

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:  
BE323E

Navn:  
Joakim Welde & Sven David Hildebrandt

---

Hvordan har økt bruk av digitale flater  
under Covid19-pandemien påvirket ledere  
og ansatte?

---

Dato: 23.05.2022

Totalt antall sider: 110

## Abstract

Since the beginning of the pandemic in late 2019 there has been a noticeable effect in society. One change apparent across many organizations has been a drastic increase in the use of digital coworking to compensate for the great decrease in face-to-face interaction. This is likely to not only have affected productivity and motivation, but for some employees it may have had consequences in their private lives. It is likely that effects vary between organizations, and between individuals, based on a number of factors.

The research in this master thesis was conducted using a qualitative study in two companies in the ICT sector, of comparable size and both headquartered in southern Norway, but they serve different markets, have different organizational structures and were affected in different ways by the economic downturn caused by the pandemic. Data collection was conducted through interviews with a selection of employees from each company. Employees of different backgrounds and at different levels of the business hierarchy were intentionally selected to provide a varied and broad perspective on the selected issues.

The main research question for this master's thesis is "How has the increased usage of digital interfaces during the Covid19 pandemic influenced leaders and employees?"

Our findings show that many found it necessary to organize extra meetings to maintain the level of information sharing that would be natural under ordinary circumstances. Spontaneous communication largely only occurred between employees that already knew each other well before the pandemic, while establishing new relations, both internally and toward customers, became more difficult, as did maintaining relations.

Data suggested that some managers felt that they were out of touch with their employees and lacking the situational awareness they'd normally get from just being physically present in the office. Keeping each other up to date now required an active, conscious communication effort. Some leaders became more controlling, and for employees there appears to be a slight correlation between having higher education and reacting negatively to this controlling behavior. While many male employees viewed the presence of family members in the home office primarily as a negative influence on their productivity, female employees generally appreciated how working from home allowed them to be close to their children even while working.

## Sammendrag

Vi har siden pandemien brøt ut høsten 2019 sett denne ha stor innvirkning på samfunnet. Noe som har gått igjen i mange organisasjoner har vært en markert økning i bruken av digital samhandling for å kompensere for at man i langt mindre grad møtes og samarbeider fysisk. Dette har trolig gitt utslag ikke bare for produktivitet og motivasjon, men for noen ansatte også i privatsfæren. Det er sannsynlig at dette har variert fra organisasjon til organisasjon, og fra individ til individ, basert på en rekke ulike faktorer.

Oppgaven er basert på en kvalitativ undersøkelse gjennomført i to bedrifter innenfor IKT-sektoren som er av sammenlignbar størrelse og har sine hovedkontor i Sør-Norge, men også har klare ulikheter i hvilke markeder de betjener, hvordan de internt er organisert og hvordan de opplevde den økonomiske nedturen i forbindelse med pandemien. Datainnsamlingen foregikk gjennom å intervjuet et utvalg ansatte i bedriftene, selektert for å gi et bredt utvalg av fagområder og plassering i hierarkiet.

Hovedproblemstillingen vår i dette arbeidet var: "Hvordan har økt bruk av digitale flater på hjemmekontor påvirket ledere og ansatte under Covid19-pandemien?"

Våre funn viser at mange fant det nødvendig å ta initiativ til ekstra møter for å opprettholde et nivå av informasjonsdeling som under normale omstendigheter går av seg selv, og at spontan kommunikasjon i stor grad begrenset seg til å foregå mellom ansatte som allerede hadde en nær relasjon fra før pandemien. At kommunikasjonen gikk digitalt istedenfor ansikt til ansikt gjorde det vanskelig å bygge nye relasjoner, både internt og ut mot kunder, og det var mer krevende å opprettholde eksisterende relasjoner.

Noen ledere opplevde at de mistet den oversikten som de normalt får av å være til stede i lokalene, og ansatte måtte i større grad aktivt oppdatere ledere og hverandre. Enkelte ledere ble mer kontrollerende og i den grad ansatte reagerte negativt på dette så det ut til å korrelere med utdanningsnivå. Flere menn opplevde familiens nærvær på hjemmekontor primært som en belastning for produktiviteten, mens kvinner i stor grad så mer positivt på å kunne være nær sine barn selv om de var på jobb.

## Forord

Denne oppgaven representerer slutten på vårt MBA-studie i Teknologiledelse ved Nord Universitet i Mo i Rana. Siden oppstarten i 2019 har vi vært gjennom 2 år med pandemi. Fordi oppgaven omhandler organisatoriske endringer under pandemien mener vi at oppgaven er både relevant og aktuell.

En stor takk rettes vår veileder Førsteamanuensis Thomas André Lauvås som har bidratt med gode tilbakemeldinger og innspill i prosessen med å utarbeide denne oppgaven. Vi vil også takke våre informanter som har sagt seg villige til å bruke av tiden deres for gjennomføring av intervjuer. Uten dere hadde det ikke blitt noe datagrunnlag, så dette setter vi stor pris på!

Arbeidet med oppgaven har vært krevende siden dette er en studie som kommer i tillegg til jobb. Likevel oppleves det godt å ha investert mye tid og arbeid i oppgaven og prosessen har definitivt vært lærerik. Læring er mye av poenget med oppgaven og vi opplever å sitte igjen med økt kunnskap om emnene oppgaven omhandler.

# Innholdsfortegnelse

Abstract.....	I
Sammendrag .....	II
Forord.....	III
Innholdsfortegnelse.....	IV
Oversikt over figurer.....	VIII
Oversikt over tabeller.....	VIII
Oversikt over vedlegg .....	VIII
1.0 Innledning .....	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.2 Oppgavens oppbygging.....	3
2.0 Teori.....	4
2.1 Teorivalg og struktur.....	4
2.2 Ledelse og motivasjon i endret kontekst .....	5
2.2.1 Ledelse i krise .....	6
2.2.2 Motivasjon og autonomi i endret kontekst .....	7
2.2.3 Ulike kjønn på hjemmekontor .....	8
2.3 Organisasjonen utformet av kommunikasjon.....	10
2.3.1 Kommunikativ forståelse av organisasjonen.....	11
2.3.2 Medlemsskapsforhandlinger.....	14
2.3.3 Aktivitetskoordinering .....	14
2.3.4 Organisatorisk selvstrukturering.....	14
2.3.5 Institusjonell plassering .....	15

2.4 Kommunikasjon og samhandling mellom ansatte og ledere.....	16
2.5 Kommunikasjon og samhandling over digitale flater .....	17
2.5.1 Fordeler og ulemper ved digital kommunikasjon.....	17
2.5.2 Vilkår for dialog over digitale flater - kjentfolk og uformell arena.....	19
2.5.3 Informasjons- og kunnskapsutveksling på hjemmekontor .....	20
2.5.4 Hybride møter.....	22
2.5.5 Digitale møter og utmattelse.....	23
3.0 Metode .....	25
3.1 Forskningsdesign.....	25
3.2 Utvalg og datainnsamling.....	26
3.3 Dataanalyse .....	30
3.4 Validitet og reliabilitet .....	31
3.5 Refleksjon over rollen som forsker .....	32
3.6 Etske problemstillinger, herunder NSD-krav:.....	34
3.7 Teoriinnhenting.....	36
4.0 Empirisk grunnlag.....	38
4.1 Beskrivelse av case.....	38
4.1.1 Bitpro:.....	38
4.1.2 Telenor Maritime:.....	40
4.2 Funn innen ledelse og motivasjon .....	42
4.2.1 Utøvelse av og opplevelse av ledelse .....	42
4.2.2 Motivasjon .....	48
4.2.3 Ulike kjønn på hjemmekontor .....	51

4.3 Funn innen kommunikasjon og samhandling.....	53
4.3.1 Samhandling i en organisasjon formet av kommunikasjon.....	53
4.3.2 Både fordeler og ulemper ved digital kommunikasjon .....	59
4.3.3 Bedre dialog over digitale flater med kjentfolk og digitale flater vanskeligjør arena for tilfeldig kontakt .....	62
4.3.4 Redusert informasjons- og kunnskapsutveksling på hjemmekontor .....	63
4.3.5 Hybride møter.....	65
4.3.6 Enkelte finner digitale møter mer utmattende. ....	65
4.4 Oppsummering av funn.....	67
5.0 Analyse .....	69
5.1 Hvordan har utøvelsen og opplevelsen av ledelse endret seg, og hvordan ble motivasjonen påvirket? .....	69
5.1.1 Utøvelse av og opplevelse av ledelse i krise .....	69
5.1.2 Oppsummering og svar på underspørsmål 1 .....	73
5.2 På hvilke måter spiller kjønn inn på opplevelsen av arbeid på hjemmekontor? .....	74
5.2.1 Forskjeller på menn og kvinners opplevelse .....	74
5.2.2 Oppsummering og svar på underspørsmål 2 .....	76
5.3 Hvordan har kommunikasjon og samhandling mellom de ansatte endret seg som følge av økt bruk av digitale flater?.....	77
5.3.1 Organisasjonen utformet av kommunikasjon .....	77
5.3.2 Både fordeler og ulemper ved digital kommunikasjon .....	81
5.3.3 Bedre dialog over digitale flater med kjentfolk og digitale flater vanskeligjør arena for tilfeldig kontakt .....	84
5.3.4 Redusert informasjons- og kunnskapsutveksling på hjemmekontor .....	85

