen i intervjuet ifølge (Tjora, 2021) er det største tapet fra intervjuet til transkripsjonen.

3.5.3 Første sortering og koding

I starten av arbeidet med å strukturere empiriske data hadde vi basert oss på noen overordnede tema som vi ville jobbe videre ut fra, dette var: motivasjon, ledelse, kommunikasjon, endring, relasjoner og kultur. Ut fra SDI-modellen ble neste steg etter transkribering å jobbe videre med empirinær koding. For å få god oversikt og kontroll på våre funn definerte vi noen sentrale ord og termer som vi jobbet videre med i analyseverktøyet NVivo for kvalitativ forskning. Vi sto i kodeprosessen også fritt til å kode med nye ord og termer i tillegg til de definerte, da det kunne gi oss nye og relevante tanker i det videre arbeidet. Etter grundig drøfting ble de overordnede temaene etter den empirinære kodingen: kommunikasjon, ledelse, organisasjon, hjemmekontor, medarbeideren og veien videre. Hvert av de seks overordnede tema hadde sine relevante underkoder på tilsvarende måte som vist i figur 8 for Medarbeideren.



Name	Files	References
1 Kommunikasjon	9	48
2 Ledelse	9	31
3 Organisasjon	0	0
4 Hjemmekontor	3	18
5 Medarbeideren	0	0
Ansvar(-liggjøring)	4	5
Arbeidsmiljø	6	12
Effektiv(-itet)	9	26
Ekstroverte	2	2
Introverte	2	2
Involvering	2	2
Komme tilbake til kontoret	1	1
Mestring	3	3
Relasjoner	9	25
Selvstendighet	6	8
Sosialt	5	12
Søke nye jobber	1	1
Ærekjær	1	4
Økt arbeidsmengde	3	4
6 Veien videre	0	0

Figur 8 - Koding i Nvivo

3.5.4 Kategorisering og utarbeiding av hovedtemaer

En del av underkodene var tett knyttet sammen og berørte flere av de seks etablerte hovedtemaene. Etter å ha diskutert videre bestemte vi oss for å definere fire hovedtemaer som bedre ville omfavne vårt materiale samt lette vårt videre arbeid med oppgaven. Våre nye hovedtemaer ble fjernledelse, digital samhandling, sosial tilhørighet og veien videre. Denne justeringen for vårt empiriske materiale følte vi ga oss et bedre utgangspunkt for strukturering og videre analyser i respektive delkapitler.

3.5.5 Utvikling og diskusjon av konsepter

I SDI-modellen jobbes det med basis i empirien frem til utvikling av konsepter, men fra og med konseptutviklingen tar teorien mer kontroll (Tjora, 2021). Konsepter ut fra dette stadiet må betraktes som et produkt av drøftingen mellom de empiriske funn og teorien. Modellens konsepttest utfordrer oss til å se på våre valgte hovedtemaer opp mot teori. Vi må se på hvordan og i hvilket omfang våre fenomen og empiri blir omtalt i den relevante forskningen og litteraturen vi har funnet. Konseptutvikling vil også gi studiene en større generaliserbarhet ifølge (Tjora, 2021) Det gjør videre våre funn relevante også i andre, lignende sammenhenger. Når vi avslutningsvis innen SDI jobber tettere mot teorien legges det føringer for hva vi vil ende opp med av konklusjoner. Våre drøftinger av empirien opp mot aktuell teori skal forhåpentligvis kunne ut i relevante konsepter som supplerer allerede etablert forskning innen fjernledelse og digital samhandling.

3.6 Validitet, reliabilitet

Innen kvalitativt forskningsarbeid er kvalitetsvurdering av stor betydning og noen begrep blir særlig sentrale. Begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse benyttes for evaluering av kvalitet i kvalitative undersøkelser (referert i Guba og Lincoln 1994, Johannessen et al., 2020). Det finnes ulike tilnærminger og strategier for hvordan man kan øke kvaliteten i en casestudie. Fire fokusområder vi kan jobbe med for økt kvalitet er begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet samt reliabilitet. Disse fire har igjen hver sine taktikker som er relevante på forskjellige stadier underveis i studien, fra innledende innsamling av dataen til analysen (Yin, 2018). Det faktum at vi er tre gruppe-medlemmer i forskningsprosjektet gir oss også anledning til å bruke hverandre som sparringspartnere i drøftinger og analyser, noe som vil styrke oppgavens kvalitet.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten, eller påliteligheten, sier noe om den aktuelle forskningens data er til å stole på. Viktige momenter knyttet til reliabilitet dreier seg om hvordan data er samlet inn, hvilke data som benyttes og hvordan de blir bearbeidet (Johannessen et al., 2020). Man må altså strebe etter å tilegne seg datamateriale som vil dekke problemstillingen. I en kvalitativ oppgave der datainnsamling er via intervju vil det være vanskelig for andre forskere å granske det vi tolker

oss frem til. Dette på grunn av at datainnsamling skjer via intervjuer som er engangshendelser, som har sine innslag av kontekst og forutsetninger for videre fortolkning. For å støtte opp under oppgavens pålitelighet har vi i arbeidet med datamaterialet jobbet med å ha en sikker fremgangsmåte som videre kunne gi oss en god struktur og systematikk i arbeidet. Vi har utarbeidet og anvendt en strukturert intervjuguide, samt bruk av lydopptak under intervju for gjennomgang og transkribering. En annen nødvendig faktor for å styrke oppgavens pålitelighet er jobben vi som forskere har utført med SDI-modellen for arbeidet med dataanalysen.

3.6.2 Validitet

Overordnet handler validitet innen forskning om at forskningsarbeidet skal ha en gyldighet. Man oppnår en høy relevans for arbeidet hvis dataene beskriver det faktiske fenomenet på en god måte (Johannessen et al., 2020). I en kvalitativ kontekst skiller man gjerne mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Begrepsvaliditet dreier seg om det er samsvar mellom det fenomenet vi studerer og dataen vi har innhentet. Vi må svare på om dataen vi har hentet inn representerer det generelle fenomenet (Johannessen et al., 2020). Intern validitet handler om troverdighet, mens ekstern validitet dreier seg om hvilken grad man kan overføre forskningsfunnene til omstendigheter og scenario som ikke er så ulikt det man selv har studert. Skal det være overførbart, bør detaljerte beskrivelser av fenomenet foreligge som en basis til videre sammenligning. Validitet i en kvalitativ sammenheng handler om hvor godt forskningsfunnene og fremgangsmåten henger sammen med intensjonen av studien og gjenspeiling av de faktiske forhold. Altså om den benyttede metoden blir utredet slik den skal (Johannessen et al., 2020).

Troverdigheten i vår oppgave er økt ved at vi har brukt rikelig med sitater fra datamaterialet i den empiriske analysen. Sitater fra intervju gjør at man får et nærmere forhold til empirien og de innsamlede data, kontra at man kun viser til egne forskerfortolkninger (Tjora, 2021). Når det gjelder funn er troverdigheten også forsterket ved at informantene har fått sett over resultatet for eventuelle innspill, og på den måten har vi sikret den interne validiteten. Direkte sitater som vi har brukt i oppgaven er også sendt over til informantene for sitatsjekk.

3.7 Forskerrollen

Forskningsarbeid av dette omfanget har ingen av forfatterne erfaring med fra tidligere, og erkjennelsen av det har vi tatt med oss underveis i prosjektet som et skjerpene element. Det har vært essensielt at vi har klart å være kritiske, både til oss selv som forskere og til den informasjon vi har mottatt og forvaltet. Vi har etter beste evne forsøkt å være så objektive som mulig i forskningsarbeidet, der teorien har vært med oss som et fundament. Visse elementer i vår forskning omhandler emner som er av forholdsvis ny art. Særlig fenomenet hjemmekontor har ikke for eksempel vært like utbredt tidligere. Det har vært viktig for oss å tilføye den seneste og mest dagsaktuelle forskningen som allerede finnes på området.

Av respekt for informantenes tid har vi ved datainnsamling tilstrebet å bruke tiden så godt som mulig da tid er en dyrebar ressurs i jobbsammenheng. Vi har i vår tilnærming med informantene vært åpne rundt forskningsprosessen, og vært bevisst den relasjonen som oppstår mellom informantene og oss. Relasjonen og hvordan vi ter oss overfor informantene, legger føringer for hvilken informasjon man får ut av intervjuene (Johannessen et al., 2020). Viktigheten av å etterleve korrekt forskningsetikk har vært med oss under hele oppgaveprosessen. Det er fulgt de gitte krav fra Nord Universitet for å sikre informantenes rettigheter samt våre plikter som forskere til å forvalte dataene informantene gir oss på en omhyggelig måte.

Det at vi er tre studenter som skriver denne masteroppgaven sammen har styrket forskningsarbeidet sammenlignet med om vi hadde skrevet oppgaver hver for oss. Sammen har vi drøftet og diskutert alle elementer som inngår i forskningen, og vi har vært engasjerte i hverandres resonnementer for å videre sikre et enhetlig sluttprodukt.

3.8 Ethiske problemstillinger

Etikk handler om forholdet mellom mennesker, og hva som er greit og ikke er greit (Johannessen et al., 2020). Ethiske spørsmål og problemstillinger kan til stadighet oppstå i forskning, og spesielt i samfunnsforskning der studien ofte henvender seg til mennesker. Ifølge (Tjora, 2021) handler forskningsetikken fortrinnsvis om at informanten ikke skal lide eller føle ubehag. Vi må derfor som forskere være bevisste på at vi opptrer korrekt i vårt arbeid med informantene. Vår forståelse av etiske problemstillinger vil derfor være høyst nødvendig i forbindelse med datainnsamlingen.

For å ivareta informantenes interesser på en god måte vil vi derfor etterleve de forskningsetiske retningslinjene som er vedtatt av Den Nasjonale Forskningsetiske Komité for Samfunnsvitenskap og Humaniora (NESH). Ifølge Nerdrum referert i (Johannessen et al., 2020, s. 45) sammenfatter disse til tre hensynsforhold som må ligge til grunn i forskningsarbeidet:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi – sikrer at informanten selv kan råde over sin egen deltakelse og at vedkommende ugrunnet kan trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt.
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv – omhandler informantens rett til å styre hva som blir publisert slik at det ikke oppstår personopplysningsproblematikk.
3. Forskerens ansvar for å unngå skade – dreier seg om at det ikke skal være belastende for informantene å delta. Man må for eksempel i en intervjusammenheng ha gjennomtenkt om enkelte spørsmål eller temaer kan oppleves sensitivt eller negativt for informanten.

Til tross for de eksisterende retningslinjer som nevnt over, var vi forberedt på at vi i forskningsarbeidet kunne bli konfrontert med å måtte gjøre etiske vurderinger ut fra forhold som oppstod underveis. Da vi utøvde intervjuene var vi årvåkne rundt våre interaksjoner med informantene. Det var alt fra hvordan vi var kledd til hvordan vi responderte på informantenes utsagn. Måten vi responderte på informantenes utsagn var også forhold som kunne være med å påvirke de svarene vi fikk underveis i intervjuet (Johannessen et al., 2020). Vi hadde fokus på at informanten skulle føle seg bekvem med setting, derfor utførte vi intervjuene i omgivelser som var kjente og trygge for dem. Det var også viktig at spørsmålene vi stilte ikke ble for inngående, slik at vi fikk høstet de oppriktige svarene vi ønsket. Vi reflekterte rundt de vektleggingene som ble gjort av informantene, samtidig som at disse ikke ble stående i veien for våre nøytrale og objektive vurderinger.

3.9 Kritikk over valgt design og metode

Vi valgte en kvalitativ metode til undersøkelsen vår da vi ønsket detaljerte og utfyllende svar på fenomenet vi studerer. Da problemstillingen for undersøkelsen var klar måtte vi gå i dybden og komme tett på menneskene i organisasjonen gjennom dybdeintervju. Selv ved bruk av kvalitativ metode er det ingen garanti for at man får den dybden man behøver. Dette avhenger av flere forhold, blant annet at vi som forskere har evnen til å registrere-, tolke- og analysere

dataen riktig. Vi er også avhengige av at informantene har fokus på situasjonen og at forstyrrelses momenter ikke er tilstede.

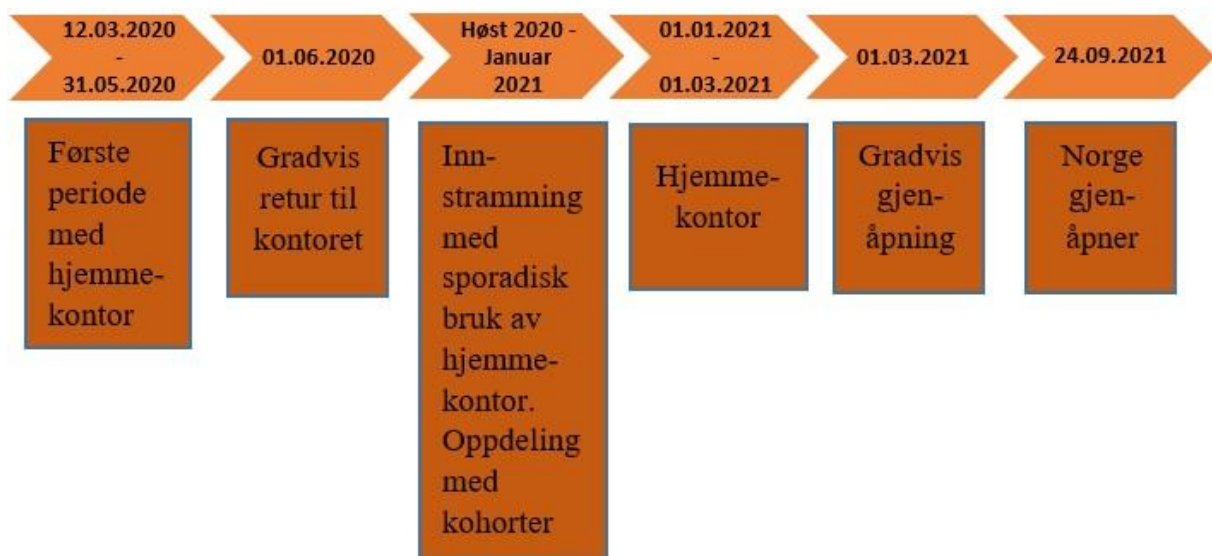
Det er både fordeler og ulemper knyttet til våre metodevalg og gjennomføring. I kvalitative undersøkelser vil det ikke være mulig å gjøre statistiske generaliseringer. Det har heller ikke vært et formål med vår oppgave. Formålet har vært å se dette gjennom ledernes øyne og avdekke deres forståelse. Vi kan dermed ikke generalisere funnene våre fra data og overførbarheten vil bli svakere enn ved kvantitative undersøkelser (Johannessen et al., 2020).

Vi har med fordel kunne foretatt en test av intervjuet i forkant av datainnsamlingen. En del spørsmål fra det første intervjuobjektet ble korrigert og falt bort, men vi fikk likevel relevante svar for videre bruk i analysen. Størrelsen på utvalget kan også diskuteres i forhold til breddeinnsikt. På grunn av tiden vi har til rådighet med oppgaven har vi et lite utvalg med begrenset antall informanter og kan derfor ikke være sikre på at svarene er representative. Da vi benytter casestudie i undersøkelsen har vi også kunne hatt stor nytte av å benytte flere metoder for å sikre våre funn i oppgaven (Yin, 2018). Blant annet har observasjon og (metode-) triangulering kunne styrket sannsynligheten ytterligere for at forskingen vår generere troverdige resultater. En aktuell tilnærming for oss ville vært å benytte observasjon i tillegg til våre dybdeintervju. I et slikt tilfelle ville vi som forskere brukt mer tid på å bli kjent med fenomenet og konteksten (Johannessen et al., 2020). Bruk av kvantitativ metode i tillegg til vår kvalitative metode ville gitt oppgaven merverdi. Ser man dette i sammenheng med at utvalget hadde vært utvidet ville eksempelvis ett spørreskjema i tillegg til intervjuene kunne gitt oss ett bedre grunnlag for å besvare problemstillingen. Vi har intervjuet lederne, men for å komplettere funnene skulle vi også hatt medarbeidernes oppfatning av situasjonen. Dette er flere forhold som ble diskuterte i starten på forskningsprosjektet, men vi så også her at tiden ville være for knapp i forhold til oppgaven.

4.0 Empirisk analyse og drøfting

I dette kapittelet skal vi presentere de empiriske funnene i vår studie. Vi har valgt å bruke rikelig med sitater i analysen og drøftingen, og har derfor en relativt tykk beskrivelse. Utgangspunktet for tykke beskrivelser er at vi gir leseren mulighet til å lese og tolke sitater opp mot empiri. På denne måten vil man kunne se og forstå om det er rimelige tolkninger vi har lagt til grunn. Som nevnt i kapittel 3.6 vil dette også være med på å bedre validiteten i oppgaven. Vi vil videre fremlegge funn og tolkning, for deretter å drøfte opp mot teori. Konklusjon på hvert emne kommer til slutt i hvert delkapittel.