5.3.5 Hybride møter.....	86
5.3.6 Enkelte finner digitale møter mer utmattende .....	86
5.3.7 Oppsummering og svar på underspørsmål 3 .....	87
6.0 Oppsummering og konklusjon.....	90
6.1 Kritikk til oppgaven og forslag til videre forskning. ....	93
Litteraturliste.....	95
Vedlegg .....	103
Vedlegg 1 .....	103
Intervjuguide ansattversjon.....	103
Vedlegg 2 .....	105
Intervjuguide lederversjon.....	105
Vedlegg 3 .....	107
Intervjuguide oppfølgingsspørsmål .....	107
Vedlegg 4 - Godkjent søknad fra NSD .....	108



## Oversikt over figurer

Figur 1: Oppgavens oppbygging	3
Figur 2: Teoretisk rammeverk	4
Figur 3: Det profesjonelle byråkratiet	11
Figur 4: A four flows framework	13
Figur 5: S sammensatt organisasjon	80

## Oversikt over tabeller

Tabell 1: Potensielle fordeler og ulemper ved virtuelle møter	23
Tabell 2: Informantoversikt	30
Tabell 3: Eksempler på fordeler og ulemper ved digital kommunikasjon	61
Tabell 4: Kort oppsummering av funn	67

## Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide ansattversjon	103
Vedlegg 2: Intervjuguide lederversjon	105
Vedlegg 3: Intervjuguide oppfølgingsspørsmål	107
Vedlegg 4: Godkjent søknad fra NSD	108

## 1.0 Innledning

Våren 2020 ble verden rammet av en pandemi forårsaket av koronaviruset ved navn SARS-CoV-2 (Heretter: Covid19). I Norge ble mange arbeidstakere som vanligvis arbeidet i felles kontorlokaler i stor grad stasjonert på hjemmekontor. Fysiske møter, samhandling i felles omgivelser og den uformelle praten ved kaffemaskinen ble erstattet av digitale samhandlingsverktøy som blant annet Microsoft Teams, Zoom og lignende. Dette har tvunget oss til å endre måten vi kommuniserer og samarbeider på og trolig en rekke andre ting.

Store teknologiske innovasjoner er på randen av å kunne endre verden slik vi kjenner den (Schwab, 2016). Digitalisering og "Internet of Things" (IoT) (Schwab, 2016) har gjort det mulig å jobbe på en helt annen måte enn hva som trolig ville vært mulig for bare 20-25 år siden. Koronapandemien kan sees på som en disruptiv inngripen i måten vi lever og arbeider på. Selv om teknologien tillater at vi arbeider på en annen måte enn tidligere, vil ikke det nødvendigvis si at det fungerer uproblematisk. Friedman (2017) sier at for raske og massive endringer kan føre til uante problemer for både enkeltmennesker og samfunnet generelt.

Vi ønsker i denne oppgaven å se nærmere på hvordan våre respektive arbeidsplasser, Telenor Maritime og Bitpro, har håndtert denne omstillingsprosessen. Vi ønsker spesielt å sette søkelys på hvordan utøvelsen og opplevelsen av ledelse har endret seg, samt hvordan samhandlingen mellom de ansatte og mellom ulike grupperinger og avdelinger internt i bedriftene har endret seg som følge av koronasituasjonen. Ledere har blitt nødt til å ta hensyn til nye problemstillinger. Ikke alle disse har vært direkte knyttet til sykdom og smittevern, men også mer indirekte effekter, for eksempel å sikre tilstrekkelig bemanning i de ulike funksjonene når ansatte som kommer hjem fra utlandet må sitte i karantene og kun kan utføre deler av sin ordinære jobb. De ansatte har også samhandlet på nye måter og håndtert et større spekter av oppgaver når blant annet smittevernhensyn har begrenset hvem og hvor mange som fysisk kan møte på ulike arbeidssteder. Vi ønsker også å se på hvordan disse endringene har påvirket motivasjon, samt litt om hvorvidt kjønn spiller en rolle for opplevelsen av hjemmekontor.

Motivasjonen vår for dette temaet er at vi begge har interesse for mennesker, samhandling, ledelse, organisasjoner, teknologi og samspillet mellom alle disse. Studiet Teknologiledelse favner i så måte alle disse tingene og flere av emnene vi har vært gjennom så langt i studiet berører alle disse områdene i stor grad. Vi har selv opplevd at arbeidshverdagen i stor grad er

annerledes nå enn før pandemien, og vi ønsker derfor å studere dette nærmere. Våren 2022 har vi levd med pandemien i nesten to år i Norge og vi opplever av denne grunn at temaene vi ønsker å se nærmere på absolutt er både aktuelle og relevante.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av koronapandemiens disruptive inngripen i form av obligatorisk hjemmekontor ønsker vi å se nærmere på hvilke implikasjoner dette har medført for organisasjoner. I oppgaven ønsker vi særlig å se nærmere på hvordan dette påvirker menneskene i bedriftene. Vi har derfor kommet frem til følgende hovedproblemstilling:

*Hvordan har økt bruk av digitale flater på hjemmekontor påvirket ledere og ansatte under Covid19-pandemien?*

Vi har brutt tematikken videre ned i følgende underspørsmål for å bedre kunne svare på hovedspørsmålet:

**Underspørsmål 1:** Hvordan har utøvelsen og opplevelsen av ledelse endret seg, og hvordan ble motivasjonen påvirket?

**Underspørsmål 2:** På hvilke måter spiller kjønn inn på opplevelsen av arbeid på hjemmekontor?

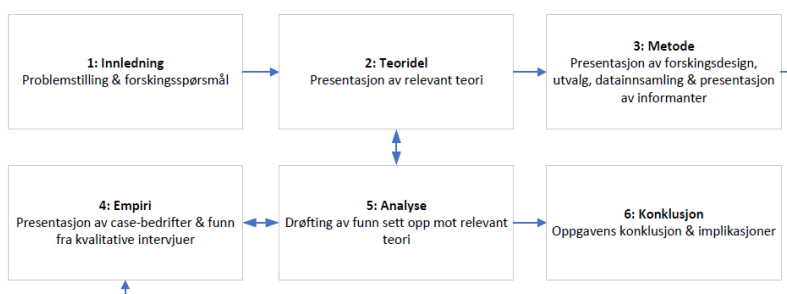
**Underspørsmål 3:** Hvordan har kommunikasjon og samhandling mellom de ansatte endret seg som følge av økt bruk av digitale flater?

I det første underspørsmålet tar vi for oss hvordan det er å lede mennesker på hjemmekontor, og hvordan disse menneskene ble påvirket av fjernarbeid. I underspørsmål nummer to ser vi på hvordan ulike kjønn opplever hjemmekontor, både med hensyn på jobb og tilværelsen for øvrig. Til slutt, i underspørsmål tre, ser vi nærmere på hvordan det arter seg å utelukkende måtte forholde seg til kommunikasjon via digitale flater under perioden med obligatorisk hjemmekontor og hvordan dette har påvirket kommunikasjon og samhandling.