Under viser en tidslinje over hendelsesforløpet i perioden fra organisasjonen ble sendt på hjemmekontor til Norge ble gjenåpnet. I periodene har det vært hjemmekontor, kohorter og gradvis gjenåpning i flere omganger.



Figur 9 - Tidslinje over perioder med hjemmekontor i organisasjonen

4.1 Fjernledelse

Som følge av den globale pandemien ble utøvelsen av fjernledelse i kommunene et faktum. Noen av lederne hadde en del erfaring med fjernledelse før pandemien, noe som var en fordel å ha med seg i overgangen fra i hovedsak nærledelse. De understreket at fjernledelse var noe de skulle mestre, men alle så frem til den normale arbeidshverdagen igjen. Enkelte oppgaver fra lederens ståsted ble vanskelig gjennom fjernledelse som for eksempel opplæring og oppfølging.

«Fjernledelse, vi klarer det. Det er ikke noe problem, men jeg synes at det å være til stede, det å 'sense' folk og møte folk er viktig. Jeg synes at du mister en del med å se dem og møte dem og føle hvor dem er, sånn sett. Det er ikke noe problem å gi oppgaver, å styre dem og lede dem på sånn måte, men i mitt hode handler ledelse veldig mye om nærvær og relasjoner». (informant 6, 2021)

Flere av informantene opplyser at de hadde noe erfaring med fjernledelse fra før. Som nevnt i kontekst i kapittel 1.3, vises det til at organisasjonen er satt sammen av flere kommuner. Før pandemien ledet informantene noen av medarbeiderne sine ved daglig nærværelse på kontoret, mens andre ble ledet fra kontor i andre kommuner. Fjernledelse var da en del av hverdagen. Noen av lederne hadde også erfaring fra tidligere arbeidsforhold hvor de både har ledet andre og selv blitt ledet.

«Jeg har i alle år egentlig drevet med fjernledelse i stor grad». (informant 6, 2021)

Selv om lederne hadde gode erfaringer med kontorbasert ledelse, ble overgangen til hjemmebasert fjernledelse likevel stor. Det var blant ledelsen nødvendig å tilbringe noe tid på kontoret i perioden, og lederne kjente godt på forandringen av å ikke ha sine medarbeidere rundt seg. Ved å skulle være alene på kontoret ble det en uvanlig stillhet og man mistet den faglige dialogen og det sosiale samværet.

4.1.1 Ledelsestyper

Vi ba informantene beskrive hvilken lederstil de utøvde og om denne har blitt endret ved bruk av fjernledelse. Dette ville gi oss et innblikk i om det var forskjell på hvordan de ulike lederstilene tilnærmet seg endring. Vi lurte også på om det fantes mønster på hvilken lederstil som håndterte og tilpasset seg fjernledelse på best mulig måte. Å fjernlede eller nærlede medarbeidere viste seg å ha lite betydning for lederstilen de benyttet. Lederstilen endret seg ikke vesentlig, men som nevnt i andre delkapitler kan vi lese at de var mer tydelig på hva de ønsket å formidle og var påpasselig med å støtte opp rundt ansatte som trengte det. De utøvde sin lederstil ut fra behov og de ulike medarbeiderne de hadde rundt seg. Samtlige ledere lyttet til medarbeiderne og så på seg selv som en inkluderende leder. Alle informantene har gode erfaringer med lederrollen og de kjenner stort sett til menneskene i organisasjonen godt. En informant påpeker bevisstheten rundt det å lære seg å kjenne medarbeiderne for å kunne se deres styrker, og hva dem eventuelt trenger støtte på.

«Det å lede ulikt det er rettferdig. Noen må ha mere oppmerksomhet og vil ha det, mens noen vil se deg en gang i måneden. Da bør du finne ut av det. Jeg har ikke gjort noe annet enn før og tilpasset. Som leder må du tilpasse deg og være tydelig. Man leder også forskjellig, og det ser jeg ikke noe forskjell på i forhold til pandemien eller ikke».
(informant 5, 2021)

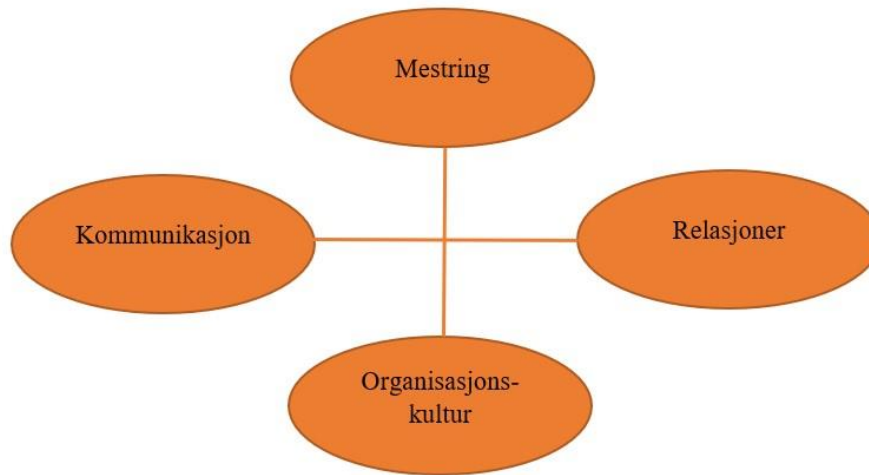
En gjennomgående tilbakemelding på lederstil, var at de tilstreber å ha høyt fokus på tillitsbasert ledelse i organisasjonen. Lederne nevner at de ikke har mulighet eller ønske om å utføre annet enn tillitsbasert ledelse, avhengig av tiden og kompetansen de har til rådighet. Avdelingene og enhetene besitter til sammen en svært høy kompetanse. Lederne fokuserer på ledelse, mens medarbeiderne innehar kompetansen på sine felt. Organisasjonen har ikke et mål om at lederne skal være best på fag.

«Jeg er avhengig av ekstremt dyktige ansatte og jeg må ha full tillit til at de er gode i jobben og at de er gode i det de gjør. Min lederstil er at jeg gir tillit, og har tiltro til at dem gjør jobben sin ordentlig, fremfor at jeg går inn og er en detaljstyrende person».
(informant 6, 2021)

Hjemmekontor har ikke påvirket kontrollbehovet blant lederne og det har ikke vært krav om annen type rapportering enn før koronapandemien. Dette kan sees opp mot tilliten som er utbredt i organisasjonen. Lederne hadde tydelige forventninger til medarbeiderne også før pandemien og er avhengige av selvgående medarbeidere med stor grad av autonomi i det man gjør.

«Jeg har jo null kontrollbehov. Jeg vil jo da helst ikke ha det. De skal rapportere når det er noe som er galt, stoppa opp eller noe sånn. Egentlig så må vi forvente at når vi har blitt enig om at det og det skal gjøres, så skal de gjøre det». (informant 9, 2021)

Fjernledelse er en ledelsesform som oppstår når man arbeider fra ulike steder og begrepet fjernledelse deles blant annet opp i kategoriene hjemmebasert og kontorbasert fjernarbeid (Molstad & Aspeli, 2020). Vi finner at organisasjonen hadde god erfaring med kontorbasert fjernarbeid da dette tidligere har vært en del av organiseringen. Fjernarbeid var derfor et kjent begrep også før pandemien.



Figur 10 - KROM modellen. Inspirert av KROM modellen (Molstad & Aspeli, 2020, s. 43)

For å lykkes med fjernledelse vil det være relevant å kjenne til perspektivene i KROM modellen. Denne modellen tar for seg hvordan lederne må være kommunikasjonssmarte og relasjonsbyggere. Den ser også på hvilken betydning kulturutvikling og rollebetydning har for fjernledelse, og hvordan man skal legge til rette for mestring (Molstad & Aspeli, 2020). Vi vil forklare og drøfte de ulike perspektivene i KROM modellen gjennom de respektive delene i dette kapittelet.

Det fremkommer i våre funn at det ledes ulikt i organisasjonen, men at det er situasjonsbestemt ledelse som utføres i større grad. Når man leder medarbeiderne på forskjellige måter viser (Thompson) til mål middelmodellen som en tilnærming man kan benytte seg av. Denne modellen tar for seg fire strategier som styrende, støttende, deltakende og prestasjonsorientert lederstil. Lederne forteller at de har en sterkere tilnærming til enkelte av disse lederstilene, selv om flere blir benyttet. Dette samsvarer med (Thompson) teori om at lederstilen vil endres ut fra bestemte situasjoner man står i. Vi oppfatter gjennom intervjuet at flere av lederne har en større knytning til støttende og deltakende lederstil, og lite styrende og prestasjonsorientert lederstil. De er opptatt av at ansatte skal ha det bra og at de ønsker å utnytte kompetansen de sitter med for å få gode resultater. De grunnleggende teorier innenfor ledelse kan ofte sees i sammenheng med at man må ha nærværelse med de man leder, da kommunikasjon og relasjonsbyggingfattes som en stor del av ledelsesfaget. Det at man ikke har nærledelse, vil gjøre de ulike teoriene utfordrende ved fjernledelse. (Arnulf) omtaler virtuell ledelse og virtuelle team som en ledelsesteori når man kun har digitale hjelpemidler til grunn. Lederne i virtuelle team er avhengige av at medarbeiderne har den kompetansen som trengs og at teamet fungerer i samhandling med hverandre. Teamet skal være selvgående og fungere slik at lederen ikke

trenger å koordinere med samtlige medarbeidere i samme team. Tillitsbasert ledelse begrunnes likedan med å kunne stole på sine medarbeidere og at de utfører sine bestemte arbeidsoppgaver til riktig tid. Selv om lederstil ikke er noen konkret strategi hos informantene, er våre funn at det er tillitsbasert ledelse som i hovedsak utøves. Tillitsbasert ledelse er også et viktig moment under relasjonsledelse, som vi vil komme tilbake til i delkapittel 4.3 under sosial tilhørighet. Ligger tillitsbasert ledelse til grunn trenger man ikke som leder å være like kontrollerende (Erichsen et al.). Slik støtter denne teorien opp under våre funn der lederne er tydelige på at de har medarbeidere som tar ansvar for sine arbeidsoppgaver og sitt fagfelt. En slik selvstendighet og tillit har vært ekstra viktige for lederne i perioden der man kun har ledet via digitale verktøy. I virtuelle team oppleves også den psykologiske tryggheten å gi størst gevinst (Arnulf). Dette gjenspeiles i organisasjonen ved at det er god takhøyde og at det blir tatt hensyn til ulike meninger fra de som arbeider i teamet.

4.1.2 Informasjonsutveksling

Det å ha kontoret som en uformell læringsarena er noe som trekkes frem av informantene. Når man er sammen på kontoret er det enklere å fange opp relevant informasjon og man får faglige innspill ved uformell prat. Bortimot alle informantene kjente på hvor grunnleggende den spontane praten er og det var ikke like enkelt å ringe opp medarbeiderne via telefon eller Microsoft Teams. Teams var det digitale samarbeidsverktøyet som kommunene benyttet. I organisasjonen er det flere som er avhengig av løse oppgavene i felleskap og informantene utdyper utfordringene ved hjemmekontor.

«Når de ble sendt på hjemmekontor, du mister den 'gå over gangen' - utfordringen med å få hjelp til fag. Nå må du ringe eller sende melding på Teams og har ikke vedkommende på den andre siden tilgjengeligheten så kan det jo gå lang tid før du får svar på spørsmålet. Bortimot til du har glemt hva du egentlig var ute etter og du fanger heller ikke opp det, vertfall mine synes er veldig greit den kommunikasjonen i gangen på fag. For vi er avhengige av å løse oppgaver i team». (informant 6, 2021)

Selv om dette ble vanskeligere under pandemien har også organisasjonen hatt noen av disse utfordringene fra før. Ansatte sitter på ulike lokasjoner i organisasjonen uten tilgang på kollegenes kompetanse og nærvær. En av informantene opplyser å ha kontorplass i en annen etasje enn sine medarbeidere. Lederen uttaler at dette skaper en barriere i forhold til hvor ofte man samhandler og kommuniserer og at man ikke skal undervurdere trappa mellom etasjene.

Ved å være bevisst på dette tok lederen i bruk ledige rom i underetasjen ved anledning. Lederen erfarte at medarbeiderne da ofte kom innom kontoret for spørsmål og diskusjoner. Dette belyser relevansen av å sitte sammen og man kan dra paralleller med fjernledelse og hjemmekontor. Ved ulike lokasjoner får man hverken den uformelle praten eller følelsen av å kjenne temperaturen på jobbmengden.

«Jeg følte jo at før pandemien da så er det det å kunne stikke inn på kontoret til noen eller stoppe og prate, den savner jeg. Når vi jobber med innovasjon så er det ganske mye som løser seg med litt sjokolade og kaffe, ja, ikke når du sitter alene nei». (informant 9, 2021)

Informantene synes at Teams er bra til formidling av informasjon og avklaringer, men ikke for å tenke innovasjon og ha gode drøftinger. Flere av lederne nevner at ved innovasjon er man nødt til å sette seg fysisk sammen.

«Jeg ser at når jeg har sånn type møter der jeg har informasjon som skal formidles til flere så ser jeg at å kjøre det digitalt kan være vel så bra som å ha det fysisk. Men det er der du egentlig skulle hatt samhandling med andre, så synes jeg digitalt ikke fungerer like bra. Jeg funker ikke uten samhandling med andre folk og det er ikke samme samhandling å sitte på en skjerm. Men ser at enkelte møter kan være en fordel. Der det er mye informasjon og bare noen spørsmål- helt ok». (informant 2, 2021)

I løpet av perioden med nedstenging har det vært nyansettelse hos en av våre informanter. Den nyansatte hadde vært på kontoret i kun en uke før det ble hjemmekontor. Det å komme inn i en organisasjon som nyansatt under disse omstendighetene var ikke noe gunstig. Lederen forklarer at dette var svært utfordrende, spesielt i forhold til opplæring. Lederens involvering i arbeidsoppgavene ble vanskeligjort da behovet for trygghet ble større. Behovet for trygghet og faglig oppfølging gjaldt også øvrige. Situasjonen var ny og ikke alle medarbeiderne følte seg komfortabel med hjemmekontor. Ved bruken av digitale verktøy måtte man hensynta alder og nivåer i organisasjonen. Lederne var da tydelige på den individuelle oppfølgingen av medarbeiderne og det var viktig å være tett på.

«Det er noen som man har litt mere oppfølging på fordi at det er helt naturlig at det er noen som føler seg mer utrygge i form av at de er nyansatte og sånne ting. Så dem vil man jo ha en annen oppfølging av, enn de som er mer garva». (informant 7, 2021)

Mange av ansatte kjente på at erfaringsutveksling var vanskelig. Det var tøft å sitte alene og samarbeid lot seg ikke like enkelt gjøre. En av informantene opplevde at det var flere medarbeidere med mye kunnskap som ikke delte erfaringer i perioden. Hun utformet taktikker for å motivere til erfaringsutveksling.

«Har vi møter og slikt så er jeg veldig opptatt av at alle skal være med. De skal bidra med noe inn. Ingen skal få lov til å lene seg tilbake og satse på at de andre gjør jobben. Det var vanskelig for meg, for jeg vet at det er mange som har kompetanse som de ikke deler med resten når det blir sånn. Til slutt fant jeg noen taktikker ved det å utfordre direkte; «jeg vet at du sitter med unik kompetanse på dette, som jeg vil at du skal dele med resten»». (informant 4, 2021)

Selv om oppfølgingen i organisasjonen oppleves blant informantene som god var det ikke noen garanti for å lykkes. Arbeidet med mennesker er komplekst, og spesielt i den situasjonen med nedstengning og stramme regler for hjemmekontor. Dette ble erfart av en annen informant, der lederen fikk en større utfordring knyttet til den faglige og sosiale oppfølgingen av en av sine medarbeidere.

«Vi hadde jo noen som ikke taklet det og. (...) men han ble helt borte for meg. Jeg fikk ikke tak i han, ja han var jo ung ikke sant, og vi vet jo at mange ungdommer har slitt i den her pandemien og ble sittende hjemme. Så la jeg merke til at han ikke tok unna oppgaver og gjorde det han skulle, og så var det vanskelig å få tak i han. Så han datt litt sammen, rett og slett. Så arbeidet hans ble nok litt ødelagt av pandemien». (informant 9, 2021)

Sitatet viser hvordan enkelte har slitt under denne pandemien. Selv om fokuset på ivaretagelse av alle medarbeiderne var stort, ble det for enkelte tøft å sitte hjemme. Ulike familiesituasjoner trekkes også frem av informantene. Ikke alle hadde familie og mange ble ensomme i perioden. Den trygge arenaen på arbeidsplassen og det å treffe kjente kolleger ble borte.