## 1.2 Oppgavens oppbygging

For å kunne tilnærme oss en besvarelse på forskningsspørsmålene er det nødvendig å undersøke nærmere den nye virkeligheten ansatte og ledere befinner seg i. Den tilpassede arbeidshverdagen innebærer utvidet bruk av digitale samhandlingsverktøy (digitale flater), det vil si programvare eller teknologiske hjelpemidler som brukes for å kommunisere med andre mennesker, enten via lyd og bilde, bare lyd, eller chat. Eksempler på programvare kan være Microsoft Teams, Zoom, Telegram, Skype, Slack og lignende. I tillegg har vi det velkjente telefonapparatet. Den fysiske organisasjonen er blitt endret av hensyn til smittevern og mange av dagens arbeidstakere har muligheten for å jobbe hjemme ved hjelp av digitale løsninger. Når vi bruker begrepene "å lede" eller "ledelse" mener vi at individer har ansvar for resultatet og beslutninger i organisasjoner og at de gjennom dette påvirker enkeltpersoner og/eller en gruppe mennesker, ofte i retning av felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Når det gjelder ordet "samhandling" tenker vi på at mennesker arbeider sammen for å løse oppgaver, enten ved at man legger flere hoder i bløt, eller ved at man fordeler oppgaver. Dette skjer typisk innenfor organisasjoner hvor man jobber mot felles mål, eksempelvis i en IT-bedrift. Med begrepet "de ansatte" mener vi primært ansatte som ikke innehar lederroller. Dette til tross for at også ledere per definisjon er å regne som ansatte.

I kapittel 2 vil vi presentere det vi mener er relevant teori for å belyse våre forskningsspørsmål. Kapittel 3 vil omhandle valg av forskningsdesign, valg av informanter og litt om innsamlingen av data. Vi presenterer også informantene og skriver litt om dataanalyse, validitet og reliabilitet. Til slutt reflekterer vi litt over rollen som forsker og drøfter noen etiske problemstillinger. I kapittel 4 presenterer vi våre viktigste funn før vi i kapittel 5 drøfter våre funn i lys av teori. I kapittel 6 presenterer vi oppgavens konklusjon, implikasjoner og begrensninger i oppgaven. Tabellen under gir en visuell presentasjon av oppgavens oppbygging.

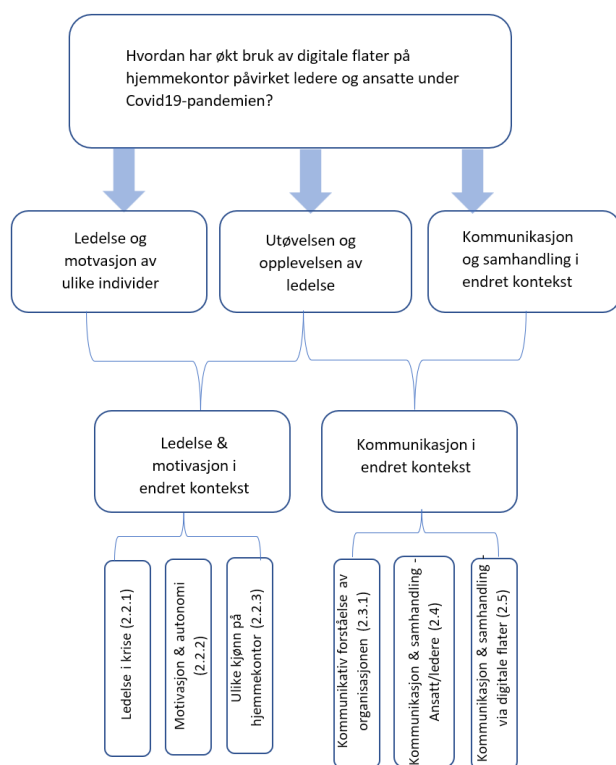


Figur 1: Oppgavens oppbygging

## 2.0 Teori

### 2.1 Teorivalg og struktur

Våre valg av teori er fundamentert både i organisasjonsteori og teori om ledelse og motivasjon. I starten visste vi derfor at vi hadde behov for noe klassisk organisasjonsteori, men at vi også kom til å trenge nyere teori som omhandler ledelse, motivasjon, kommunikasjon og samhandling under pandemien. Vi valgte en abduktiv tilnærming i oppgaven, som tillater at valg av teori blir utvidet i samsvar med våre funn. Denne teorien har vi hovedsakelig innhentet i etterkant av de kvalitative intervjuene. Vi ser først på ledelse og motivasjon. Deretter tar vi for oss teori om samhandling og kommunikasjon mellom mennesker i organisasjoner. Da vi underveis i intervjuene oppdaget markante forskjeller i hvordan menn og kvinner svarte, spesielt relatert til tilværelsen på hjemmekontor, fant vi det også relevant å trekke inn noe litteratur om hjemmekontor og kjønn. Dette er ikke en oppgave om mental helse, så selv om det ikke er mulig å unngå temaet fullstendig, har vi valgt å ikke fordype oss i dette. Det teoretiske rammeverket er illustrert i figur 2:



Figur 2: Teoretisk rammeverk

Figur 2 er ment å illustrere at for å kunne svare på hovedspørsmålet har vi brutt dette ned i tre underspørsmål. Underspørsmål 1 omhandler ledelse og motivasjon av ulike individer. Underspørsmål 2 handler om utøvelsen av, og opplevelsen av ledelse. Underspørsmål 3 tar for seg kommunikasjon og samhandling i endret kontekst grunnet obligatorisk hjemmekontor som følge av Covid19-pandemien. Videre kan vi kategorisere oppgaven i to hovedtema, ledelse i endret kontekst, og kommunikasjon i endret kontekst. Under hvert av disse to hovedtemaene har vi brutt oppgaven ned i tre undertema. For ledelse og motivasjon ser vi nærmere på kriseledelse, motivasjon og autonomi, samt litt om ulike kjønn på hjemmekontor. For hovedtemaet som omhandler kommunikasjon, har vi brutt dette ned i en kommunikativ forståelse av organisasjonen, kommunikasjon og samhandling mellom mennesker i bedriften, noe som inkluderer både ledere og ansatte. Til slutt ser vi nærmere på hvordan dette med kommunikasjon og samhandling blir påvirket når dette i stor grad foregår via digitale flater. For ordens skyld vil vi nevne at deler av disse tre første kapitlene i denne masteroppgaven bygger på vår eksamensoppgave i faget ME303E Anvendt metode som ble levert våren 2021. Det samme gjelder for presentasjonen av Bitpro i 4.1.1 og Telenor Maritime i 4.1.2.

## 2.2 Ledelse og motivasjon i endret kontekst

Denne pandemien er ennå så fersk at relativt få artikler om hvordan ledelse har vært påvirket av den er publisert, men i tillegg til de få publiserte er det gjort tilgjengelig "working papers" for artikler som nærmer seg publisering, og trolig kan mye av kunnskapen fra tidligere kriser være relevant også her. Gitt omfanget og tempoet av pandemien anser vi pandemien for å være en krise ganske ulik nødsituasjoner av akutt karakter, som typisk håndteres av blålysetater, slik som bussulykker eller bygningsbranner. Pandemien er heller noe nærmere for eksempel finanskrisen som brøt ut i 2008, altså en global krise som beveger seg sakte og berører hele samfunnet, uten realistiske utsikter til en rask eller tydelig definert slutt på krisen. Samtidig er det for de fleste involverte snarere snakk om ubehag og frustrasjon enn direkte livsfare. Vi vil først se på teori som omhandler ledelse i kriser, deretter motivasjon og autonomi i siste del av 2.2.

### 2.2.1 Ledelse i krise

Stoker et al. (2018) har gjort en studie basert på data samlet inn i perioden 1988 til 2014, som tar for seg 20 000 ledere i 980 organisasjoner i 36 land, og delte disse dataene i før og under/etter finanskrisen, for å analysere hvordan finanskrisen påvirket deres utøvelse av ledelse. Studien omtaler ulike, kontrasterende hypoteser for hvordan organisasjoner og ledere håndterer slike ytre sjokk, hvor noen forventer at det blir strengere kontroll og mer vekt på å følge prosedyrer, mens andre tvert imot forventer mer innovasjon og risikovilje når terrenget ikke lenger faktisk er slik kartet beskriver. Samtidig finnes det muligheter for å forene dette, hvor man søker å være innovative og risikovillige, men innenfor rammene av at ledere tett overvåker og kontrollerer hvordan dette foregår i praksis.

Det som også gjør finanskrisen spesielt relevant, er at den i likhet med pandemien førte til store forstyrrelser i internasjonal handel, noe som rammet enkelte sektorer hardere enn andre. For finanskrisen gjaldt dette vareproduksjon og finansnæringen, mens kanskje de mest synlig pandemirammede sektorene har vært uteliv og reiseliv, som igjen sender sjokkbølger inn i sektorene som produserer varer og tjenester for disse sektorene. For vår oppgave betyr det at vi kan se etter forskjeller på Bitpro, som ikke er utpreget tett knyttet til disse sektorene, og Telenor Maritime, som har store deler av sin omsetning fra tjenesteleveranser til cruise- og fergesegmentene, en hardt rammet del av reiselivssektoren.