(Jacobsen & Thorsvik) hevder at uformell kommunikasjon er en god arena for å dele erfaringer og læring. Vi kan se i vårt tilfelle med opplæring av nyansatte gjennom digital samhandling blir vanskelig, da man mister mye av den uformelle kommunikasjonen. Relevansen av å være selvgående er noe som belyses av Aksel Tjora, som peker på at unge og nyansatte ikke er like produktive som erfarne og voksne ansatte (Hansen, 2021). Våre informanter ser ut til å ha blitt forskånet for utbredt opplæringsproblematikk da majoriteten av medarbeiderne var godt etablert i sine stillinger. Likevel tyder våre funn på at det er vanskeligere å få gode diskusjoner

og utveksle erfaringer i digitale samtaler, uavhengig av antall deltakere. Der det er mange deltakere blir kommunikasjonen formell og agendaen som er satt i møtet gir ikke rom for det uformelle. Dette resulterer i at medarbeiderne kan begrense sin delaktighet og gode erfaringer der faglig kunnskap kan bli holdt tilbake. Slik det underbygges av forskningslitteraturen er det lettere å bli anonym ved større møter (Sjølie & Moe, 2021). Læringen i den formelle praten vil kunne bortfalle.

«The Remote Leadership Model» som er utviklet av (Eikenberry & Turmel, 2018, s. 37-42) består av flere faktorer som er avhengige av hverandre for å kunne drive fjernarbeidet fremover. Modellen baseres på ledelse, styring og kontroll, verktøy og teknologi, samt ferdigheter og påvirkning.



Figur 11 - Informanten og organisasjonen sett opp mot Lederskapets tannhjul (figur 4)

Uavhengig om det utføres fjernledelse eller nærledelse er lederskap grunnleggende i en organisasjon for å ha kontroll og styring. En leder vil påvirke medarbeiderne til å ha felles måloppnåelse for virksomheten (Erichsen et al., 2018). I delkapittel 4.4.1 belyste vi våre funn med at det var en tillitsbasert ledelse som i stor grad er utført i organisasjonen. Pandemien utløste at organisasjonen måtte erstatte nærledelse med fjernledelse, noe som gjør de neste to punktene i modellen aktualisert. Modellen belyser viktigheten av å velge hensiktsmessige verktøy i kommunikasjonen. Kommunikasjonsplattformen Teams var lagt til rette i organisasjonen i forkant og hadde vist seg å være et godt kommunikasjonsmiddel. Strategien som før pandemien var besluttet, ble derfor ikke endret ved pandemien. Lederne kommuniserer at verktøyet var svært nyttig, noe som forenklet jobben for lederne betraktelig. Videre viser modellen til at man må utnytte og anvende funksjonene i verktøyene man har til rådighet. Det å være bevisst på at ikke alle i organisasjonen hadde samme kunnskap i det digitale var noe lederne nevnte. Noen måtte ha utfyllende opplæring, men majoriteten hadde allerede tatt i bruk teknologien. Lederne er overrasket over hvor godt den digitale samhandlingen gikk. Ansatte følte seg trygge på verktøyet og nødvendig opplæring ble gitt om det var nødvendig.

4.1.3 Konklusjon fjernledelse

Fjernledelse måtte tas i bruk av kommunene under de strengeste restriksjonene i koronapandemien. Flere ledere hadde allerede erfaring fra fjernledelse, som viste seg å være svært nyttig. Det gjorde overgangen lettere, men noen utfordringer meldte seg. KROM modellen beskriver perspektiver man særlig må ta hensyn til gjennom fjernledelse som kommunikasjon, relasjon, organisasjonskultur og mestring (Molstad & Aspeli, 2020). Oppfølging av ansatte over skjerm ble problematisk og kunnskapsdeling gjennom opplæring og erfaringsutveksling ble satt til side. Årsaken er at mye av den uformelle praten uteble. Lederne drev i stor grad med tillitsbasert ledelse, som samsvarte med hvilken ledelsestype som var best egnet for fjernledelse. De hadde stor omsorg for ansatte, som kan relatere seg til relasjonsledelse. Kontrollbehovet var nesten ikke til stede, annet enn at de ønsket tilbakemelding ved avvik. Behovet for kontroll ble heller ikke endret ved mangel på tilstedeværelse på kontorene. Gjennom hverdagen på hjemmekontor ble ansatte mer overlatt til seg selv og fikk stor grad av autonomi i arbeidet sitt.

(Eikenberry & Turmel, 2018) har sammensatt en modell, The Remote Leadership Model, som er aktuell for å drive med fjernledelse fremover. Den tar for seg lederskapet, hvilke verktøy man har til rådighet og hvordan man anvender verktøyene. I vår forskningsoppgave vil det være lederens rolle ved bruk av Teams og hvordan de benytter seg av verktøyet. Det viste seg at organisasjonen var godt rustet digitalt som medførte at mye opplæring ikke var nødvendig.

4.2 Digital samhandling

Alle informantene er positivt overrasket over hvor god overgangen til utstrakt digital samhandling har vært. Fordeler ved bruken er blant annet at de får tak i folk uansett hvor de er og at kommunikasjonen kan i noen tilfeller både bli bedre, mer presist, oftere og billigere.

«Jeg kommer ikke til å slutte med å ha kontormøter på Teams og jeg får bare positive tilbakemeldinger på dette». (informant 4, 2021)

4.2.1 Kommunikasjon

Det fremkommer av intervjuene at ansatte var gode på å omstille seg, da man i pandemisituasjonen ikke hadde valgmuligheter. Teams kommer frem som et godt

samarbeidsverktøy, og man har blitt flinkere til å bruke de tilgjengelige funksjonene utover standardfunksjonene. Flere mener at på enkelte arbeidsområder har samarbeidet blitt bedre.

«Det som overrasket meg ellers er jo at organisasjonen har blitt digital. Vi var jo ikke det før. Jeg tror at kanskje om noen år så må vi nesten ha en pandemi for å komme enda et hakk opp ikke sant. For det her har jo gjort til at alle har blitt digital på en måte. (...) Vi fikk jo løftet så mange, så det har jo overrasket meg». (informant 9, 2021)

De fleste lederne opplyste overordnet om at kommunikasjonen gikk bra under nedstengningen. En informant mener at kommunikasjonen med sine ansatte har vært uforandret, men vedkommende tror at kommunikasjonen mellom enkelte medarbeidere ble dårligere fordi at de ikke kunne treffes på arbeidsplassen. En annen informant viste til at det var enkelte man ikke klarte å opprettholde kommunikasjonen med og som ble litt distansert.

«Så vi merka jo at når vi, som jeg kanskje følte at jeg mistet litt da, de jobba ja – var ikke noe redd for det, men de ble litt borte for meg». (informant 9, 2021)

Mellom organisasjonens enheter erfarte en informant kommunikasjonsproblematikk gjennom Teamsmøter. Kommunikasjonen på tvers av enhetene har lenge vært en utfordring, og det å kommunisere via Teams forsterker problematikken. Et annet kommunikasjonsmoment som nevnes, er de møtene som ikke engasjerer eller oppleves relevante. Et eksempel berører bruken av kamera i Teamsmøter der man kan ende opp med å gjøre andre oppgaver.

«Det er litt lett når man er en del av en slik gruppe, og blir kalt inn på Teams så er det en 7-8 stk. Trenger ikke å ha kamera på. Jeg tar det i meg selv også faktisk, når jeg er deltaker i møter som ikke er så spennende så er det lett å skru av kamera å gjøre andre ting. Så hører man bare litt på siden. Igjen så er det kroppsspråk og mimikk. Jeg synes det er en del sånne ting altså, samhandling og det å se ting på tvers har vi tapt litt». (informant 2, 2021)

Under nedstengningen erfarte en leder en del utrygghet blant medarbeiderne, og viktigheten av tydelige rammer og klar tale var grunnleggende i kommunikasjonen. Vedkommende ble bevisst på at medarbeiderne hadde behov for klare beskjeder og forutsigbarhet, noe som hadde blitt med som en viktig lærdom videre etter perioden med nedstenging.

Informantene oppgir at hele organisasjonen var svært godt digitalt rustet i forkant av pandemien. Den overordnede kommunikasjonsstrategien var deriblant bestemt at skulle inneholde Teams. Teams hadde allerede vært i bruk ute på skolene i mange år, mens man ellers

i organisasjonen hadde tatt det i bruk i varierende grad. Teams ble rullet ut rundt et år før pandemien og forutgående år hadde blitt brukt til kursing av ansatte. Det var i hovedsak fokus på administrative ansatte. For øvrige avdelinger var man avhengig av noen som engasjerte seg og brukte tid internt for at dette skulle komme på plass.

«Å jøssameg, du har aldri hørt om Teams du nei». (informant 9, 2021)

Slik sitatet over uttrykker var det noen forskjeller blant medarbeiderne i organisasjonen hvorvidt de hadde tatt i bruk denne kommunikasjonskanalen. Det var også utfordringer rundt ulike kunnskapsnivå til flere i organisasjonen. Noen hadde lettere for digitale hjelpemidler, mens andre trengte mere tid. Dette ble også gjenspeilet i interessen til den enkelte. Før pandemien kunne ansatte i større grad velge om de skulle ta i bruk verktøyet, mens man under pandemien måtte innfinne seg i at dette var en nødvendig kommunikasjonskanal. Som det har kommet frem under intervjuene har de store tekniske utfordringene uteblitt. De ni lederne vi intervjuet leder bare administrative, og de hadde alle fått opplæring før pandemien. Dette menes av informantene å være noe av grunnen til at det gikk så bra som det gikk.

«Man slapp å starte fra scratch. Så hvis man skulle ha startet fra scratch så hadde man kanskje større utfordringer. «Hvor er den knappen, og hvor er det?», men her var jo alt på plass og det var liksom., du flytta egentlig bare kontorplass fra kontoret ditt og til et hjemmekontor. (...) Jeg har hørt om kommuner som ikke hadde tatt det i bruk, der IT avdelingen 'knakk ryggen'». (informant 8, 2021)

4.2.2 Forventningsavklaringer, effektivitet og struktur

Flere synes møtegjennomføringen ble bedre i løpet av pandemien. Lederne ble tvunget til å ha en agenda og mere struktur. Man måtte også involvere deltagerne som er med på møtet på en systematisk måte. Lederne har derfor hatt mere møteledelse enn vanlig og vært mere forberedt enn ved andre typer møter og kommunikasjon. Flere av informantene leder store enheter med mange medarbeidere under seg. En av lederne har for eksempel månedlige møter med sine medarbeidere. Disse har før pandemien vært fysiske møter. Det er en stor enhet og flere av de som har deltatt på disse møtene kommer fra ulike deler av fylket. I ettertid ser man den store tidsbesparelsen som ligger til grunn ved å gjennomføre enkelte møter digitalt.

«Jeg kommer ikke til å slutte til å ha kontormøter på Teams og jeg får bare positive tilbakemeldinger på dette. Fordi du har chattefunksjon, du kan jo kommunisere

underveis og alt ligger til rette. Så da har jeg en og halv time kontormøter i måneden, der tilbakemeldingene er at dette må vi bare fortsette med. Trenger ikke å møtes fysisk».
(informant 4, 2021)

En av informantene delte opp de digitale møtene, slik at antallet var redusert. Ble det for mange mennesker i møtet gikk det dermed utover samspill og kommunikasjon.

«Det har vært kommunikasjon som er i litt mindre grupper slik at vi har klart og fått det til likevel. Slik at når vi har måttet hatt møter på Teams så har det jo gått greit men føler likevel at der vi skulle hatt diskusjoner har det ikke blitt like bra på Teams. Drodlesaker så er jeg mer tilhenger av at vi sitter mer rundt bordet og prater litt løst. Det funker jo ikke på Teams. Det blir helkrasj. (...) Det har vært veldig vanskelig å få til god dialog når man skal ha det på Teams ». (informant 2, 2021)

Det kom frem av intervjuene at mange kjente på at effektiviteten gikk noe opp ved bruken av hjemmekontor. Flere av informantene mener at en av årsakene er fraværet av reising i arbeidsdagen. Dette gjelder både reisingen til og fra arbeidsplassen, men også reisingen i arbeidstiden.

Flere av medarbeiderne sitter til daglig i åpne kontorlandskap, noe som kan vanskeliggjøre konsentrasjonen. Informantene trakk frem at enkelte arbeidsoppgaver krevde stor konsentrasjon fra medarbeiderne og at på dette området var hjemmekontor derfor positivt. Skulle man gå i dybden i ett dokument ville det være behov for å sitte i fred og ro og slippe unødvendige forstyrrelser. Ved hjemmekontor kunne man likevel samle kolleger for kjappe avklaringer via Teams. Det nevnes også at det er mange selvstendige medarbeidere i organisasjon, som deriblant sitter med mange faste arbeidsoppgaver som ikke krever samarbeid med andre.

«Det var ikke noen stor merkbar forskjell, alle gjorde det de skulle uansett, så om man satt der eller satt der det spilte egentlig ikke noen stor rolle. Det er jo kontorjobber».
(informant 6, 2021)

Det er også flere positive forhold man opplevde ved å ikke være like lett tilgjengelig. Fjernledelse krevde mer behov for forventningsavklaringer og struktur. En av informantene uttaler at dette er noe hun lenge har ønsket å være bedre på.

4.2.3 Kroppsspråk via digital kommunikasjon

Informantene trekker frem de sosiale aspektene som den største utfordringen ved å kommunisere via digitale verktøy. De synes flere forhold med det sosiale er utfordrende når man ikke sitter fysisk sammen. Dette gjelder særlig verdien ved å kunne lese kroppsspråk når det uformelle og den personlige kontakten uteble. Det er enighet blant informantene om at man mister mye og at det er vanskelig å oppfatte medarbeiderne sine på samme måte.

«Jeg har jo alltid hatt tro på nærværsledelse. Det å være her, lese dine ansatte, se litt på kroppsspråk og formen. Humøret, hvordan er dagen din i dag. Det med å jobbe med relasjonen. Det er klart du ikke ser den samme mimikken på Teams møte. Du ser ikke og opplever ikke det samme om folk. Hvor 'korte' de eksempelvis er. Den åpne døren som kanskje er enklere på kontoret, om du har en tung dag. Det er enklere å komme innom enn om du skal ta å trykke på Teams å ringe om ett eller annet. (...) Du mister på en måte litt det å ha folk rundt deg, og det å ha muligheten til å lese dem. Du klarer ikke å lese folk på Teams på samme måten altså. Og det har jeg savnet i perioder. Har i ettertid vært bevisst på å bruke tid og gå å sette seg ned å snakke om hvordan dem har det nå og bruke tiden på dem når vi først har vært på kontoret». (informant 6, 2021)

Selv om de fleste informantene kjente på at det gikk bra med de daglige arbeidsmessige gjøremålene, påvirkes det sosiale miljøet. En annen informant nevner at det heller ikke er lett å få uttrykt seg på riktig måte ved å kommunisere digitalt og at det lettere kan oppstå misforståelser.

«Jeg har opplevd at informasjon, faktum, status, beslutninger er tatt like bra, og ansatte har fått det med seg like bra. Men det kan være noen små misforståelser i forhold til det sosiale aspektet. I forhold til tyngden på ting. For når vi sitter fysisk slik som vi gjør nå, så får vi understreket på en litt annen måte. Det kan være nyanser under hvordan ting skal tolkes». (informant 5, 2021)

Den ene informantens erfaring rundt passivitet i møter er samstemt med hva (Sjølie & Moe) beskriver. Bruk av kamera i digitale møter er noe som bør være bevisstgjort i en organisasjon ifølge (Benjaminsen, 2020), med videre henvisning til at om kamera er av så blir man mindre fokusert. Flere av informantene syntes det var vanskelig at det ikke ble benyttet kamera konsekvent.



Figur 12 - Kommunikasjon i KROM modellen (figur 10)

I henhold til kategorien Kommunikasjon i KROM modellen (Molstad & Aspeli, 2020) bør en fjernleder ha gode kommunikasjonsferdigheter for å lede ansatte på ulike geografiske steder. Man må også være bevisst på valget av kommunikasjonskanal. Informantene så ut til å ha god erfaring når det egnet seg med visse typer møter, med hensyn på om det var møter for informasjon eller drøfting, og ut fra mengden deltakere. Informantene så ut til å utnytte kommunikasjonskanalene på en fornuftig måte, spesielt da Teams. Informantenes erfaringer rundt kommunikasjonen i en sosial kontekst behandles senere i oppgaven.

Våre informanter hadde som nevnt benyttet Teams en god stund før nedstengingen. Viktigheten av denne forhåndskunnskapen støttes av (Eikenberry & Turmel, 2018) og deres The Remote Leadership Model. Der fremkommer det hvor relevant bruken av de digitale verktøy er for å lykkes ved fjernledelse. Når man er komfortabel med bruken av digitale verktøy, kan man lettere vie seg til faktiske lederoppgaver.