Et funn i Stokers (2018) studie som potensielt er av høy relevans for begge bedrifter i vår undersøkelse, er sammenhengen mellom leders alder, utdannelsesnivå, kjønn og tilbøyelighet til å ty til mer kontrollerende ledelse når krisen rammer. Generelt var det en kraftig økning i kontrollerende ledelse da finanskrisen traff, men det korrelerte negativt med leders alder og utdannelsesnivå, altså at eldre ledere med mer utdanning er betydelig mindre tilbøyelige til å reagere med kontrollerende ledelse enn sine yngre kolleger med mindre utdanning. I tillegg var det en svak korrelasjon med kjønn, hvor kvinnelige ledere er litt mer tilbøyelige til å bli kontrollerende under krise.

Kerrissey og Edmondson (2020) skrev en populærvitenskapelig artikkel basert på denne pandemien snarere enn tidligere kriser. Denne er nærmest en sjekklister for "riktig" atferd for ledere under pandemien, ved at den tar for seg enkelte ledere og enkelte avgjørelser som ser ut til å ha utmerket seg positivt. Funnene er i korte trekk at man bør ta avgjørelser tidlig og tydelig, og med såpass kraftfulle endringer at det gir tilstrekkelig effekt, slik som New

Zealands totale nedstengning mens de ennå bare hadde et fåtall smittede. Dette i motsetning til den nølende, uklare og milde responsen i mange andre land.

Videre må kommunikasjonen ifølge Kerrissey og Edmondson (2020) være transparent og ærlig, samtidig som dette blir en balansegang med å ikke ta fra folk håpet hvis situasjonen faktisk er svært ille og lyspunktene få. En forlengelse av transparens og ærlighet er at når man tar feil avgjørelser, og det vil man av og til gjøre underveis i krisen, så må man ikke gå på defensiven eller skyldte på andre, men håndtere feilene på en konstruktiv måte og jobbe seg videre. Ledere må holde seg oppdatert og være villige til å forandre kurs når ny informasjon dukker opp. Til sist kan nevnes behovet for empati, at ledere må tenke ut over det rent faglige og profesjonelle, og ha i tankene at de ansatte er mennesker med komplekse og ulike behov. Empati er anerkjent som et sentralt element for vellykket ledelse (Bass, 1999; Judge et al., 2004) og empatien som underordnede oppfatter fra sine ledere gjør dem mer villige til å gi lederen deres tillit (Guinalfú & Jordán, 2016). Teorien vi henviser til her bruker ordet "empathy" som vi kanskje forbinder mer med følelseslivet. I vår empiri er det mer nærliggende å erstatte den tradisjonelle betydningen av ordet empati med "å ha forståelse for", altså at lederen er i stand til å forstå og sette seg inn i ansattes perspektiv.

Ahmed et al. (2020) har sett på ledelse under pandemien fra de ansattes perspektiv, spesifikt har de sett på kinesiske sykepleiere våren 2020, da disse sto i første linje og opplevde en ekstraordinær belastning både fysisk og psykisk. Denne studien fulgte drøyt 400 sykepleiere på ansatt- og mellomledernivå gjennom flere måneder og fant at inkluderende ledelse, i form av ledere som er tilgjengelige og åpne slik at man kan snakke med dem om sine bekymringer og problemer, reduserer arbeidstakeres stress og negativitet. Dette i motsetning til den typen ledelse kinesiske sjefssykepleiere historisk har utøvd, som handler om å effektivisere prosesser slik at sykepleiere rekker å utføre mest mulig arbeid, uten hensyn til sykepleiernes trivsel og velvære.

### 2.2.2 Motivasjon og autonomi i endret kontekst

I motivasjonsteori brukes begrepene indre og ytre motivasjon, hvor indre motivasjon er når man beveges til å gjøre noe fordi oppgaven i seg selv er interessant eller gledelig, mens ytre motivasjon er når man beveges til å gjøre noe på grunn av en ytre faktor, som at man blir beordret til det, eller mottar en belønning for det (Ryan & Deci, 2000, s. 55).



Blant faktorene Ryan og Deci (2000, s. 56) nevner som viktige bestanddeler av indre motivasjon er at utøveren føler seg kompetent til oppgaven, samtidig som oppgaven er akkurat passe utfordrende, ikke hverken for vanskelig eller banal, at man mottar positive tilbakemeldinger for utførelsen, og ikke mottar usaklig kritikk. Samtidig påpeker Ryan og Deci (2000) at kompetanse alene ikke løfter indre motivasjon uten at utøveren også har en følelse av autonomi. Det Ryan og Deci (2000) oppgir som en faktor som kan begrense følelsen av autonomi er kontrolltiltak. Kontrolltiltak handler ikke nødvendigvis om at noen følger utøveren tett eller gir veldig spesifikke direktiver for hvordan oppgavene skal utføres, eller tidsfrister for når det må være gjort. Det kan også være at utførelsen gjøres konkurransepreget, eller til og med at det innføres ytre belønning, hvorpå motivasjonen forskyves fra indre til ytre.

Muller et al. (2015, s. 3) har sett på autonomi i tjenesteytende sektor, og funnet at intet segment innenfor tjenesteytende sektor har en høyere andel ansatte som opplever å ha høy grad av autonomi på jobb enn nettopp innenfor informasjons- og kommunikasjonsteknologi, som både Bitpro og Telenor Maritime hører til under. Videre ser det ut til at opplevelsen av høy grad av autonomi korrelerer svakt positivt med alder, hvor det blant de aller yngste (15-24 år) er få som opplever høy grad av autonomi, mens i alle høyere aldersgrupper er det en omtrent like stor majoritet som opplever høy grad av autonomi. En siste relevant faktor for oss er utdanning, hvor opplevelsen av høy grad av autonomi korrelerer sterkt med utdanning. Muller et al. (2015, s. 4) har gruppert utdanning i tre nivå, og for hvert nivå opp i utdanning stiger opplevelsen av høy grad av autonomi betydelig.

### 2.2.3 Ulike kjønn på hjemmekontor

Ifølge Song et al. (2020) ser opplevelsen av fjernarbeid ut til å være noe ulik mellom kjønnene. Delvis henger dette sammen med at forskjellige bransjer og yrker har ulik kjønnsfordeling og at pandemien derfor kan ramme kvinner og menn ulikt alt etter hvilke bransjer og yrker som rammes hardest, men også innenfor samme bransje og yrke kan det være variasjon mellom kjønnene knyttet til for eksempel i hvilken grad disse har omsorgs- og husholdningsoppgaver ved siden av jobben (Fløvik et al., 2021). Mødre med små barn rapporterte mindre glede og økt tretthet når de jobber hjemmefra. Arbeid hjemmefra resulterte også i opplevelsen av økt stress for begge kjønn når små barn var inne i bildet

(Song & Gao, 2020). Denne ulikheten mellom kjønnene kan ha en påvirkning for hvordan en leder forholder seg til å lede menn og kvinner i en krise.

I et pågående forskningsprosjekt av Alon et al. (2019, s. 15) ser man på hvordan pandemien har påvirket folk i forskjellige familiestrukturer i USA. De slår blant annet fast at det er gifte menn som i størst grad har arbeid som egner seg for bruk av hjemmekontor, samtidig som de i mindre grad enn gifte kvinner faktisk benytter seg av hjemmekontor, og at menn generelt står for mindre barnepass enn kvinner. Alon et al. (2019, s. 1) forventer at pandemiens økte behov for barnepass i forbindelse med stenging av skoler og barnehager i større grad vil legges på kvinner enn på menn, og at de derfor vil rammes hardere jobbmessig i form av redusert produktivitet når de jobber hjemmefra. Samtidig er Alon et al. (2019, s. 20) optimist med tanke på likestilling, og sammenligner pandemien med tilhørende omfattende omlegging til hjemmekontor på tvers av bransjer med andre verdenskrig, hvor et stort antall kvinner gjorde sitt inntog i industrien for å erstatte mennene som var dratt i krig. Disse forble mer likestilt og mer yrkesaktive også etter at krigen tok slutt og mennene kom tilbake, altså førte en krise som varte noen få år til en varig endring i samfunnet. Imidlertid er det viktig å ha i bakhodet at Alon et al. (2019) kun tar for seg situasjonen i USA, og at samfunnet der er til dels betydelig forskjellig fra det norske.

Arntz et al. (2020) har sett på noe av det samme, men innenfor det tyske samfunnet, som kulturelt trolig ligger nærmere det norske. Mange kvinner med små barn hjemme ønsker å jobbe mer hjemmefra, men er i jobber hvor dette før pandemien ikke var mulig, som i helsesektoren, mens sektorer som skiller seg ut som særs godt egnet for å jobbe hjemmefra inkluderer mannsdominerte sektorer som IT (Arntz et al., s. 381). Arntz et al. (2020, s. 386) har observert at folk uten unge barn hjemme som går over til hjemmekontor både jobber mer og er mer tilfredse, men at de med unge barn ikke opplever økende tilfredshet, selv om også disse bruker mer tid på arbeid. Videre frykter Arntz et al. (2020, s. 386) at hjemmekontor under pandemien kan øke konfliktnivået hjemme, og deler Alon et als. (2019) forventning om at kvinner i større grad enn menn må trå til for å dekke det økte behovet for barnepass, og miste mer produktivitet, når barna tilbringer arbeidstiden hjemme. Arntz et al. (2020, s. 384-385) baserer dette på at yrkesaktive kvinner før pandemien på hverdager brukte nesten dobbelt så mye tid som yrkesaktive menn på husarbeid, og nesten tre ganger mer tid på barnepass. De foreløpige tallene fra Tyskland viste at kvinner i større grad gikk ned i redusert stilling under pandemien, og hadde fire ganger høyere sannsynlighet for å forlate arbeidet

fullstendig. Dette kan ha en sammenheng med hvilke sektorer og stillingstyper som domineres av kvinner, og at disse sektorene og stillingstypene er rammet hardere av pandemirelatert nedstengning, snarere enn at kvinner på tvers av sektorer og stillingstyper ønsker eller presses til å jobbe mindre eller slutte.

## 2.3 Organisasjonen utformet av kommunikasjon

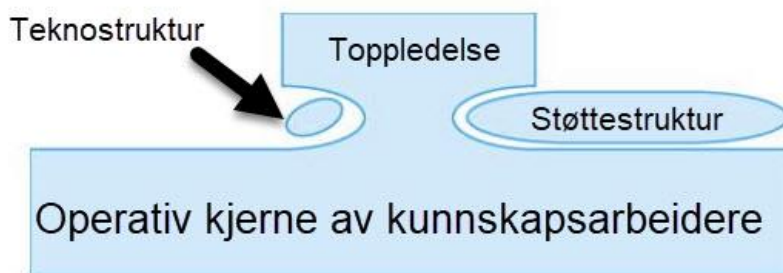
I dette delkapittelet vil vi ta for oss organisasjonsteori som vil bidra til å forstå det vi observerer i bedriftene. I 2.3.1 vil vi se nærmere på en kommunikativ forståelse av organisasjonen. 2.3.2 til 2.3.5 vil omhandle 4 kommunikasjonsstrømmer som vil forklares nærmere i 2.3.1.

Tradisjonelle tilnærminger til organisasjonsteori har fokusert på både de fysiske og menneskelige elementer som skaper organisasjonen. Innenfor organisasjonsteorien har man ulike modeller for organisatoriske strukturer og kulturer. Da kan vi eksempelvis nevne Mintzberg (1983), samt Jacobsen og Thorsvik (2019) hvor både organisasjonsstruktur og kultur beskrives. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) har Edgar Schein (1985) den mest siterte definisjonen på organisasjonskultur og den lyder som følger:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.

Schein (1985) presiserer også at organisasjonskultur har noe med følelser å gjøre. Det dreier seg ikke bare om hva vi oppfatter og hvordan vi tenker. Følelser påvirker hvordan vi danner oss meninger om handlingsmiljøet vi daglig beveger oss innenfor. Hvordan vi tenker omkring det vi opplever på jobben, kan være sterkt preget av følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Begrepet strukturell konfigurasjon viser hva slags form en organisasjon har, hvordan den ser ut. En konfigurasjon kjennetegnes ikke bare ved et enkelt strukturelt element, men ved hvordan de strukturelle elementene er kombinert (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Mintzberg (1983) beskriver fem ulike organisasjonsformer og vil her presentere formen kalt *Det profesjonelle byråkratiet* som vist i figur 3.



Figur 3: Det profesjonelle byråkratiet fra "Hvordan organisasjoner fungerer" av Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 97.

Denne organisasjonsformen er særlig relevant for bedriftene i denne oppgaven siden disse kjennetegnes ved profesjonalisering, og at de ansatte i den operative kjernen er tildelt stor beslutningsmyndighet og handlefrihet i det daglige arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det profesjonelle byråkratiet består av en operativ kjerne av kunnskapsarbeidere som representerer en felles fagkunnskap, hvor de ansatte selv er best egnet til å vurdere hvordan jobben skal utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Innenfor tradisjonelle rammer er det gitt at denne strukturen eksisterer i en fysisk organisasjon. Spørsmålet vi stiller i denne oppgaven tar for seg hvordan det profesjonelle byråkratiet fungerer når den operative kjernen sitter fysisk distansert på hvert sitt hjemmekontor.

Denne oppgaven studerer en ganske unik og spesiell epoke i moderne tid. Aldri før har vel en pandemi, eller noen annen form for omveltning, tvunget ansatte til å jobbe fysisk fragmentert i en så stor skala med digitale kommunikasjonsverktøy som primær kommunikasjonsform. Det å kommunisere via digitale verktøy er ikke ukjent i seg selv. Det som er spesielt er i hvilken skala dette har skjedd, samt at dette inkluderer mange organisasjoner og mennesker som er vant til å jobbe sammen ansikt til ansikt. Noen har håndtert endringen bra, men den raske overgangen har vært mer krevende for de eldste arbeidstakerene (Galanti et al., 2021).

### 2.3.1 Kommunikativ forståelse av organisasjonen

I en tid hvor det organisatoriske landskapet er blitt tvunget til å endre seg kan man tenke at det er aktuelt å utnytte og vurdere alternative måter å studere organisasjoner på. Ved økt bruk av digitale kanaler for samhandling og kommunikasjon i hverdagen, kan det se ut til at det fysiske kontoret blir mindre sentralt og dermed at tradisjonelle modeller for analyse av

organisasjonens struktur og kultur blir mindre nyttig. Dette er i det minste noe å vurdere siden pandemien har rokket på mye ved det tradisjonelle. En alternativ måte å forstå en organisasjon på presenteres i en ontologisk tilnærming til organisasjoner som benytter en kommunikativ form (Kuhn, 2021; Schoeneborn et al., 2019). Bisel (2010) argumenterer for at "communication is constitutive of organizing" (Bisel, 2010, s. 124), det vil si at kommunikasjon er nødvendig for opprettholdelsen av en organisasjons eksistens.

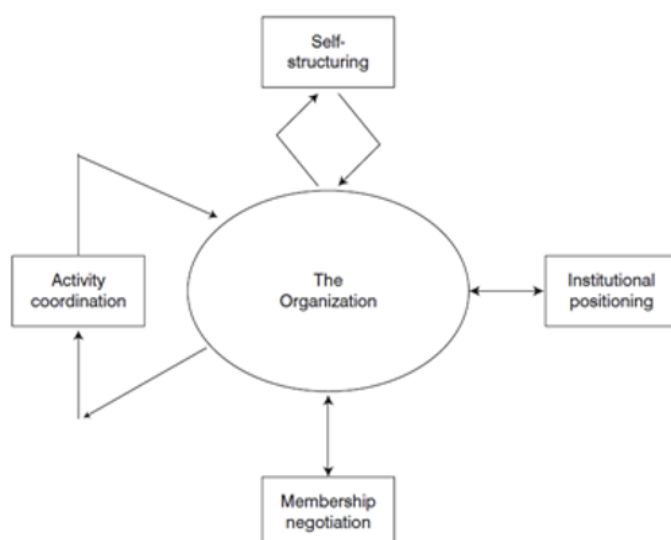
Den kommunikative tilnærmingen til organisasjonsteorien representerer et ontologisk skift i hvordan man ser på organisasjonen og rollen kommunikasjonen spiller, fra å interessere seg for kommunikasjonen i organisasjoner, til å anse selve kommunikasjonen som skapende for hvordan organisasjonen er formet og utvikles (Bisel, 2010, Cheney, 2000). I denne masteroppgaven kan slik en tilnærming skape et godt grunnlag for å forstå det som skjer i organisasjonen som er blitt raskt og dramatisk redusert til kommunikative prosesser mellom ansatte. I en tid hvor det er krevende å samle ansatte på et felleskontor, kan man si at organisasjonen eksisterer kun gjennom organisering av arbeid og samhandling mellom ansatte som sitter fysisk distansert og kun benytter digitale plattformer for kommunikasjon.