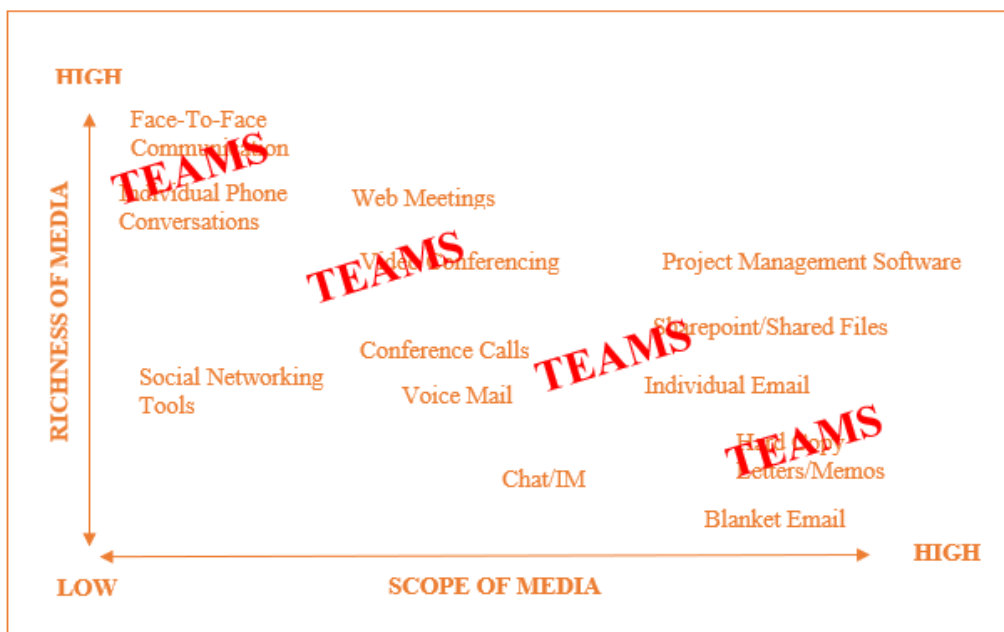
Lederne viser til at digitale møter ikke egner seg like godt når det skal diskuteres og drøftes. Dette harmonerer med hva (Sjølie & Moe, 2021) sier om digitale møter som innbefatter løsning av problemer og diskusjoner i fellesskap, der dette er tyngre seanser digitalt enn fysisk.

Ved å sitte på hjemmekontor vil man ikke ha de ulike forstyrrelsesmomenter som man kanskje vil ha på kontoret. Nicholas Bloom i Three O Model of Leadership i (Eikenberry & Turmel, 2018) viser til at produktiviteten kan økes ved å jobbe på hjemmekontor. Dette støttes i våre funn da effektiviteten har vist seg å øke på arbeidsoppgaver der medarbeideren har behov for å sitte uforstyrret.

Funnene våre viser at informantene opplever redusert kommunikasjonskvalitet i store digitale møter, noe som støttes av både (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Sjølie & Moe, 2021). Sistnevnte presiserer viktigheten av å uttrykke seg tydelig ved fjernledelse. Utsagnene om at man lettere kan misforstå hverandre digitalt stemmer overens med hva vi har funnet av relevant teori.

I figur 2 som referert til av (Eikenberry & Turmel, 2018) ser vi at den rikeste kommunikasjonen oppleves når man kan prate ansikt til ansikt. Teams kan fremgå som flere nyanser i

kommunikasjonskanaler. Vi har i figur 13 satt inn fire Teams scenarier for å synliggjøre hvilken effekt Teams har. Den til venstre illustrerer hvor rik informasjonen er en til en. Ved individuell Teams vide samtale kan man oppnå rikere informasjon enn ved en individuell telefonsamtale, da man i tillegg ser personen man snakker med. Her får man sett mye av kroppsspråk, gestikulering og mimikk. Informantene er likevel klare på at det er å foretrekke å møtes ansikt til ansikt. Nyansene av Teams vil endre seg jo flere deltakere som deltar inn i møtet. Den andre fra venstre viser hvordan kommunikasjonen har endret i omfang på rikhet, men den når nå mellom ca 2-6 deltakere. Teams nummer tre illustrerer møter fra ca 7-8 til ca 20. Det er fortsatt mulig å ha en samtale, men det må være klart hvem som er ordstyrer og hvem som skal si hva når. Teams scenarioet helt til høyre illustrerer informasjonsmøter. Man kan her være 20 + deltakere. Rikheten går betraktelig ned, men når nå ut til et bredt mangfold.



Figur 13 - Teams som flere nyanser i forskjellige kommunikasjonskanaler. Inspirert av modell av Bettina Büchel Palgrave, 2001, referert i Eikenberry og Turmel (2018)

4.2.4 Konklusjon kommunikasjon

Kommunikasjon er KROM modellens K og inneholder kommunikasjonen og kommunikasjonskanalene i organisasjonen. Kommunene viste seg å ha gode digitale ferdigheter før pandemien og Teams var godt innarbeidet i den administrative delen av organisasjonen. Holdningene og bruken økte naturligvis betraktelig, og lederne mente at organisasjonen ble fort digital. Noen ulikheter var det i kunnskapsnivå, men dette ble løst med

enkel opplæring. Teams kan ikke konkurrere fullverdig med fysisk oppmøte og organisasjonen fikk noen utfordringer med samarbeidet. Kommunikasjonen mellom medarbeidere ble noe redusert da de ikke møttes til den uformelle praten ved kaffemaskina, og enkelte distanserte seg noe ved bruk av hjemmekontor. En av lederne kommenterte at hun var veldig fornøyd med Teams som et informasjonsverktøy, men det fungerte ikke ved samarbeid og innovasjon. Man mister noe av det mellommenneskelige ved at man ikke oppfatter kroppsspråk på lik linje ved de fysiske møtene. På den andre siden var det en leder som var veldig fornøyd med verktøyet, da det hjalp henne å likestille ansatte. Fra å ha flere spredt på ulike lokasjoner, ble de nå likestilt på Teams. Ved Teamsmøter er det ikke uvanlig at man slår av kamera og melder seg ut ved å gjøre andre oppgaver. Det er derfor viktig ved digitale møter å ha en klar agenda, møtestruktur og møteledelse. Nils Brede Moe har forsket på at ved å inkludere deltakerne tidlig inn i samtalen, øker sannsynligheten for at de involverer seg også senere i møtet. Teams viser seg å være en kommunikasjonskanal som har en varierende kommunikasjonsrikhet ut fra bruk. Det oppnår rik informasjon gjennom en til en samtale på Teams og man kan nå mange under informasjonsmøter som vist i figur 13. Under hjemmekontor var Teams en nødvendighet, men som i etterkant har vist seg å berike kommunikasjonen i organisasjonen.

4.3 Sosial tilhørighet

Hovedårsaken til at man går på jobb er å gjøre bestemte oppgaver i bytte mot bestemte godtgjørelser, men det er selvfølgelig mye mer. For at man skal være i stand til å gjøre en god jobb, er det noe grunnleggende som må ligge i bunn. Mennesker er sosiale vesen og derav avhengig av sosial interaksjon. Det å ha en arbeidsplass kan sette likhetstegn med det å ha en sosial tilhørighet. Man er sammen i et fellesskap og det er menneskene som deltar i arbeidsmiljøet som setter premisser for hvor godt den enkelte trives på arbeidsplassen. Ved å trives på jobb, vil det være større sjanser for at man motiveres til å gjøre en god jobb for arbeidsgiver.

4.3.1 Motivasjon

Intervjuguiden vår innehar seks spørsmål som går direkte på motivasjon. Ved spørsmål rundt temaet opplevde vi at lederne jevnt over oppfattet motivasjonen rundt om i organisasjonen som

god. Vi så noen forskjeller på de som ledet ledere i forhold til de som også ledet medarbeidere eller kun ledet medarbeidere.

Lederne fikk direkte spørsmål om hvordan deres motivasjon var påvirket på hjemmekontor. Motivasjonen oppgis å ha vært bra og ikke noe videre problem i perioden med nedstenging. Arbeidsdagene var svært varierte og krevende, slik at de rett og slett ikke hadde tid til å være demotivert. Det var mange nye rutiner, oppfølging av ansatte og koordinering som skulle håndteres. En informant viste også til at man ble ekstra motivert og trigget av hvordan de digitale verktøy effektiviserte samarbeid. Vedkommende følte at man nå kunne komme tettere på sine medarbeidere på tvers av kommunene.

«Altså, jeg er alltid råmotivert. Jeg har vært like motivert under fjernledelse. Motivert for å få det til, motivert for å ha kontakt med ansatte, motivert for at vi skal få alt til å fungere ute i alle kommunene». (informant 9, 2021)

En drivkraft bak ledernes motivasjon var i stor grad deres ønske om at enheter og avdelinger fortsatt skulle klare å levere på oppgavene, til tross for den utbredte situasjonen med hjemmekontor. De var innstilt på å ta tak for å fortsatt levere gode tjenester til innbyggerne og interne parter. Lederne valgte som tidligere nevnt å benytte seg oftere av kontorlokalene som var tilgjengelig og fikk da en kortere nedstengingsperiode enn resten av medarbeiderne. Informantene var klar på at det var høy grad av motivasjon fordi perioden med nedstenging var relativt kort. Hadde perioden vart lengre påpekte flere at det definitivt hadde blitt utfordringer knyttet til temaet.

Lederens oppfatning av medarbeidernes motivasjon er noe svakere enn ledernes motivasjon, men i sin helhet heller ikke noe å utsette på. Ifølge lederne er det et mindretall som har vært demotivert, og også her mener de at en av grunnene skyldes at hjemmeperiodene ikke varte lengre.

«Vet ikke om vi har hatt så mye manglende motivasjon blant de ansatte heller da, men. Jeg er ganske trygg på at jeg har ansatte som leverer og gjør jobben sin og står på til det beste for de kommunene vi skal gjøre en jobb for, (...) De har kanskje vært bedre på å lede seg selv og styre seg selv da». (informant 6, 2021)

Mangel på motivasjon viste seg å være krevende for lederne å legge merke til. Under intervjuene kommer det tydelig frem at dette er et område ingen har et entydig svar på. De fleste sier at det helt sikkert er mange som har hatt en vanskelig periode, men ingenting de kan

dokumentere. Det er under kommunikasjon utbrodert mer om å samhandle digitalt og hvilke utfordringer det bringer med seg.

«Du har jo mistet, som jeg har sagt den nærheten til dem, på en måte. Jeg har sagt det flere ganger, det er vanskelig å lese dem i et Teamsmøte. Fordelen med et Teamsmøte er at det er mere effektivt, vi bruker kortere tid. Men jeg tror jo alltid at en del av det uformelle som skjer er vesentlig, da. Jeg har egentlig ikke fanget opp så mye manglende motivasjon på mine, sånn sett». (informant 6, 2021)

Intervjuobjektene nevner at det finnes enkeltpersoner som har hatt større vanskeligheter med å takle hjemmekontor og det å ikke ha den daglige oppfølgingen. Det skal nevnes at det kun var ledere som ledet medarbeidere som primært erfarte motivasjonsproblemer. Ledere som leder andre ledere nevnte at de var klar over at det var noen som slet lengre ned i organisasjonen, men at dette var informasjon som hadde blitt rapportert opp. Det kan også se ut til at noen av de som ledet medarbeidere hadde et litt større kontrollbehov enn de som ledet andre ledere. På den andre siden forventet de som ledet andre ledere mer av de man hadde under seg.

«Det å lede ledere er jo litt noe annet enn å lede ikke-ledere, så du forventer jo kanskje noe mer også». (informant 8, 2021)

De som har ledere under seg bruker heller lederne til diskusjon og hjelp til strategier istedenfor å veilede de på hvordan gjøre jobben sin. Det er av en oppfatning at lederne hadde stor iver rundt sine fag og det å få det til selv under koronapandemien.

«Det er alle ledere som har hatt tunge lederoppgaver før og de kan faget sitt. De har også veldig til 'drive' synes jeg. De vil noe og jobber mye. (...) Det er ett brennende ønske om å oppnå noen mål og gå løs på ting. Man er liksom 'fremme i skoene', synes jeg». (informant 5, 2021)

Lederne sier at medarbeiderne har hatt en god del flere oppgaver i forbindelse med koronapandemien, som smittevern, flere rapporteringer og ikke minst det å tilrettelegge for at en hel organisasjon samtidig skal over på å benytte hjemmekontor. Arbeidets art var av en slik betydning at om dette ikke ble gjort eller gjort riktig, ville det gå utover andre medarbeidere eller eksterne samarbeidspartnere. En av lederne understreker dette ved å påpeke at medarbeiderne hadde viktige jobber i tillegg til en økning i arbeidsmengde, og det å bli demotivert gjaldt i større grad dem som ikke hadde så mye å gjøre. Under kjedsomhet hadde det vært enklere å sitte å tenke på om man var motivert eller ei. Dette blir bekreftet i et annet

intervju. I startfasen hadde avdelingen mye nytt å ta tak i, men man gikk etterhvert tilbake til rutineoppgaver. Det ble da et skifte på avdelingen og motivasjonen ble satt på prøve.

«De der første månedene trengte du jo ikke å motivere noen for alle sto jo på så alle skulle ha hatt en gullmedalje tenker jeg. Men så datt vi jo litt sammen, og da slet jeg nok litt mer med å få taket på det». (informant 9, 2021)

Det førte til videre spørsmål om hvordan de følte det var å motivere medarbeidere på hjemmekontor. En gjenganger blant informantene følte at dette ikke var like lett som når man treffes fysisk og de nevnte noe om hvilke tiltak de iverksatte.

«Å fange opp manglende motivasjon det er jo ikke så enkelt det heller. Jeg hadde noen da og de prøvde jeg jo å kanskje ha litt mer kontakt med. Men hvorvidt, hvor enkelt det var å motivere dem over linje, det syns jeg er verre enn om du har dem om vi er fysiske». (informant 9, 2021)

En annen informant supplerer også med sitt syn rundt tilbakemeldinger og ros.

«Det er det der at man må komme på å skryte. Måten man gjør det på. Gir ros og konstruktive tilbakemeldinger og tilbakemelding på om ting skulle vært gjort annerledes også. Det er mye verre synes jeg å gjøre over nett enn å gjøre det ansikt til ansikt. Kanskje enklere å si noe som er bra og der er det jo også noe med at ofte stikker du hodet inn og sier det var bra det du gjorde der. Det gjør man kanskje ikke i samme grad nå men du kan kanskje si det i et fellesmøte så flere får høre tilbakemeldingen. Det kan være bra og ikke bra. Kommer an på de ansatte. Så ja jeg synes kanskje det å motivere ansatte er litt vanskeligere på hjemmekontor». (informant 3, 2021)

Fra intervjuene beskriver lederne at det var forskjell på hvordan ansatte måtte motiveres, og om hvorvidt de klarte å motivere seg selv. Noen trengte flere oppfølgingssamtaler mens andre syntes det bare ble mas. For noen ledere var dette mer overkommelig enn for andre, avhengig av antallet ansatte de har under seg.

Informantene opplever å være samstemte rundt at det blant medarbeiderne var stor forskjell i motivasjonen for hjemmekontor. Fra de som ønsket å sitte på hjemmekontor, til de som alltid lurte på når de kunne komme tilbake. En informant illustrerer også hvordan arbeidsoppgavene som sådan er av relevans for hvor motivert man ble under hjemmekontor.

«Kommunen fikk et større smitteutbrudd, og da måtte vi liksom tilbake igjen. Da merket jeg veldig godt at, oi, det her går ikke. (...) Da skjer det i alle fall ikke noe utvikling

videre. (...) Vi vil jo ha innovasjon, og det må jeg ha også skal jeg holde på de dyktige folkene mine. De må få utvikle seg hele tiden. (...) Alt av det som vi holder på med som er spennende, det stoppa opp». (informant 9, 2021)

(Erichsen et al., 2018) sier noe om typiske egenskaper for ledere, hvor motivasjon, verdier og holdninger blant annet er nevnt. De egenskapelige trekkene ledere innehar kan være årsaken til at intervjuobjektene ikke hadde spesielle motivasjonsproblemer under perioden, og takler dette bedre enn medarbeiderne. Lederne involverer seg mer i verdiene og holdningene til både avdelingen og organisasjonen enn de ansatte. De vil derfor jobbe ekstra for å sikre kvalitet i jobben som avdelingen gir fra seg.