Det er ulike tankemåter eller "schools of thought" innenfor tilnærmingen til "communicative constitution of organizations" (CCO). De ulike tankemåtene er basert på forskjellige filosofiske grunnlag, men er forent om den grunnleggende tanken at organisasjoner oppstår og opprettholdes av og ved kommunikasjon (Schoeneborn et al., 2014). Forskjellene ligger i epistemologiske ulikheter og ulike preferanser med hensyn til metodologiske valg (Schoeneborn et al., 2014). En dypere redegjørelse for de ulike tankemåtene er utenfor formålet i denne oppgaven. Vi tenker at det er tilstrekkelig å nevne at de ulike tankemåtene som utnytter CCO-tilnærmingen er kjent som "the Montreal school of organizational communication", "the Four-flows model" og en tredje basert på sosiale systemer. Alle tre "schools of thought" er basert på en teoretisk antakelse om at virkeligheten vi observerer empirisk i organisasjoner, er konstruert og opprettholdt via kommunikasjonsprosesser.

Antagelig også på grunn av sin tidlige karakter som et teoretisk paradigme, har CCO-perspektivet blitt kritisert for å komme med for dristige ontologiske påstander uten å skille tilstrekkelig mellom typene kommunikasjon som frembringer organisering (Bisel, 2010) og for å bare tilby vage svar på spørsmålet om hva som skiller organisasjoner fra andre sosiale enheter, som bevegelser eller samfunn (Sillince, 2010).

Særlig nyttig og relevant for bruk i denne masteroppgaven mener vi er modellen presentert av McPhee og Zaug (2009) kalt "The four-flows model" (se figur 2). Denne modellen legger til rette for analyse av ulike former for interaksjon i en kompleks organisasjon og gir rom for kommunikasjonsflyt på tvers av ulike organisatoriske nivåer. Slik det er spesifisert av McPhee og Zaug (2009) er eksempelvis ikke uformelle samtaler mellom venner med på å danne en organisasjon, men modellen handler om kommunikasjonsstrømmer som har et formål i organiseringsøyemed.

De fire ulike typene av "Flows" (strømmer) er definert i modellen som prosesser som fører til medlemskapsforhandling (*membership negotiation*), organisatorisk selvstrukturering (*organizational self-structuring*), aktivitetskoordinering (*activity coordination*) og institusjonell posisjonering (*institutional positioning*). "Four-Flows modellen" er basert på sosialteorien til Giddens (1984) og Weicks (1995) tanker om meningsdannelsesprosessen i organisasjoner (McPhee & Zaug, 2009). Det er fremmet at hver av elementene i modellen representerer ulike strømmer som bidrar på ulike måter til utforming av organisasjonen. For å kunne benytte modellen for å bedre forstå verdien av kommunikasjon og samhandling for organisasjonen, er det nødvendig å se nærmere på innholdet i hver av de strømmene beskrevet i modellen, samt å trekke frem spesifikke eksempler som viser til ulike former for kommunikasjonsflyt. Modellen som den er fremstilt av McPhee og Zaug (2009) er vist i figur 4.



Figur 4: A four flows framework fra "The Communicative Constitution Of Organizations" av McPhee & Zaug, 2009, s. 33.

### 2.3.2 Medlemsskapsforhandlinger

Grunnlaget for denne kommunikasjonsstrømmen er anerkjennelsen at en organisasjon er dannet av menneskene som er tilknyttet den. Det handler om kommunikasjonsflyt som fører til relasjoner mellom individuelle medlemmer i organisasjonen, sosialisering i organisasjonen og tilhørighet til organisasjonen. Mennesker blir ikke automatisk medlem av en organisasjon og basert på kommunikasjon reguleres det til en viss grad hvorvidt en person er et akseptert medlem av gruppen. Situasjoner hvor det er enkelt å observere denne typen kommunikasjonsstrøm er i forbindelse med rekruttering og "onboarding" av nye ansatte og i situasjoner der maktforholdet mellom medlemmer er uavklart (McPhee & Zaug, 2009).

### 2.3.3 Aktivitetskoordinering

Denne kommunikasjonsstrømmen handler om prosesser som bidrar til justering av arbeidsoppgaver, oppgaver relatert til hurtig problemløsning og koordinering av ansatte. Det er slik at en etablert arbeidsfordeling og koordinering av aktiviteter er grunnleggende for at man kan defineres som en organisasjon - en gruppe individer som arbeider mot et felles mål. Gruppestrukturen endres refleksivt og er kanskje ikke komplett, relevant, fullt forstått eller fri for problemer. Det oppstår derfor en nødvendighet for kommunikasjon mellom medlemmene for å endre og justere arbeidsprosessen. Aktivitetskoordinering er mulig å se i situasjoner der den vanlige driften forstyrres av uventede hendelser hvor justering av arbeidsoppgaver og fordeling er nødvendig (McPhee & Zaug, 2009).

### 2.3.4 Organisatorisk selvstrukturering

Det som skiller en organisasjon fra andre generelle samlinger av mennesker er nettopp denne struktureringen av arbeid. Det er ikke tilfeldig, eller noen automatikk i, at det forekommer koordinering av individenes innsats, verken som gruppe eller individuelt.

Kommunikasjonsstrømmen ved navn "organisatorisk selvstrukturering" sikter til at en slik struktur utformer organisasjonen. Dette er en kommunikasjonsprosess blant rollenehaverne og gruppene i organisasjonen. Det som skiller denne strømmen fra aktivitetskoordinering, er at den ikke direkte handler om arbeidet som skal gjennomføres, men foregår på et strategisk eller organisatorisk nivå. Organisatorisk selvstrukturering er synlig i internt relasjonsarbeid,

prosesser for medvirkning og evaluering, plandokumenter og prosesser hvor avgjørelser tas og prosesser som søker å styre organisasjonen (McPhee & Zaug, 2009).

### 2.3.5 Institusjonell plassering

Denne formen for kommunikasjonsflyt handler om organisasjonens kontakt med omgivelsene, det vil si aktører utenfor virksomheten. Omgivelsene omfatter virksomhetens kunder, samarbeidspartnere, leverandører osv. Denne strømmen av kommunikasjon kobler organisasjonen til omverdenen på et makro-nivå. Kommunikasjon utenfor organisasjonen forhandler vilkår for anerkjennelse av organisasjonens eksistens og plass i det som kalles "identitetsforhandling" eller "posisjonering". Ofte er formidlerene av dette budskapet individer som samtidig forhandler om sine egne relasjoner, men budskapet kan komme fra den større organisasjonen som helhet. Organisasjoner må etablere og opprettholde en tilstedeværelse, image, status og en toveis kommunikasjonskanal med partnere, kunder, leverandører, myndigheter med mer.

Til tross for at det finnes ulike meninger om CCO-teorien anser vi dette som en gylden mulighet til å nettopp se om disse fire kommunikasjonsstrømmene vil hjelpe oss å belyse det innsamlede datagrunnlaget. Vi tror at denne teorien vil være særlig nyttig, nettopp fordi mye av det tradisjonelle og det vi er vant til vedrørende organisasjoner, er strippet bort grunnet Covid19-pandemien. Borte er de trygge rammene innenfor organisasjonen vegger. Borte er bedriftskulturen som opprettholdes blant annet av de sosiale uformelle rammene ved lunsjbordet og kaffemaskinen. Tilbake står kun kommunikasjonen mellom organisasjonens medlemmer, som i stor grad utføres via digitale flater.



## 2.4 Kommunikasjon og samhandling mellom ansatte og ledere

Kapittel 2.4 vil ta for seg ulike teoretiske områder som omhandler dialog og samhandling mellom ansatte og ledere.

Reeves et al. (2020) fremmer at fokuset på kommunikasjon og de ansattes behov er blant de viktigste områdene å ivareta under koronakrisen. Litteraturen antyder også at effektiv kommunikasjon er blant de viktigste tiltakene for å redusere psykologisk påvirkning blant ansatte under kriser (Denner et al., 2019). For å under dette nærmere trenger vi å se nærmere på faktorer som fremmer positiv kommunikasjon mellom ansatte og ledere.

I tillegg til CCO-teori mener vi at litteratur om tillit kan bidra til å belyse kommunikasjon og samhandling i organisasjoner. Ifølge Kayworth og Leidner (2000) spiller tillit til lederen en viktig rolle for suksessen til et team, og derfor burde det å bygge relasjoner basert på tillit være en primæroppgave for ledelsen. Tillit til lederen kan defineres som: "en forventning om, eller tro på at man kan stole på lederens ord og handlinger, og at lederen til enhver tid har gode intensjoner for teamet" (Guinalú & Jordán, 2016).