Figur 14 - Mestring i KROM modellen (figur 10)

KROM modellen i (Molstad & Aspeli) tar for seg mestring som et av fire viktige punkt man må ta ekstra hensyn til under fjernledelse. Den ansatte motiveres av å føle mestring i arbeidet som blir gjort i tillegg til å føle viktigheten og innholdet i arbeidets art har betydning for andre (referert i Hertzberg 1966, Jacobsen & Thorsvik, 2019). Våre funn henviser det til at enkelte hadde så viktige oppgaver at det hadde stor betydning for resten av organisasjonen eller til eksterne, noe som motiverte de ansatte til å gjennomføre oppgavene. På den andre siden viste det seg at når utviklingsoppgaver mer og mindre utgikk og man måtte konsentrere seg om rutineoppgaver, dalte motivasjonen. Medarbeiderne opplevde da ikke mestring i oppgavene men utførte oppgavene som en del av den ytre motivasjonen i selvbestemmelsesmodellen som går på å unngå straff eller få belønning (Olafsen, 2018).

Selvbestemmelsesmodellen sier oss noe om ikke bare type motivasjon, men også kvalitet på motivasjonen vi har. Motivasjon deles i amotivasjon, flere nyanser av ytre motivasjon og indre motivasjon. Funnene viser alt fra amotivasjon der en av informantene nevner at det var en som ble helt bort for henne. Det viste seg at medarbeideren ikke gjorde arbeidsoppgavene sine og heller ikke responderte ved kontakt. Dette er referert til under opplæring. De medarbeiderne som ble nevnt ovenfor som etter en tid måtte utføre de rutinemessige oppgavene, tilhører en av bolkene lengst til venstre i ytre motivasjon i modellen. Her sier modellen at motivasjonen for å gjøre oppgavene er for å unngå straff, skyld- eller skamfølelse. Det er en del av oppgavene som

er forventet at man skal gjøre i jobben man har. På den andre siden ser man at når de fikk viktige oppgaver som motiverte, legger man seg helt til høyre i motivasjonsmodellen. Medarbeiderne det her er snakk om gjorde en jobb som flere var avhengig av og var med på å skape et resultat de selv var involvert i å utforme. Dette vil gjøre at det er i tråd med viktigheten og sammenhengen med mål, verdier og holdninger vedkommende står inne for. For å oppnå indre motivasjon, er dette mest oppnådd gjennom fritidsaktiviteter og hobbyer.

For å oppnå god motivasjon er man avhengig av ifølge (Olafsen, 2018) å oppnå de tre basale behovene som er kompetanse, tilhørighet og autonomi og det er uavhengig av kjønn, alder og kultur. Gjennom fjernledelse har medarbeiderne fått større grad av autonomi, noe flere av lederne nevnte i en positiv sammenheng. De ansatte får ta mer styring i sin egen arbeidshverdag, noe som bedret motivasjonen. Lederne sier at perioden var travel og at de var avhengig av at medarbeiderne drev en del selvledelse da de ikke hadde mulighet til å følge opp. Lederne var trygge på at medarbeiderne leverte gode resultater også på hjemmekontor fordi de ønsket å gjøre en god jobb for avdelingen og for innbyggerne. De føler en tilhørighet til sin avdeling og har ikke et ønske om å svekke laget man er en del av. En leder sa at han sendte rundt sjokolade til de som var på hjemmekontor for å gi de oppmerksomhet og det å oppmuntre til å fortsette det gode arbeidet. Det kan understrekes at man kanskje ville følt på en annen tilhørighet ved vedvarende hjemmekontor. Kompetanse gjennom utvikling, anerkjennelse og tilbakemelding er noe lederne har slitt med å få gjennomført på hjemmekontor. Det er vanskeligere å gi tilbakemelding gjennom skjerm, da dette er rik informasjon man ønsker å dele ansikt til ansikt. Man er avhengig av å bruke kroppsspråk for å formidle og det er da ikke riktig kommunikasjonskanal. Dette beskrives nærmere under kommunikasjonskapitlet. Kompetanseutvikling blir også vanskeliggjort under digital samhandling og er beskrevet under opplæring.

Selvbestemmelsesmodellen sier at mangel på et basalt behov, kan kompenseres med et annet økt behov slik at summen fortsatt er lik. Lederne mener at tilhørigheten i organisasjonen er så sterk i bunn at ansatte, både ledere og medarbeidere er villig til å strekke seg slik at organisasjonen fortsatt leverer gode tjenester selv om arbeidshverdagen er vesentlig endret. Autonomien er forsterket ved at medarbeiderne i større grad må ta ansvar for egne arbeidsoppgaver ved å drive selvledelse, noe som lederne ser på som positivt. På en annen side kan vi se at det er mindre sjans for å få en høy motivasjonsfaktor i kompetanseaspektet når samhandlingen skjer digitalt.

4.3.2 Kultur

Arbeidsgiver sammen med leder har en visjon over organisasjonens kultur. Man gjør bevisste handlinger som påvirker og forsterker kulturen man ønsker å oppnå. Kulturen er videre en premissgiver for hvilken atferd individene utføre både internt og eksternt. Flere understreker at man ønsker at ansatte snakker varmt om arbeidsplassen, for å skape et godt omdømme. Med den flate strukturen som oppleves i dagens samfunn er man avhengig av at ansatte faktisk opplever positivitet knyttet til arbeidsplassen for å kunne omtale den på en god måte.

Informantene er samstemte når det gjelder at kultur er noe som best bygges når man er samlet fysisk og at det er da man skaper forandringer til det bedre.

«Det er på jobb vi skaper miljø og bygger kultur. Det er på jobb du utvikler deg. Det er når vi er sammen at vi får til innovasjon». (informant 5, 2021)

Det viser seg å være et godt arbeidsmiljø innad i de fleste avdelingene. Det å skape trivsel og at medarbeiderne trives er viktig for lederne. Dette løses med sosiale begivenheter både på arbeidsplassen og utenfor. Flere informanter beskriver at det har vært leit å ikke kunne gjennomføre fysiske samlinger under nedstengingene for å videre kunne bygge kultur og samhold i enhetene. En informant beskriver hvordan man jobber for å få helhetlig følelse for en enhet bestående av flere fagfelt.

«Vi er bevist på at vi reiser bort slik at vi jobber med å skape en helhetsfølelse, en 'vi'-følelse. For vi er faktisk en del av den samme tjenesten. Vi har jobbet med kommunikasjon, hvordan snakker vi med hverandre innad i en enhet, mellom en enhet, hvordan vi takler stress, hvordan samhandler vi generelt. Hva er akseptabelt, og hva er ikke akseptabelt. Slik at vi har på alle disse samlingene hatt fokus på utviklingen av arbeidsmiljø, uten at du kan si at vi har vært dårlige på noe så har vi jobbet med konflikthåndtering med det å utvikle et arbeidsmiljø». (informant 6, 2021)

Bygging av kultur og relasjoner gjennom digital samhandling blir av flere beskrevet som utfordrende. Det vises til at det er vanskeligere å bygge kultur når det skal skje gjennom en skjerm, og at man ikke får gjenskapt de samme stemningene som man får ved å treffes fysisk. En informant nevner at faren ved å ikke ha ansatte samlet, er at de kan snakke med likesinnede og danne subkulturer. Er man negativ til organisasjonen og man i tillegg finner andre i samme situasjon, vil følelsene forsterkes. Det vil derfor være av interesse at ansatte skal omgås alle kolleger for å ha større mulighet til å skape et positivt samhold.

Samtidig med at lederne mener at det har vært utfordrende å bygge kultur, har en av lederne en annen vinkling på samarbeidet. Hun har erfart at bygging av kultur gjennom digital samhandling har vært positivt når ikke alle medarbeidere var samlokalisert. Her må det påpekes at de som i utgangspunktet ikke satt sammen med flertallet så positivt på den digitale samhandlingen, men at det ikke er nevnt noe om meningene til flertallet som til vanlig var samlokalisert.

«Tilbakemeldingen fra de ute på lokasjonen, og det er uten unntak, er at Teams har gjort den kulturbyggingen enklere. For da er alle likeverdige. Det handler igjen om den enkelte. At vi er likeverdige på kommunikasjonsflaten». (informant 4, 2021)

En av enhetene hadde gjennom pandemien fått ny leder og det påpekes at det ikke var enkelt å komme inn, for så å gjøre noe med den etablerte kulturen.

«Det er jo merkelig å ha vært på en ny arbeidsplass i over et år og enda ikke hatt noe sånn sosialt arrangement fordi det har ikke vært åpning for det. Alt for lite av bare det å stikke innom en enhet og bare snakke med folk. Har vært vanskelig og drevet sånn. Gleder meg til det blir lov med sosiale happenings, det er veldig viktig». (informant 4, 2021)

En annen enhet hadde for en tid tilbake også fått ny leder og hun sier at hun var glad for at relasjonene var skapt i forkant før man ble tvunget over på digitale møter. Det å ha skulle startet i en jobb i det pandemien brøt ut hadde vanskeliggjort relasjonsbygging når folk satt spredt.

4.3.3 Relasjoner

For å kunne jobbe sammen i en organisasjon er man avhengig av gode relasjoner. Det er viktig å ha gode relasjoner mellom leder og medarbeider, men like viktig er relasjonen mellom kolleger. Relasjoner er en viktig faktor for lojalitet og det skaper mindre turnover i organisasjonen. Arbeidsplassen er et sted man befinner seg en stor del av hverdagen og det er da en forutsetning at man skal trives om man skal gjøre en god jobb.

Informanter viser til at relasjoner så vel som kultur, best bygges gjennom fysisk tilstedeværelse i samme rom. De beskriver at det å pleie relasjoner under perioden med hjemmekontor har gått greit, men påpeker at det har vært tøffere enn under normale omstendigheter. I tillegg har man dimensjonen med at folk er forskjellige.

«Folk er veldig forskjellig noe som gjør at man må bygge relasjoner på ulikt vis også. Til ulike personer, det er noe som jeg har funnet ut etter hvert. Man må være strategisk og taktisk i måten jeg nærmer meg relasjoner av og til, og se at det kan være ulike behov». (informant 3, 2021)

Det at folk er forskjellige gjorde at de måtte gjøre ulike tilnærminger til medarbeiderne. De fikk utfordret seg på at man ikke visste hvordan medarbeiderne egentlig hadde det og hadde mindre forutsetninger for å vite hvem man skulle bruke ekstra tid på. Flere av informantene viser til mer utstrakt bruk av enkeltsamtaler under nedstengingene.

«Det man går glipp av det er jo, man ser jo egentlig ikke hvordan den ansatte har det, med en Teams-bakgrunn og, det er jo noen som kanskje hadde trengt og vært på kontoret og tenker jeg. Det blir ei dørstokkmil å komme seg ut fra hjemmekontoret igjen. Det er jo noe man må ha med seg hvis man blir sittende lenge på hjemmekontor. Det er viktig at man faktisk kommer seg ut derifra, ellers så er det vanskelig å komme seg ut igjen». (informant 7, 2021)

I sammenheng med oppfølging av medarbeidere viser flere av lederne til relevansen av nærledelse og viktigheten av å være tett på. Noen har opplevd at visse melder seg litt ut, og en informant belyser viktigheten av å motivere og prate med de det gjelder.

«Men jeg tror selv at jeg ser det ganske bra da, og det er noe med det at når man går forbi noen, og så har jeg tenkt «Hmm, du har vært så stille noen dager» og sånn ikke sant. Så det å ta den praten, den mister du helt når de sitter på Teams. Og det er viktig. Så det å ha litt nærledelse tror jeg er viktig, så du ser dem». (informant 9, 2021)

Lederne føler de ikke helt har strukket til når det gjelder å være tilgjengelig. Kombinasjonen å ha mindre tid i tillegg til at man ikke har hatt muligheter til å treffes fysisk er noe flere synes er utfordrende. Flere kunne kjenne på at det var enklere å kommunisere før pandemien og at de som ledere kunne være tettere på. Det å ringe opp noen på Teams kunne fort bli mer formelt. Man fikk ikke det samme helhetsbilde av situasjonen til medarbeiderne og mange følte på at de mistet veldig mye ved å ikke ha de fysiske treffpunktene.

Flere ledere har tatt opp introverte og ekstroverte persontyper. De introverte er vanskeligere å involvere i digital sammenheng og man er avhengig av tett oppfølging for å inkludere de i et team. Arbeidsmengden lederne fikk etter pandemien gjorde at de ikke alltid hadde tid til å ha de nødvendige samtalene man burde hatt.

«Mine ledere ser problematikken i at noen melder seg ut. Du blir litt utmeldt om du setter deg hjemme for lenge». (informant 2, 2021)

Flere av medarbeiderne ble som tidligere nevnt mer effektiv av å sitte på hjemmekontor, men det var primært innenfor sine egne oppgaver. Hjemmekontor vanskeliggjør samarbeid og fordeling av oppgaver som kan dukke opp i løpet av en arbeidsdag. Flere av lederne sier at det ofte ble litt mer jobb på de som satt på kontoret fordi det var enklere å kommunisere og finne løsninger.

«Ei av mine ble veldig glad i hjemmekontor, som er veldig effektiv på hjemmekontor. En av grunnene til at jeg ikke ønsker at hun benytter mer hjemmekontor er at det kommer mye småting og det er mye enklere å gå i døråpningen å spørre om hun kan ta de tingene. Det er mer voldsomt å skrive på Teams. «Kan du gjøre den oppgaven?»». (informant 3, 2021)

For å ivareta det rent sosiale under nedstengningen opplyste de fleste informantene at de forsøkte å tilrettelegge for enten digitale møter dedikert til trivsel eller regelmessige møter som også kunne inkludere løst og fast. Det kunne være varierende utfall avhengig av hva det var og hvor mange man var.

«På nettmøter blir det veldig saksorientert, men vi satte opp egne møter for sosialt. Det er vanskelig med Teams og det blir ikke samme sosialt. Det blir litt mer kunstig og litt kleint. Hvis man er ganske mange da, for eksempel syv så er det noe med å ikke snakke i munnen på hverandre». (informant 3, 2021)

Andre sosiale bidrag var å ta «To-kaffen» via Teams. Noen oppga også at de hadde arrangert både Teams-fester og treningsøkter for å bidra til det sosiale. Overordnet var det viktigste at man satte av tid både felles med hele grupper samt med hver enkelt.

Et annet moment som flere informanter belyser er hvordan de ansatte har det rent privat i hjemmesituasjonen. Et eksempel var om man var en introvert ansatt som kanskje ikke hadde den store omgangskretsen før nedstengingen, det ble desto viktigere å få vedkommende tilbake på kontoret når det ble åpnet for det. En informant viser til aktuelle undersøkelser.

«Vi har hatt medarbeiderundersøkelser med spesielt fokus på hjemmekontor. Det har også arbeidsdirektoratet hatt. Veldig godt redskap. Det som blir den store overskriften, det er 'ensomhet'. Og overskriften under der, det er 'ustrukturerte arbeidsdager'. Altså,

for mye jobbing egentlig, fordi du blir sittende på denne PC'en. Deretter kommer en del andre faktorer inn da». (informant 4, 2021)

En omforent forståelse blant informantene var at det var de medarbeiderne som helst vil sitte hjemme som man var mest avhengig av å få tilbake på kontoret, og at det må gjøres på rett måte.

«Føler det er stor forskjell på introverte og ekstroverte i forhold til hvem som gleder seg tilbake fra hjemmekontor og de som synes det er topp. Introverte som er god på faget sitt og kanskje ikke er så god på samarbeid blir effektiv på hjemmekontor. Deres evne til å samarbeide blir enda dårligere når de sitter hjemme». (informant 3, 2021)

En gjenganger i intervjuene var at de var glade for at nedstengingsperioden der alle måtte sitte på hjemmekontor ikke varte lengre. Fra 12. mars 2020 har lederne hatt mulighet til å ha medarbeiderne på kontoret. Det viser seg at noen har delt opp i kohorter og hatt rullering på å være på kontoret. Det å ha noen på kontoret og andre på hjemmekontor var også en utfordring i seg selv, som gjorde at de fikk bedre kontakt og samarbeid med enkelte. Etter at det ble åpnet for å komme tilbake til kontorene beskriver informantene normale relasjonsmessige tilstander og at alt var som før. Dette gjenspeiles i de gode relasjonene som ble skapt i forkant av pandemien.

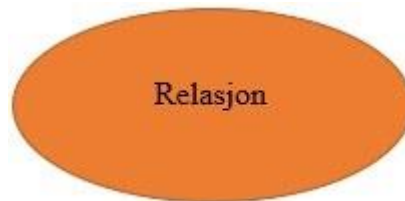


Figur 15 - Organisasjonskultur i KROM modellen (figur 10)

Organisasjonskultur og Relasjon utgjør O og R i KROM modellen som (Molstad & Aspeli) beskriver.