Hvilke egenskaper en leder har, og hva slags atferd lederen utviser, har stor betydning for tilliten. Mer spesifikt har lederens evne til å utvise empati, samt hvordan man oppfatter lederens utøvelse av rettferdighet, stor betydning for tilliten man har til lederen (Guinalú & Jordán, 2016). Med tanke på at ansatte og ledere i organisasjoner under pandemien ble plassert på hjemmekontor er det plausibelt å anta at dynamikken i organisasjon vil endre seg. Tidligere litteratur understreker at tradisjonelle ledermønstre ikke kan brukes i det nye virtuelle miljøet (Cascio, 2000; Santos, 2013). Det er derfor nødvendig å tilpasse ledelsen av teamene til den nye virtuelle virkeligheten. Betydningen av tillit til ledelsen er anerkjent som en kritisk suksessfaktor i tradisjonelle omgivelser. Dette når nå en ny dimensjon.

Ledelsesmønstre må tilpasses et nytt miljø der kommunikasjonen gir en betydelig barriere i utviklingen av forhold mellom medlemmene i et team. Faktisk har tillit blitt foreslått som den viktigste utfordringen som virtuelle team står overfor i dag (Bullock & Tucker Klein, 2011; Guinalú & Jordán, 2016).

Når det kommer til empati er også dette analysert i styring av organisasjoner. Goleman et al. (2002) hevder at empati er den grunnleggende kompetansen til sosial bevissthet og helt essensielt for all effektivitet på arbeidsplassen. Empati er dermed anerkjent som et sentralt

element for vellykket ledelse (Bass, 1999; Judge et al., 2004). Det er studier som antyder at empatiske ledere tilpasser deres oppførsel etter å ha evaluert deres underordnede (Batson, 1991; Guinalú & Jordán, 2016). Brundin et al. (2008) hevder at ledere som viser positive følelser mot sine underordnede drar nytte av en bedre disponering av teamene, noe som bidrar til at teamene fungerer bedre som sammenhengende grupper. Videre erkjenner litteraturen om teamledelse og ledelse at det er et forhold mellom personlig kommunikasjon og økt tillit (Zolin et al., 2003; Guinalú & Jordán, 2016). Egenskapene til atferden til lederne overfor sine underordnede har altså en positiv effekt på tilliten. Mer spesifikt, empatien som underordnede oppfatter fra sine ledere gjør dem mer villige til å gi lederen deres tillit (Guinalú & Jordán, 2016). Ledere er også ansvarlige for å være rollemodeller, særlig i krevende tider. Dette innebærer blant annet på en god måte å integrere tilbakemeldinger til de ansatte inn i organisasjonskulturen, kommunisere tydelig og konsistent, samt holde de ansattes motivasjon oppe, blant annet med å utvise anerkjennelse (Chanana & Sangeeta, 2020).

## 2.5 Kommunikasjon og samhandling over digitale flater

I 2.5.1 vil vi først presentere noe teori om fordeler og ulemper ved digital kommunikasjon. I 2.5.2 benytter vi teori som ser nærmere på kontakt via digitale flater og hvordan dette påvirker uformell kontakt. Videre i 2.5.3 presenterer vi teori som belyser kunnskaps- og informasjonsdeling på hjemmekontor før vi ser på hybride møter i 2.5.4. Til slutt i 2.5.5 presenterer vi teori som omhandler digitale møter og utmattelse.

### 2.5.1 Fordeler og ulemper ved digital kommunikasjon

Det å jobbe hjemmefra, ved hjelp av digital kommunikasjon, medfører i de fleste tilfeller både fordeler og ulemper. I en normalsituasjon ville man planlagt et slikt skifte i arbeidsmetodikk for å støtte de ansatte i overgangen, samt lagt til rette for best mulig produksjon og oppfordret til en sunn balanse mellom arbeidstid og fritid. Covid19 tvang som kjent organisasjoner til å handle og tilpasse seg raskt. Tidligere studier har funnet både fordeler og ulemper ved fjernjobbing (Sullivan, 2012; Charalampous et al., 2019; Holm Ingelsrud et al., 2022).

Hjemmekontor var for mange ingen frivillig ordning, og mange som nå måtte jobbe hjemmefra hadde ikke tidligere erfaring med dette. Sosial isolasjon har vært regnet som en av ulempene ved fjernjobbing, og gjennom pandemien har denne isolasjonen gjort seg gjeldende. Kontakt via digitale flater som eksempelvis Teams, Zooms eller lignende oppleves også ofte som mer formell enn fysisk kontakt (Holm Ingelsrud et al., 2022). Denne typen kommunikasjon kan kun i begrenset grad demme opp for ansikt-til-ansikt interaksjon, særlig når det kommer til følelsen av å være isolert (Galanti et al., 2021).

To viktige kilder for sosial støtte som eksisterer på arbeidsplassen er dialog med overordnede og kolleger. Mangel på begge disse fører til økt usikkerhet grunnet fravær av blant annet informasjon (Lucia-Casademunt et al., 2018). Usikkerhet, frykt, ulike forventninger, forvirring, misnøye, mangel på fremgang, mangel på engasjement og stress er alle gode eksempler på forhold som kan føre til mangelfull kommunikasjon (Dyer, 2006). På den andre siden, bruk av flere digitale verktøy for kommunikasjon, samt hyppigere bruk av disse grunnet påtvunget hjemmekontor, kan føre til "information overload". Dette kan videre føre til økt stress, samt redusert jobbtilfredsstillelse og produktivitet (Martin et al., 2022).

Det er interessant å se nærmere på hvordan denne endrede måten å jobbe på har påvirket blant annet de ansattes produktivitet. Før utbruddet av Covid19 har tidligere studier funnet en negativ effekt på produktiviteten til både enkeltindivider og team som kommuniserer via digitale flater (Golden et al., 2008). Studien til Holm Ingelsrud et al. (2022) viser at digitale møter kan være mer effektive i form av at de kommer raskere i gang og inneholder mindre uformell prat, men at man også mister sosiale kulturelementer som bidrar til godt arbeidsmiljø. I tillegg viser studien at fysiske møter med rom for både formell og uformell prat foretrekkes når man skal bli kjent med nye mennesker, eksempelvis samarbeidspartnerne, kunder med videre.

Ifølge Galanti et al. (2021) er en av de store fordelene med fjernjobbing en økt grad av autonomi og dette påvirker de ansattes engasjement, tilfredshet og ytelse i en positiv retning. En relativt høy grad av autonomi var et kjennetegn i norsk arbeidsliv også før pandemien, men grunnet denne uventende situasjonen ble det mye koordinering med ansatte og ledere for å håndtere denne enestående og plutselige autonomien (Fløvik et al., 2021). Av denne grunn, og på linje med litteraturen, assosieres autonomi med god ytelse og engasjement, men med økt stressnivå som ulempe (Galanti et al., 2021). Økt stressnivå er også et resultat av sosial

isolasjon. Derfor er det viktig at det å øke mulighetene for kommunikasjon med kolleger og overordnede blir en høyt prioritert strategi for organisasjoner. Dette fordi at til tross for at ansikt-til-ansikt kommunikasjon anses for å være gullstandarden, vil eksempelvis videokonferanser bidra til å redusere følelsen og opplevelsen av sosial isolasjon. Det er dog viktig at ledelsen tenker over mengden og frekvensen av digital kommunikasjon for å unngå overdrevet bruk med det resultat at de ansatte blir forstyrret i arbeidet (Galanti et. al, 2021). Det er også viktig å utarbeide arbeidsprosesser som underbygger mulighetene for autonomi og selvledelse, samt at styrkene til den enkelte arbeidstager utnyttes best mulig i perioden med fjernarbeid. Derfor burde organisasjoner tilby de ansatte kurs som hjelper dem med å lede seg selv (Galanti et al., 2021).

### 2.5.2 Vilkår for dialog over digitale flater - kjentfolk og uformell arena

Uplanlagte sosiale interaksjoner på kontoret er med på å bidra til dele arbeids- og oppgaveutfordringer med hverandre, i tillegg til at det øker forståelsen for hverandre som kollegaer (Leonardi, 2018). Når man jobber hjemmefra via digitale flater har man veldig liten mulighet for uformell og tilfeldig kontakt med sine arbeidskollegaer. Gruppeinteraksjoner og samhandling med hverandre er i mye større grad planlagt og formalisert (Blanchard & McBride, 2019). Kommunikasjonsverktøy som Microsoft Teams muliggjør korte uformelle tekstmeldinger mellom teammedlemmer, men kan på ingen måte erstatte naturlige samtaler på pauserommet (Leonardi, 2018). Mangel på uformell og tilfeldig kommunikasjon er til vesentlig hinder for å skape en god gruppedynamikk, særlig for nye ansatte. Mens etablerte ansatte har den fordelen at de kjenner hverandre er dette noe nye ansatte ikke har, noe som gjør sosialisering for nye ansatte særdeles vanskelig. Alle ansatte går dog glipp av fordelene som tilfeldig uformell kontakt gir (Hales et al., 2021).