Kulturen har fem generelle effekter på atferd, tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Kulturen er viktig for å få alle til å få følelsen av å være med i et fellesskap. Det er enklere å motivere ansatte til å gjøre en god jobb om man føler man er sammen om oppgaven (Molstad & Aspeli, 2020). Lederne er svært opptatt av tilhørigheten og man merket med at man slet med å få samlet medarbeiderne jo lengre man satt på hjemmekontor. Motivasjonen er nevnt tidligere i dette kapitlet, men at enkelte så en dalende kurve og at man var glad det ikke varte lengre enn det gjorde. Det er

gjentatt at tilliten i organisasjonen var god. Jo bedre kulturen på arbeidsplassen er jo enklere er det å skape en kultur som baserer seg på tillit. Samarbeidet mellom medarbeiderne var i utgangspunktet god, men det begrenset seg da man ikke lenger satt sammen. Styringen ble for enkelte vanskeligjort på hjemmekontor, ikke alle har den disiplinen man trenger for å jobbe godt uten den daglige styringen. Å skape kultur og det å ha gode relasjoner henger ofte sammen.



Figur 16 - Relasjon i KROM modellen (figur 10)

(Erichsen et al.) hevder at relasjonsledelse utøves ved at man ser og lytter til sine medarbeidere, og at det er enklere å oppnå felles mål om man har gode relasjoner til hverandre i organisasjonen. Ved å ta utgangspunkt i ledergitteret til (Erichsen et al., 2018) driver våre ledere med personalorientert ledelse, med en høy grad av interesse for medarbeideren. Lederne er svært opptatt av at medarbeiderne har det bra, men de ønsker også å levere gode tjenester fra sin avdeling. Det kan være en argumentasjon for at organisasjonen driver med gruppeorientert ledelse. Funnene våre viser at relasjonen i organisasjonen er god, men informantene påpeker at mye av den gode relasjonen er skapt i forkant av pandemien ved fysisk tilstedeværelse. Dette stemmer med det Erichsen sier om at man er avhengig av god kommunikasjon for å oppnå god relasjon.

Videre er relasjonsbygging noe man må utvikle kontinuerlig. Lederne mener det har vært utfordrende å jobbe med relasjonsbygging gjennom fjernledelse. Våre funn viser også en høy grad av tillit i organisasjonen. Dette gjenspeiler at man ved relasjonsledelse vil ha en tillitsskapende og kontaktsøkende atferd i bunn (Erichsen et al., 2018). (Kaufmann & Kaufmann, 2009) mener at det er positive effekter via relasjonsledelse som mindre fravær, mindre turnover, bedre arbeidsmoral, produktivitet og engasjement. På svarene vi mottok, viste det seg at det kun var en person som kom ny inn i organisasjonen gjennom perioden, noe som må tyde på lite turnover. Vi forstår på informantene at arbeidsmoralen var god og at det var godt engasjement hos medarbeiderne. Som nevnt tidligere gikk effektiviteten opp i perioden. (Erichsen et al., 2018) hevder at om man skal oppnå god relasjonsledelse er man også avhengig av at medarbeiderne seg mellom har en god relasjon. Medarbeiderne i denne organisasjonen

hadde i utgangspunktet en svært god relasjon, som ble noe svekket under pandemien, men som var akkurat som før når alle var tilbake igjen.

4.3.4 Konklusjon sosial tilhørighet

Sosial tilhørighet tar for seg både relasjoner, organisasjonskultur og mestring som ligger i KROM modellen. Gjennom mestring oppnår man motivasjon som videre frembringer resultater for organisasjonen, referert i selvbestemmelsesmodellen fra (Olafsen, 2018). Ledernes oppfatning er at organisasjonen hadde motiverte ansatte under pandemien. Samtlige ledere oppga å ha vært fokusert på å håndtere nye arbeidsoppgaver som tilkom under pandemien. Lederne mente også at medarbeiderne var motivert, men oppga at det var vanskelig å oppfatte manglende motivasjon via skjerm. Tilbakemeldinger og ros var også utfordrende digitalt. Inntrykket gjennom intervjuene var at det var forskjell på de som ledet andre ledere og de som ledet medarbeidere. Motivasjonsmangel forekom hos medarbeidere, men det var ikke nevnt hos noen av lederne. Dette kan ha sammenheng med ledernes egenskaper. Selvbestemmelsesmodellen henviser til tre basale behov for å oppnå motivasjon som er kompetanse, tilhørighet og autonomi. Arbeidets art kan påvirke motivasjon, og lederne fikk viktige oppgaver som påvirket mange, mens medarbeidere kunne få rutineoppgaver der hvor innovasjonsoppgaver ble utsatt. Det var forskjell på hvordan medarbeiderne håndterte hjemmekontor. Introverte kunne tenkt seg at perioden varte lengre mens ekstroverte kunne ikke vente med å komme tilbake på kontoret. Tilhørigheten var et viktig grunnlag for å fortsette det gode arbeidet. Ansatte hadde en felles grunntanke om å levere gode tjenester internt og ut til innbyggerne. Ved bruk av hjemmekontor kunne nå ansatte selv styre arbeidsdagen, og øke graden av autonomi noe som opplevdes positivt.

Det er felles enighet om at det å bygge kultur gjøres fysisk på arbeidsplassen. Arbeidsmiljøet var godt, men relasjonen og kultur var vanskelig å pleie på skjerm. Gode relasjoner som var skapt i forkant av pandemien gjorde at ansatte enklere kunne samarbeide uten samlokaliseringen. For å opprettholde det gode arbeidsmiljøet ble det arrangert sosiale møter på Teams som «To-kaffen», treningsøkter og avdelingsfest. Lederne hadde god dialog med de fleste medarbeiderne, men de la merke til at noen ved tiden meldte seg ut. Hjemmesituasjonen til medarbeiderne var ulik og de uten familie eller daglig sosial kontakt var utsatt for ensomhet. Det var viktig å få tilbake disse medarbeiderne på kontoret og det viste seg at de som trivdes veldig godt på hjemmekontor var de man burde først få tilbake på kontoret.

4.4 Veien videre

I etterkant av pandemien har man fått erfart hva det har å si for organisasjonen å bli fjernledet. Det ble store omveltninger, med positive og negative konsekvenser. Ledernes oppfatning av de ulike utfordringene, ble fort løst da de kom tilbake på kontoret. Det var derimot flere positive forhold som ble ønskelig å videreføre i den fremtidige hverdagen, både ved nær- og fjernledelse.

4.4.1 Hjemmekontor

Da ansatte ble sendt på hjemmekontor, var ingen forberedt på situasjonen som hadde oppstått. Det ble etablert lite føringer fra ledelsen og det ble opp til hver enkelt leder å legge til rette for å fortsette arbeidet på best mulig måte innad i avdelingene.

«Jeg la opp det slik jeg mente det var det beste for oss da, hvordan vi kunne jobbe best mulig. Oppgaven min var å tilrettelegge slik at det fungerte». (informant 1, 2021)

Ledelsen hadde videre kontinuerlige møter på hvordan de skulle forholde seg til ansatte under hjemmeperioden, men ga lite konkrete instruksjoner til lederne. Ledelsen mente at lederne hadde best forutsetning for å tilrettelegge for sine ansatte.

«Jeg tror nok det at vi skulle snakket mer sammen helt i starten om hva dette egentlig har å si. Vi ble bare kastet ut i det. På en måte er jo det litt greit også. Alle følte jo at dette må vi bare gjøre. Ingen som sa at dette her er jo unødvendig, eller at dette er jeg ikke enig i. Og vi var alle i samme båt, men ikke noe fra ledelsen om dette. Men det tror jeg kunne vært lurt og gjort til senere. Det vil bli laget planer for pandemier. Og det å ha et beredskapslager av utstyr, mange som har lært noe der tenker jeg». (informant 3, 2021)

Informantene savnet en føring på hvordan møtene skulle gjennomføres. De ville ha noe å vise til da flere slet med at medarbeidere ikke ønsket å skru på kamera.

«Vi var litt uforberedt fordi vi ikke hadde retningslinjer over hvordan man oppfører seg på et nettmøte, der er vi mye mer rustet om det skjer en gang til». (informant 3, 2021)

Etter den første perioden med restriksjoner begynte ansatte den 1. juni å returnere til kontoret. Lederne fikk fritt handlingsrom til å organisere slik at kravene til restriksjoner var innfridd. Enkelte løste det med kohorter og andre med cellekontor. For de fleste var gleden stor, mens et mindretall ikke umiddelbart ville komme tilbake.

«Ja, jeg strevde jo med noen da, som måtte liksom «Ja men jeg sitter hjemme litt lenger, jeg holder på med det og, jeg skal leses gjennom det og, gjøre det og», så jeg har trekt i noen da. Litt sånn «Du, nå er vi tilbake flere her så vi trenger at du kommer»» (informant 9, 2021).

Da vi ser på en forholdsvis stor organisasjon er spennet av mennesker, deres viljer og holdninger variert. Lederne har som nevnt ulike årsaker til at flere ble svært komfortable med hjemmekontor. Enkelte ville ha hjemmekontor da de ble mer effektive, andre på grunn av arbeidsvei og effektivitet i forhold til hjemmesituasjon, noen likte at det var mindre hverdagsstress, mens et mindretall så ut til å like det for ikke arbeidsrelaterede oppgaver.

«Det var vel en ansatt som egentlig synes det var veldig greit å sitte på hjemmekontor, men som takket etterpå at jeg hadde dratt personen ut fra hjemmekontorsituasjonen. Fordi det var den sjumilssteget over dørterskelen som egentlig hadde vært litt utfordringa». (informant 7, 2021)

Smittetrykket var ulikt i de forskjellige kommunene, noe som gjorde at noen måtte sitte lengre hjemme. En informant viser til koordineringsproblematikk i tilfeller der noen i enheten sitter på kontoret mens andre jobber hjemmefra. Man har i disse tilfellene opplevd at man mister litt av koordineringen som foregår, og at Teams blir viktig for å følge opp.

Informantene oppgir at de overordnet er positive til mer bruk av hjemmekontor for deres medarbeidere fremover. Pandemien har vist at man klarer å ta unna nødvendige arbeidsoppgaver også hjemmefra.

«Jeg gjør jo vurderinger på en annen måte nå når jeg vet hvordan de jobbet under pandemien. Det var en som hadde fått i en valp og trengte hjemmekontor på grunn av det. Det hadde jeg kanskje vært litt kritisk til før pandemien, men nå vet jeg jo hvordan han jobber hjemmefra og han vet jo hvordan han bidro under hjemmekontor». (informant 1, 2021)

I organisasjonen har det vært omdiskutert hvorvidt hjemmekontor skal videreføres. Informantene er positive til at hjemmekontor kan benyttes mer etter avtale, men det er ikke ønskelig at hjemmekontor skal være normen. Det vektlegges at det er på arbeidsplassen man bygger kultur og relasjoner, ikke hjemme hos den enkelte. Ved videreføring er lederne klar på at en hybridløsning bør ha tydelig struktur og må komme fra øverste hold.

«Jeg tror vi kommer til å ha en del hjemmekontor fortsatt. Jeg tror på det å systematisere det enda bedre og få satt det inn i faste rammer, 'når folk er tilstede og ikke'».
(informant 3, 2021)

Informantene mener at hjemmekontor er mer hensiktsmessig for visse typer arbeidsoppgaver. Ved å eksempelvis sitte i Teamsmøter eller webinar mye av dagen, blir man fri de stedlige forstyrrelsene som oppmøte på arbeidsplassen kan innebære. Likeså trekkes det frem tilsvarende fordel for dager som innehar mye skriving og konsentrasjonsarbeid.

«Det er veldig fornuftig å ha hjemmekontor enkelte dager. For de sitter jo nedsyltet i dokument». (informant 4, 2021)

Helsemessige utfordringer kan tale i favør av hjemmekontor, dette for eksempel hvis man har et lengre, vedvarende sykdomsforløp. På en annen side kan de som er friske og sitter på hjemmekontor bli utsatt for uheldig ergonomi og inaktivitet ved at man ikke forflytter seg til og på kontorstedet. Helseaspektet omtales av (Sjølie & Moe) som belyser at man ender opp med å røre seg mindre på hjemmekontor, noe som gir redusert fysisk bevegelse.

Flere informanter tror en fremtidig hybridløsning vil innebære hovedvekt av oppmøte på kontoret, og at arbeid med konsentrasjonsoppgaver er det som blir mest hensiktsmessig på hjemmekontor. Lederne viser overordnet til at hybridløsninger er noe som må balanseres. En informant sier at man må anerkjenne fremtidig bruk av hjemmekontor, samtidig som det foreligger krav om at man produserer.

«Men man må levere, altså kravet til leveranse må bare forsterkes, den skal vertfall ikke forminskes. Men at leder også da er fleksibel til at man skal få hverdagen til å gå opp, gjennom mer bruk av hjemmekontor. Det tror jeg faktisk det har blitt mere tanker rundt. Den mest konservative lederen tror jeg har måtte tenkt over dette, og innsett at hjemmekontor har kommet for å bli. Det har bare fått en ny utvikling gjennom pandemien». (informant 5, 2021)

Informantenes utsagn om at det kan være formålstjenlig med mer bruk av hjemmekontor for visse typer arbeidsoppgaver harmonerer med funnene til (Sjølie & Moe, 2021). De peker på at hjemmekontor kan gi et roligere miljø med mindre støy. For de som blir igjen på kontoret vil det også oppleves at aktiviteten og støynivået reduseres.

Ledernes antagelser om mer bruk av hybridløsninger og hjemmekontor i fremtiden støttes fra flere hold i forskningen vi har sett på. (Hansen) viser til at bruken av hybridløsninger

sannsynligvis vi bli mer utbredt. Fordelingen mellom hjemmekontor og oppmøte på arbeidsplassen sier (Benjaminsen) at man bør ha flest dager på arbeidsplassen gjennom en uke, en tilnærming som støttes av informantene ved en eventuell fordeling.

4.4.2 Utvikling

Ifølge informantene har pandemien medført at den aktuelle organisasjonen oppleves å ha blitt mer digital. Hurtigheten på digitaliseringen har økt grunnet utfallet av den utstrakte hjemmekontorbruken.

«Vi har jo blitt digitale på en helt annen måte, noe som jeg setter pris på. Det har satt fart på digitaliseringen, vi hoppet jo mange år frem egentlig bare på grunn av den her pandemien. Så jeg tror vi kommer til å bruke fjernmøter mye mer, og tror vi kommer til å reise mye mindre». (informant 9, 2021)

Informantene gir uttrykk for at selve bruken av de digitale samhandlingsverktøyene har gått bra. De ønsker å bli enda dyktigere på digitale verktøy samt at de ser et fremtidig mulighetsrom for videreutvikling.

«Det jeg tror vi må passe på nå, er den digitale utviklingen vi har fått med oss. Den må vi ta vare på. Ikke fordi at vi må kjøre Teams møter, men vi kan kjøre Teams hvor det passer å kjøre Teams. Ikke minst bare videreutvikle digitale verktøy enda mer». (informant 2, 2021)

En informant tenker at vi trenger ytre påvirkning for å faktisk gjennomføre endring. Det er med å trigge oss som mennesker, noe som ikke har vært dumt. En annen informant løfter frem viktigheten av at ikke-administrative ansatte i organisasjonen også blir mer digitalisert. De som vanligvis er vant med å tilbringe dagene alene, eller med andre som ikke deler samme fagkunnskap, vil dermed kunne føle på en tilhørighet. Det vil føre til både økt erfaringsutveksling og motivasjon for medarbeiderne.

«Det å samle de til korte møter i ny og ned er veldig besparende etter som de er på bygg over hele kommunen. Det å ta noen møter på Teams er supert. De bruker telefoner og ipader. Man må håpe at det kan være noe av det gode som kommer ut av pandemien». (informant 2, 2021)

Under pandemien har de digitale endringene altså blitt en pådriver for å løfte frem flere deler av organisasjonen, på veien mot å bli mer digitalisert ifølge lederne. En utfordring noen av lederne trekker frem ved at mye av organisasjonen blir digitalisert er sikkerhetsaspektet. Ikke alle tjenestene kan bruke Teams som kommunikasjonskanal da det ikke er ansett som sikkert nok når det gjelder personvernloven. Personnummer, sensitive opplysninger og samtaler som blant annet berører helse og omsorg må fortsatt kommuniseres via andre system.

Ved økt bruk av digital samhandling er informantene samstemte på at det vil bli mindre reising. Positive effekter som nevnes er bedre tidsbruk samt besparelser knyttet til mindre bruk av fly, bil og hotellovernattinger. Flere kommer med eksempler på at man fremover ønsker å legge opp til digital deltagelse i møter, både regionale og nasjonale.

«Jeg kommer definitivt ikke til å reise til Oslo for alle de møtene lenger. Jeg kommer til å kreve at det må tas digitalt, og det tror jeg mange gjør. Vi kommer til å fly mye mindre på sånne forretningsreiser». (informant 9, 2021)

I fremtiden ser man for seg annerledes møtestruktur basert på erfaringene man har fra pandemien. Møtestrukturen før koronapandemien oppfattes å være mer uplanlagte, men ved digitale møter var man mer avhengige av å ha struktur, en klar agenda og involvering av medarbeidere.

«Jeg synes vi har blitt mye flinkere etter hvert både teknisk med å bruke hjelpemidlene. Vi var jo ikke god på nett og videomøter. Så det har endret seg veldig mye, vi har blitt mye mer god på det og mye flinkere på å lede, ikke minst slike møter. Og det kan vi dra med oss med til ordinære møter, vi har jo lister over alle som er med på Teams og få alle til å være med å si noe. Å inkludere alle. Det lærte vi underveis og det er noe å ta med seg nå også for å involvere alle». (informant 3, 2021)

Over nevnes også det med å føle seg komfortabel med bruken av de digitale samhandlingsverktøyene, noe som gjentas av flere. I stedet for å ta en telefonsamtale, er det enklere å ringe opp via Teams. Slik unngår man misforståelser, man kan se reaksjoner til de man snakker med og man bygger bedre relasjoner.

«Det blir nok noen varige atferdsendringer. Det er gøy å se hvor mere effektiv bruken av digitale verktøy har blitt og at folk er mere trygge på å bruke det». (informant 5, 2021)

Samarbeidsverktøyene har blitt etablert som den nye plattformen i organisasjonen og brukes til daglig som arbeidsverktøy. Dette har også lagt grunnlaget for et mer fleksibelt arbeidsliv. Etter

man kunne returnere til kontoret vektlegges gleden over å kunne møtes fysisk igjen, både blant lederne samt deres medarbeidere. Samtidig påpekes det at selv om det sosiale er viktig, så føler man ikke at det må være fysisk for enhver pris lengre.

«Jeg tror at vi har endra møtekulturen for alltid. Selv om vi gjenopptar fysiske møter nå, så tror jeg veldig mye møter og mye kommunikasjon vil gå digitalt i fremtiden og».
(informant 9, 2021)

Fordelen etter pandemien er at man nå kan ta i bruk Teams hvor det er hensiktsmessig. Møter, spesielt med eksterne og de man ikke kjenner like godt har blitt mere en toveis kommunikasjon enn en veis. Det at ansatte nå er trygge på verktøyet gjør at de også får mer ut av kommunikasjonen i møtene.

«Så det man fikk egentlig med 12. mars var at alle måtte ta i bruk det så det er ikke rart lenger sant, nå kan du jo velge, så det det tenker jeg jo en veldig stor fordel at man kan gjøre». (informant 8, 2021)

Vi opplever at det blant informantene er klare forventninger til at hjemmekontor også må innebære krav om at det fortsatt skal leveres på arbeidsoppgavene. Andre momenter som nevnes er det kulturelle og relasjonelle, der visse ser en fare for at man ikke får et så tett forhold til de på hjemmekontor kontra de på arbeidsplassen. Det kan videre utvikle seg forskjellige kulturer blant de som vil basere seg på hjemmekontor og de som jobber fra arbeidstedet.

«Det danner seg også subkulturer. Kommer du ikke fysisk på jobb og sitter kun på hjemmekontor så danner det seg grupper, subkulturer der det har blitt litt 'kos med misnøye' i disse subkulturene». (informant 4, 2021)

(Lidbom & Simensen) viser til risikoen for at det ikke gagnar teamets beste når medarbeidere sitter spredd, selv om det ved hjemmekontor kan være gunstig for den enkeltes oppgaver. Både for det sosiale aspektet og det arbeidsmessige erfarer vi at informantene er bevisste på at det må legges hensiktsmessige føringer for hvordan man tilrettelegger for hybridløsninger. Vi opplever at en fleksibilitet rundt bruk av hjemmekontor ikke må gå på bekostning av bygging av den viktige enhetsfølelsen som informantene verdsetter høyt.

4.4.3 Konklusjon veien videre

Nedstengingsperioden med hjemmekontor og digital samhandling har gitt oss nye aspekter og holdninger i arbeidsdagen. Lederne var på ingen måte forberedt på situasjonen og veien ble til mens man gikk. Hjemmekontor har blitt et etablert uttrykk og Teams er like naturlig som det å fysisk treffes på møterommet. Ved perioder med mye dokumentasjonsbehandling kan det være gunstig å sitte uforstyrret og utnytte fleksibiliteten med å jobbe hjemmefra. Flexibiliteten må for øvrig ikke gå på bekostning av det å skape kultur og relasjoner på arbeidsplassen. Digitalisering har en positiv effekt på bærekraft, da reising til og fra arbeidsplassen og gjennom jobb er noe redusert. Flere har oppdaget at digital kommunikasjon fungerer vel så godt på korte møter og der reising ofte blir sett på som unødvendig. Informantene opplever det som nyttig å møte nye personer fysisk første gang, men ser mulighetene for å fortsette samtalen digitalt. Møtestrukturen fremover vil være preget av Teamsmøter, da man ser positive effekter i det å være strukturert og å ha agenda for gjennomføring av møtene.

5.0 Konklusjoner og implikasjoner

Hensikten med dette studie er å få økt forskningsbasert kunnskap rundt fjernledelse. Fenomenet har eksistert i mange år, men fått betydelig større relevans etter koronapandemien. Forskningsområdet er relativt nytt, og det finnes begrenset teori på varige virkninger av lengre perioder med påtvunget hjemmekontor.

Vi vil i dette kapitlet besvare problemstillingen vår med tilhørende forskningsspørsmål. Problemstillingen vår er:

Hvordan opplever lederne at koronapandemien gjennom digital samhandling har påvirket deres arbeidshverdag og ledelse?

Forskningsspørsmål:

- *Hvordan opplever lederne at fjernledelse har påvirket de sosiale relasjonene i organisasjonen?*
- *Hvordan opplever lederne at økt bruk av digitalisert samhandling har påvirket kommunikasjonen i organisasjonen?*
- *Hvordan opplever lederne at motivasjonen i organisasjonen har blitt påvirket av pandemien?*

Vi vil først besvare de tre forskningsspørsmålene, som til slutt gir grunnlag for konklusjon på problemstillingen.

5.1 Hvordan opplever lederne at fjernledelse har påvirket de sosiale relasjonene i organisasjonen?

De sosiale relasjonene i de ulike delene av organisasjonen viste seg å være gjennomgående gode før pandemien. Lederne pekte på at vedlikehold av relasjoner med medarbeidere i perioden med hjemmekontor var den største utfordringen. Gode relasjoner er noe som opparbeides over tid og som kontinuerlig trenger vedlikehold. Ved fjernledelse er det en risiko for å miste følelsen av tilhørighet og den uformelle kommunikasjonen. Lederne syntes det var krevende å opprettholde det gode samholdet man sammen har skapt før nedstengingen. Det å opparbeide gode relasjoner til unge og nye ansatte ble ekstra vanskelig i en pandemi, da lederne mener at relasjoner best skapes i felles fysiske rom.

Gjennom de gode relasjonene man hadde i forkant, utviste de stor tillit til medarbeiderne sine. De ble mer selvgående, men noen ledere følte de mistet kontakten med enkelte medarbeidere etter hvert som tiden gikk. Persontyper som ekstrovert og introvert ble diskutert. De så at introverte som trivdes best på hjemmekontor, var de man helst burde få tilbake. De jobbet godt, men samhandlet lite. Dette gikk igjen på bekostning av erfaringsutveksling og samarbeid. Ekstroverte var mer avhengig av samarbeid og relasjoner, og ønsket seg tilbake til kontoret.

Etter som relasjonene var svært god i utgangspunktet og perioden med nedstenging var kort, ble relasjonene i liten grad påvirket da alle var tilbake på kontoret igjen.

5.2 Hvordan opplever lederne at økt bruk av digitalisert samhandling har påvirket kommunikasjonen i organisasjonen?

Digital samhandling har ifølge lederne beriket kommunikasjonen betraktelig. De digitale verktøyene i kommunene lå til rette før pandemien, men bruken var varierende. Gjennom hjemmekontor var de ansatte nødt til å forholde seg til Teams, og ufarliggjøre det å samarbeide på skjerm. Digitale møter tvang arrangørene til å være mer forberedt i forkant. Lederne la opp agenda og strukturerte for å involvere alle deltakerne. Informasjonsmøter viste seg å ha god effekt via Teams, mens drøfting og samhandlingsmøter passet best fysisk. Lederne mente at Teams tilrettelegger for hyppigere møter med personer som ikke er i geografisk nærhet. Kommunikasjon kan nå skje hvor som helst og når som helst.

Pandemien har gjort at flere i organisasjonen er trygge på verktøyet og det er nå blitt en lav terskel for å kommunisere via Teams. Fra å tidligere ha blitt sett på som en formell kanal, er ansatte nå i en endringsfase til å se på Teams også som et uformelt arbeidsverktøy. Under pandemien ble verktøyet en nødvendighet i hverdagen, men etter pandemien er det en rik kommunikasjonskanal som er en god erstatting om ikke ansikt til ansikt er mulig.

5.3 Hvordan opplever lederne at motivasjonen i organisasjonen har blitt påvirket av pandemien?

Ansattes motivasjon forstås å være god under pandemien. Ledernes motivasjon virker å være noe høyere enn for medarbeiderne. Lederne opplever medarbeidernes motivasjon som uproblematisk, men det viste seg at et fåtall av medarbeidere slet med å motivere seg selv. Ledere som hadde ansvar for andre ledere, nevner ikke at motivasjonen har vært

fraværende. Oppgavene lederne hadde under pandemien var av en slik art og mengde at lite motivasjon ikke var et tema. Det skal påpekes at dette er ledernes oppfatning av situasjonen. Hadde medarbeiderne blitt spurt, ville vi kanskje fått andre svar. Lederne måtte håndtere flere oppgaver enn normalt og fikk derfor ikke like mye tid til den hverdagslige oppfølgingen. De påpekte at det var vanskelig å oppfatte manglende motivasjon og å gi tilbakemeldinger gjennom skjerm hos medarbeiderne.

Under pandemien ble flere innovasjons- og utviklingsprosjekter satt på vent. Dette gjorde at medarbeiderne fikk flere rutinemessige oppgaver som ikke vil gi følelsen av mestring og kompetanse. Erfaringsutveksling er som nevnt også vanskeligere ved hjemmekontor. Dette er en faktor som virker negativt på motivasjon. På motsatt side kan autonomi trekke motivasjonen opp, da selvledelse er en del av hverdagen på hjemmekontor.

Motivasjonen i organisasjonen var høy i tiden med hjemmekontor. Dette var igjen påvirket av at nedstengingsperioden ikke varte lengre, og det påpekes at motivasjonen ville endret seg ved en lengre hjemmeperiode. Informantene er glade for at de ikke visste omfanget av pandemien i mars 2020, og hvordan det ville prege videre arbeids- og privatliv.

5.4 Hvordan opplever lederne at koronapandemien gjennom digital samhandling har påvirket deres arbeidshverdag og ledelse?

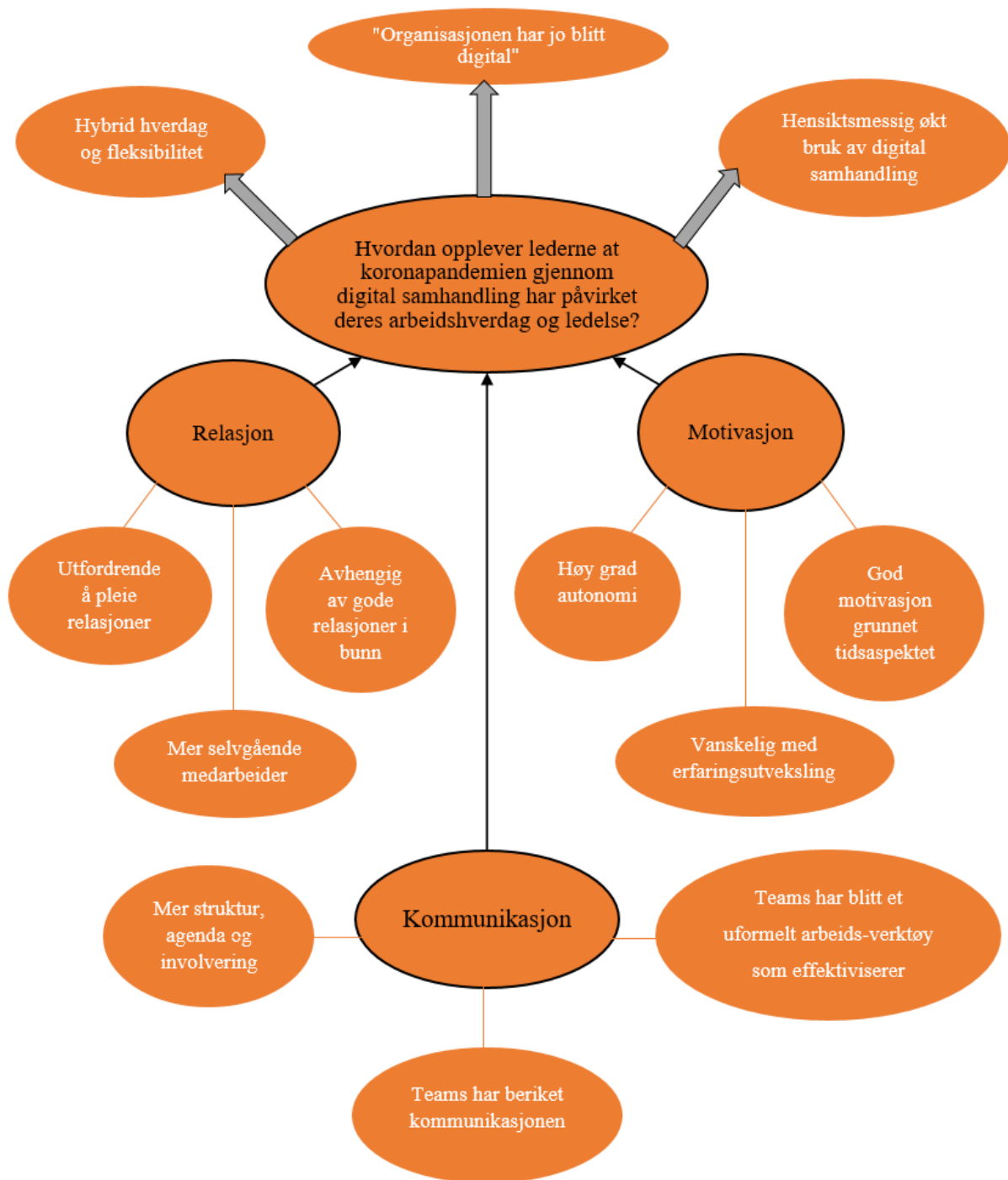
Organisasjonen opplevde at perioden med hjemmekontor og fjernledelse gikk overraskende bra. Flere av lederne hadde erfaring med fjernledelse i forkant, noe som lettet arbeidet de hadde med tilrettelegging. Kommunikasjonsverktøyene lå til rette for å få overgangen til den digitale samhandlingen til å fungere.

Hvorvidt lederens ledelse har blitt påvirket, er det mye som tyder på at lederne allerede i forkant utførte tillitsbasert og relasjonsbasert ledelse. Lederne har bemerket at under hjemmekontorperioden har de blitt tydeligere i språket, blitt bedre til å følge opp enkelte og hatt en forbedret møtestruktur. Dette er trekk de ønsker å videreføre også etter perioden hjemme.

Intervjuobjektene er positive til den digitale transformasjonen som har funnet sted. De ser effektiviteten som kan utnyttes i tiden fremover. Digitale møter brukes når det er hensiktsmessig og man må ikke lenger ha fysiske møter til enhver pris. Ikke alle medarbeidere har eget kontor og det er vanskeligere å konsentrere seg ved åpent kontorlandskap. For oppgaver som krever konsentrasjon mener lederne at det kan være fordelaktig å benytte hjemmekontor. Arbeidsgiver

ser også fleksibiliteten man har mulighet til å gi arbeidstaker ved spesielle behov. Det er imidlertid sagt at tilstedeværelse er å foretrekke, men at annet kan avtales med leder om nødvendig.

Lederne ser effekten av å ha mere samhandling med andre kommuner, så vel som eksterne. Ansatte har blitt trygg på de digitale verktøy og terskelen for å ha digitale møter er lavere. Ifølge lederne kan førstegangsmøtet gjerne være fysisk, men at videre kommunikasjon kan tas digitalt. Flexibiliteten er mye større og man må se an hyppigheten på fysiske møter. Fysiske møter har blitt påvirket av strukturen og involveringen man hadde under digitale møter. En av lederne sa at hun måtte være ekstra tydelig i tiden på hjemmekontor, og dette var noe hun ønsket å medbringe videre. Medarbeiderne reagerte positiv på å få klare beskjeder og tydelige oppgaver.



Figur 17 - Oppgavens hovedfunn

For å tydeliggjøre og forenkle kompleksiteten har vi i figuren over illustrert våre hovedfunn i oppgaven. Som vi ser av funnene fra våre forskningsspørsmål; relasjon, kommunikasjon og motivasjon støttes disse opp under vår problemstilling, som igjen resulterer i noen av de mest sentrale funnene i forskningsoppgaven.

5.5 Fremtidig forskning

Vi har sett på hvordan lederne i gitte kommuner har blitt påvirket ved bruk av fjernledelse når de ansatte ble sendt på hjemmekontor under koronapandemien. Forskningsprosjektet har vært lærerikt og vi ser flere aspekter som kunne vært belyst vedrørende fenomenet i kommunene vi har forsket på. En aktuell tilnærming ville vært å foreta en kvantitativ studie av medarbeiderne i organisasjonen, der vi hadde fått deres synspunkter og opplevelser av situasjonen. Dette ville gitt oss en økt empirisk kunnskap for oppgaven. En annen tilnærming ville vært å sett nærmere på nyansettelser. Da det kommer frem i oppgaven at relasjoner er av stor betydning og at det gode samholdet i organisasjonen var skapt allerede før pandemien. I den forbindelse hadde det vært interessant å følge en opplæringsprosess via fjernledelse. Vi har i vår studie tatt for oss en relativ stor organisasjon. Slik hadde det også vært nyttig og forsket på en mindre-, eller en privat organisasjon for å se om størrelsen på organisasjonen er med på å drive våre funn i forskningen.

Koronapandemien påvirket som kjent organisasjoner i hele landet, og på grunn av lokale smitteutbrudd som forårsaket strengere tiltak hadde noen fylker og kommuner lengre perioder med hjemmekontor enn andre. Vår organisasjon er ikke den som har blitt hardest rammet og har ikke hatt de lengste periodene med hjemmekontor. Slik det fremkommer i våre funn gikk det bra med organisasjonen gjennom perioden, noe som muligens ville ha stilt seg annerledes om perioden hadde vart lengre. Det hadde derfor vært interessant å sett på en organisasjon som har hatt lengre perioder med nedstenging og lengre perioder på hjemmekontor. En annen tilnærming som ville vært relevant for videre forskning er å ha sett på flere organisasjoner og kommuner for sammenligning av funn. Dette er noe som ville ha høstet kunnskap om fenomenet i et større perspektiv.

5.6 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Den nye ledelseshverdagen er allerede blitt vesentlig annerledes enn før koronapandemien. Våre funn bidrar til å belyse at vi vil se en mer hybrid løsning for bruk av hjemmekontor. For administrative har man fleksibiliteten av å kunne utføre sitt arbeid uavhengig av plassering. I løpet av perioden med nedstenging og hyppig bruk av hjemmekontor har medarbeiderne bevist at arbeidsoppgavene blir gjort, selv om man ikke har benyttet kontorlokalene. Kommunikasjonsformen har gjort samhandlingen mere digital og man vil ikke i like stor grad treffes fysisk. Det å ha gode relasjoner i bunn er gitte forutsetninger for å fortsette samarbeidet digitalt. Man er dog avhengig av å fysisk møtes jevnlig for å klare å vedlikeholde relasjonen best mulig.

Vår oppgave bekrefter aktualiteten av teori som er benyttet opp mot våre tema. Oppgaven kan betraktes som et tilskudd til allerede etablert forskning knyttet til situasjoner der ansatte blir tvunget over på hjemmekontor. Ingen kan med sikkerhet si hva det gjør med ansatte å benytte hjemmekontor over lengre tid, da dette er et relativt nytt fenomen som ikke er forsket nok på.

Flere av våre funn er også relevante for de som ønsker å benytte seg av hjemmekontor, uavhengig av fag. Funnene tilsier at det kan være hensiktsmessig å la medarbeidere jobbe hjemmefra. Man må imidlertid være klar over at digital samhandling tilfører flere komplekse elementer for lederne som man ikke har ved fysisk tilstedeværelse. Vi har belyst fordeler og ulemper det innebærer i oppgaven. Det finnes også anbefalinger for hvordan man arbeider best i team. Ved bruk av mye hjemmekontor over en lengre periode, eller samarbeid som i hovedsak skal foregå digitalt har Sjølie og Moe opprettet en anbefaling. Den sier noe om hvordan man fordeler oppgaver, hvordan man jobber og viktigheten med å evaluere samarbeidet ved bruk av hjemmekontor. Anbefalingen i tillegg til ansvar og tilhørighet gir best grunnlag for å lykkes hjemme. Det skal nevnes at det er forskjell på om man MÅ sitte på hjemmekontor eller om man har VALGET.

Digitalisering har definitivt blitt en del av ledernes arbeidshverdag og holdningene rundt hjemmekontor har blitt positivt endret. Potensialet for videre utvikling av teknologi som gir økt effektivitet er på dagsorden, og dagen i dag er den seneste dagen man vil oppleve.

Litteraturliste

- Arnulf, J. K. (2019). Ledelse i en digital tidsalder. I Ø. L. Martinsen, I. C. Goveia, R. Engetrøen, G. Gjestrud & K. Velsand (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 87-108). Gyldendal.
- Bass, B. M. (2019). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen, I. C. Goveia, R. Engetrøen, G. Gjestrud & K. Velsand (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 30-40....). Gyldendal.
- Benjaminsen, C. (2020, 21. mars). *Forskning på hjemmekontor: Vi får gjort like mye*. forskning.no. <https://forskning.no/arbeid-data-kommunikasjon/forskning-pa-hjemmekontor-vi-far-gjort-like-mye/1658298>
- Bloom, N. (2014, Januar-februar 2014). *To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>
- Eikenberry, K. & Turmel, W. (2018). *The long-distance leader : rules for remarkable remote leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013, 7 juli). *EMBRACING DIGITAL TECHNOLOGY*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>
- Handelshøgskolen BI. (2015, 30. september). *Kontorer i en digital tid - Donatella De Paoli* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=clItGz7XHQU>
- Hansen, J.-A. (2021, 22. april). *Hjemmekontoret har kommet for å bli*. forskning.no. <https://forskning.no/arbeid-kommunikasjon-kontor/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli/1844283>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015, 14 juli). *STRATEGY, NOT TECHNOLOGY, DRIVES DIGITAL TRANSFORMATION*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Fagbokforl.
- Lidbom, T. & Simensen, I. P. (2021, 20. januar). *Norske tilstander* [Radioprogram]. NRK. <https://radio.nrk.no/serie/norske-tilstander/sesong/202101/MYNN05101121#t=33m1.44s>
- Martinsen, Ø. L. (2019a). Selvledelse. I Ø. L. Martinsen, I. C. Goveia, R. Engetrøen, G. Gjestrud & K. Velsand (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 408-437). Gyldendal.

- Martinsen, Ø. L. (2019b). Å forske på ledelse. I Ø. L. Martinsen, I. C. Goveia, R. Engetrøen, G. Gjestrud & K. Velsand (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 111-127). Gyldendal.
- Molstad, M. H. & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?* Gyldendal.
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 2, 54-61.
- Sjølie, E. & Moe, N. B. (2021). Digitalt samarbeid i en hybrid hverdag: WORK FROM X. I A. Rolstadås, A. Krokan, G. E. D. Øien, M. Rolfsen, G. Sand, H. Syse, L. M. Husby & T. I. Waag (Red.), *Den digitale hverdagen* (s. 227-240). John Grieg Forlag. <https://www.ntva.no/wp-content/uploads/sites/2/2021/10/Full-bok-Web-versjon.pdf>
- Thompson, G. (2019). Situasjonstilpasning som lederstrategi. I Ø. L. Martinsen, I. C. Goveia, R. Engetrøen, G. Gjestrud & K. Velsand (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 169-196). Gyldendal.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (6. utg.). SAGE.

Vedlegg 1: Meldeskjema til NSD



Meldeskjema 610515

Sist oppdatert

07.07.2021

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Lydopptak av personer

Type opplysninger

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertridelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjektittel

Hvordan har koronapandemien gjennom digital samhandling påvirket måten å lede, spesielt med tanke på hjemmekontor?

Prosjektbeskrivelse

Se hvordan/om koronapandemien har påvirket måten å lede på.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Lydopptak grunnet transkribering.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kine Sjaastad Johnsson, kine_johnsson@hotmail.com, tlf: 40049791

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Trond Stiklestad, trond.stiklestad@ntnu.no, tlf: 73559983

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ledere i offentlig sektor

Rekruttering eller trekking av utvalget

Kjennskap til utvalget

Alder

40 - 60

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**Personlig intervju****Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene? Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Gjennom e-post

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Gjennom e-post

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

• Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Flerfaktorautentisering
- Adgangsbegrensning

Varighet

Prosjektperiode

01.04.2021 - 29.11.2021

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller
- grovkategoriseres Lyd- eller bildeopptak slettes

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Vedlegg 2: Vurdering fra NSD

18.11.2021, 21:49

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjektittel

Hvordan har koronapandemien gjennom digital samhandling påvirket måten å lede, spesielt med tanke på hjemmekontor?

Referansenummer

610515

Registrert

07.07.2021 av Kine Sjaastad Johnsson - kine.s.johnsson@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Trond Stiklestad, trond.stiklestad@ntnu.no, tlf: 73559983

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kine Sjaastad Johnsson, kine_johnsson@hotmail.com, tlf: 40049791

Prosjektperiode

01.04.2021 - 29.11.2021

Status

21.07.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

21.07.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 21.07.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 29.11.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/60cfa5b5-0207-415d-93f4-39714d7c71e8>

1/2

18.11.2021, 21:49

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

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 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

TAUSHETSPLIKT

Deltagerne i prosjektet har taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere ansatte eller hendelser.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD 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 behandles 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

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).

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

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

NSD 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).

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 NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-utmeldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Hvordan har koronapandemien gjennom digital samhandling påvirket måten å lede, spesielt med tanke på hjemmekontor”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ledelsesfaget har blitt påvirket under koronapandemien, med utstrakt bruk av digital samhandling. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er tre studenter som gjennomfører en erfaringsbasert Master in Business Administration (MBA) ved Nord Universitet. Vi er nå i ferd med å skrive vår avsluttende masteroppgave med planlagt innlevering 29. november 2021.

Problemstilling for vår oppgave er:

«Hvordan har koronapandemien gjennom digital samhandling påvirket måten å lede, spesielt med tanke på hjemmekontor?»

For å utforske denne problemstillingen har vi etablert følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan har økt bruk av digitalisert samhandling påvirket kommunikasjonen i organisasjonen?
2. Hvordan har fjernledelse påvirket relasjonen mellom lederne og ansatte?
3. Hvordan kommuniserer ledere for å motivere ansatte på hjemmekontor?

Opplysningene som blir innhentet skal ikke brukes til andre formål enn denne oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet. Masteroppgaven skrives av Siv Janne Bjerkli, Kine Sjaastad Johnsson og Richard Ånnegård. Veileder er Trond Stiklestad.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Innsamling av data til oppgaven er tenkt gjennomført som intervju av sentrale personer i en organisasjon. I oppgaven vil det ikke bli nevnt hvilken organisasjon vi har tatt utgangspunkt i, unntatt at det er i offentlig sektor. Utvelgelseskriteriet for våre informanter er at de innehar relevante lederroller som under koronapandemien har praktisert ledelse gjennom digital samhandling. Intervjuutvalget vil bestå av rundt 10 personer og det vil være ledere på ulike fagområder og nivå.

Du er i vår målgruppe og vi ønsker derfor å intervju deg for å høre dine tanker og erfaringer knyttet til oppgavens tematikk.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du ønsker å delta på et intervju vil dette intervjuet ta cirka 60 minutter å gjennomføre.

Intervjuet vil bli tatt opp på lyd for deretter å bli transkribert. Vi vil sikre at informantene ikke blir identifisert ved å benytte generelle begrep som for eksempel «leder på høyere nivå» eller «leder på mellomnivå» om vi skal benytte sitater.

Dersom det senere i utarbeidelsen av masteroppgaven skulle vise seg at vi ønsker ytterligere opplysninger fra deg, vil vi be om dette ved å ta kontakt med deg på mail. Du står fritt til å velge å avslå dette. Se for øvrig neste punkt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke tilbake samtykket uten å nevne årsak. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet og det vil ikke ha noen negative konsekvenser 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 beskrevet i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun Siv Janne Bjerkli, Kine Sjaastad Johnsson, Richard Ånnegård og eventuelt Trond Stiklestad som vil ha tilgang til lydfiler fra intervjuet og transkripsjon av dette.
- Lydfiler og transkripsjon vil bli lagret på et sikret nettområde som kontrolleres av Nord universitet og Teams arbeidsrom. Filnavnet vil ikke inneholde ditt navn og nettområdet er passordbeskyttet. Under intervjuet ber vi ikke om ditt navn når opptaket pågår.

Deltakerne vil ikke kunne kjennes igjen ved publisering av oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 29.11.2021. Sensur av oppgaven vil meddeles rundt årsskiftet 2021/2022. Alle lydopptak og transkripsjoner blir slettet når oppgaven er bestått.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet 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:

- Nord Universitet ved Trond Stiklestad, tlf: 73559983 eller mail: trond.stiklestad@ntnu.no
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, mail: personvernombud@nord.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: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Trond Stiklestad
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Siv Janne Bjerkli
Student

Kine Sjaastad Johnsson
Student

Richard Ånnegård
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet” Hvordan har koronapandemien gjennom digital samhandling påvirket måten å lede, spesielt med tanke på hjemmekontor?”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca desember 2021.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Problemstilling:

Hvordan har koronapandemien gjennom digital samhandling påvirket måten å lede, spesielt med tanke på hjemmekontor?

For å undersøke denne problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan har økt bruk av digitalisert samhandling påvirket kommunikasjonen i organisasjonen?*
2. *Hvordan har fjernledelse påvirket relasjonen mellom lederne og ansatte?*
3. *Hvordan kommuniserer ledere for å motivere ansatte på hjemmekontor?*

Spørsmål:

1. Hva er din alder og utdanning?
2. Hvor mange ansatte har du ansvar for?
3. Hvor mange år har du med ledererfaring?
4. Hvor sitter du i forhold til de du leder?

Digital samhandling

5. Hvordan er dine digitale ferdigheter og hvordan håndterer du den digitale omstillingen som har tvunget seg frem gjennom pandemien?
6. I hvor stor grad har du satt deg inn i de digitale verktøy som brukes? Har du måttet tilegne deg eventuelle kunnskaper som trengs for å håndtere disse?
7. Hva gjøres i forhold til at ansatte håndterer den digitale omstillingen ulikt? Er det situasjonsbestemt ut fra person?

Kommunikasjon

8. Hva er fordelene og ulempene med digital kommunikasjon?
9. Beskriv kommunikasjonen med de ansatte før og under koronapandemien og hva er de største ulikhetene?
10. Opplevde du kommunikasjonen som bedre eller dårligere mellom deg og ansatte før pandemien? Hva med ansatte seg imellom?
11. Hvilken strategi hadde du for å sikre kontakten med ansatte i løpet av pandemien og spesielt under nedstengingen?
12. Hvordan kan du som leder se den enkelte ansatte best mulig ved hjelp av digital samhandling? Hva går man eventuelt glipp av?

Ledelse

13. Hvordan vil du beskrive din lederstil?
14. Hvilke erfaringer har du med fjernledelse?
15. Har din lederstil blitt endret ved bruk av fjernledelse?
16. Har du noen bevisste strategier på hvordan du leder de forskjellige medarbeiderne?
17. Hva kjennetegner kulturen i enheten?
18. Er dialogen i enheten preget av tillit og er det gjensidig tillit fra ansatt til leder?
19. Klarer du å gi avkall på kontrollen og delegerer arbeidsoppgaver?
20. Er lederens forventninger til ansatte endret i løpet av pandemien? Kreves det mer rapportering under fjernledelse?
21. Hvordan opplevde du de ansattes selvstendighet og effektivitet etter nedstengingen?
22. Har det blant ledelsen blitt etablert føringer på hvordan man håndterer endringer under pandemien?
23. Hva har overrasket deg mest ved fjernledelse i samhandlingen med ansatte?

Motivasjon

24. Hvordan har din egen motivasjon vært under perioden med fjernledelse?
25. Hvordan bidro du til motivasjon for ansatte? Hvordan fanget du opp manglende motivasjon og hvordan ble dette håndtert?
26. Har medarbeidernes behov for å bli motivert vært annerledes under hjemmekontor og er det annerledes å motivere ansatte som sitter hjemme?
27. Har du opplevd at de ansatte selv har vært flinke til å dele tanker og følelser de har hatt under perioden med hjemmekontor? Hva har i så fall vært fellesnevnerne blant medarbeiderne?
28. Hvordan jobbet du med relasjonsbygging og ivaretagelse av det sosiale arbeidsmiljøet under pandemien?
29. Har arbeidsmiljø og trivsel endret seg etter koronapandemien?
30. Hvordan opplevde du tiden da ansatte skulle tilbake til kontoret?
31. Hvilken påvirkning tror du pandemien har på den fremtidige arbeidshverdagen?