En noe eldre studie av Rocco (1998) tyder på at digital kommunikasjon ikke er like effektivt for å bygge tillit sammenlignet med ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Studien peker også i retning av at dersom tillit først er bygget via fysisk sosialisering, er det enklere å ta i bruk digital kommunikasjon i ettertid. Faktisk kan et fysisk møte være avgjørende for at digital kommunikasjon i det hele tatt etableres. Når det gjelder å etablere nye relasjoner, særlig med tanke på ervervelse av nye kunder, kan digitale verktøy bidra til å opprettholde allerede etablerte kundeforhold, men ansikt-til-ansikt møter er fortsatt foretrukket for å skape nye

kunderelasjoner i business-to-business markedet (B2B) grunnet høy grad av interaktivitet (Fraccastoro et al., 2021).

Kommunikasjon via digitale flater kan også gi fordeler. Eksempelvis kan grupper i videokonferanser i fellesskap samarbeide om å utarbeide dokumenter via blant annet Google Docs og lignende. Både video og chat kan bli innspilt på opptak og lyden automatisk transkribert, noe som gir gode muligheter for både dokumentasjon og deling, eksempelvis med medlemmer som ikke kunne delta på møtet (Cameron & Tenenbaum, 2021).

### 2.5.3 Informasjons- og kunnskapsutveksling på hjemmekontor

Yang et al. (2022) anslår at før koronapandemien var det kun 5 % av amerikanere som jobbet hjemmefra. Tall for Norge (Eurostat, u.å.) tyder på at dette er tilsvarende, med 5 % som jobbet hjemmefra i 2019. Covid19 har endret den mer tradisjonelle måten å jobbe på, altså at flesteparten av spesielt kontorarbeidere, stort sett jobbet i arbeidsplassens lokaler for majoriteten av tiden. De færreste firma ser ut til å være fast bestemt på å gå tilbake til denne måten å jobbe på, men vil heller gå for en mer fleksibel hybridmodell (Yang et al., 2022).

En studie gjennomført av Yang et al. (2022) av over 61.000 Microsoft-ansatte, tyder på at grupperinger og samarbeidsklimaet ble mer silopreget, altså at grupperingene ble mer statiske når ansatte jobbet på hjemmekontor. Det var mindre dialog med andre grupper og færre bånd/kanaler for dialog som ble etablert og fjernet hver måned. Det ble også observert mindre synkron og mer asynkron dialog. Dette peker i retning av det foregår mindre kunnskapsoverføring mellom kollegaer.

Tidligere forskning har vist at grupperinger innad i organisasjoner, inkludert sterke bånd, har spilt en viktig rolle i suksessen til både individer og organisasjoner (Yang et al., 2022). For individer har det vært fordelaktig å ha tilgang til både ulike deler av en organisasjons formelle organisasjonskart, samt koblinger til forskjellige deler av en organisasjons uformelle kommunikasjonsnettverk. For organisasjoner er visse sammensetninger av mennesker forbundet med et kreativt resultat av høy kvalitet. Dette vil igjen bidra til et konkurransefortrinn, dersom man lykkes med å foreta en "kunnskapsoverføring" fra et sett mennesker til et annet innenfor organisasjonen (Yang et al., 2022). Sterke bånd mellom mennesker kan ofte forenkle overføring av informasjon og kunnskap ettersom sjansen for at

de deler samme perspektiv er stor. På den andre siden vil svake bånd mellom mennesker ofte kreve mer tid og energi å vedlikeholde, men sjansen for at man deler ny, ikke-overflødig informasjon er større (Yang et al., 2022).

Resultatene fra studien gjennomført av Yang et al. (2022) viser at overgangen til å hovedsakelig jobbe hjemmefra har ført til at grupper innad i organisasjonen har blitt mindre sammenkoblet, og at antall nye bånd som knyttes ble redusert. Dette førte til at ansatte i større grad har brukt tid på å samarbeide med mennesker hvis bånd allerede er sterke, og mindre tid på interaksjon med mennesker og grupper man ikke har like sterke bånd til. Dette til tross for at interaksjon mot de med svakere bånd har større sjanse for å gi tilgang til ny informasjon. Resultatet av dette er altså man mister noe av dynamikken, som igjen gjør det vanskeligere å dra nytte av fordelene som knyttes til å opprette nye forbindelser mot mennesker og grupper.

Flere funn i studien til Yang et al. (2022) støttes også av studien til Holm Ingelsrud et al. (2022). Vi vil trekke frem funnet om at fraværet av et fysisk samlingssted oppleves å ha særlige konsekvenser for enkelte sider ved arbeidet og for enkelte grupper av ansatte. Bruk av hjemmekontor oppleves å påvirke mulighetene for uformell kontakt og relasjonsbygging. Skjermbasert kommunikasjon og fysisk avstand mellom partene kan skape barrierer for kontakt utenfor de formelle fora, og svekke mulighetene for å bygge relasjoner med ledelsen. Flere ledere trekker fram at utstrakt bruk av hjemmekontor også kan utfordre det en kan kalle "læringsfellesskapet" - den formelle og uformelle utvekslingen av kunnskap og kompetanse som foregår mellom ansatte. Spesielt opplever leder at mangelen på et slikt fellesskap går ut over yngre og særlig nyansatte (Holm Ingelsrud et al., 2022).

Studien til Yang et al. (2022) viser også at de ansatte i stor grad ansatte ikke erstattet fysisk kontakt med video- og telefonsamtaler, men at de i stedet gikk over til å bruke mer asynkrone former for kommunikasjon som epost og direktemeldinger. "Media richness theory" og tidligere forskning på området, antyder at asynkron kommunikasjon via eksempelvis epost, gjør det vanskeligere for ansatte å overbringe og/eller formidle kompleks informasjon (Yang et al., 2022, s. 44). Davenport og Prusak (1998) hevder at kunnskapsdeling er essensielt for en organisasjons suksess. I tillegg refererer de til et eksperiment hvor "high-tech organisasjonene" MCC og Sematech skulle overføre kunnskap mellom hverandre. Her ble konklusjonen at til tross for dokumenter, databaser, intranett og så videre, var

kommunikasjon ansikt til ansikt mest effektivt for kunnskapsdeling og formidling (Davenport & Prusak, 1998, s. 90).

Argenti (2020) peker også på kommunikasjon i seg selv som en avgjørende aktivitet i koronaviruspandemien. Etter hans mening er det viktig at ledelsen bidrar til å avmystifisere situasjonen samt gi støtte og håp for fremtiden. Med fokus på kommunikasjon er det også et annet viktig element i effektiv kommunikasjon under krise, og det er åpenhet (Edmondson, 2020). Åpenhet er med på å skape en teamkultur basert på tillit. Når det kommer til effektivt samarbeid er tillit et nøkkelement som er med på å skape lagånd og sterke bånd mellom lagmedlemmene. Basert på forskning av Lencioni (2002) er mangel på tillit en avgjørende dysfunksjon i et team.

#### 2.5.4 Hybride møter

Vi registrerer at uttrykket "hybride møter" trolig kan forstås på ulike måter. I denne oppgaven benytter vi definisjonen på følgende måte: Formatet "hybride møter" muliggjør både sosialisering ansikt-til-ansikt, samtidig som det også inkluderer videokonferanseplattformer i ett og samme møte for personer som ikke har mulighet til, eller ikke ønsker å delta fysisk, enten som følge av reiserestriksjoner, isolasjon, sykdom eller av personlige årsaker (Ellis et al., 2022). Det kan se ut som at det er både fordeler og ulemper med hybride møter. Blant fordelene kan det nevnes at de som deltar via videokonferanseutstyr slipper både reisetid- og kostnader. Dette bidrar trolig til at enda flere får muligheten til å delta. Noen ulemper som kan nevnes er at man mister det sosiale aspektet, noe som kan være viktig av både sosiale hensyn og av produktivitetshensyn. Ikke minst er det mer krevende å lede en blandet gruppe da møteleder må ha fokus på både folk i rommet samt virtuelle deltakere. Det er lettere for at deltakere som deltar via internett, og som dermed kun har muligheten til å rekke opp en virtuell hånd, blir oversett (Ellis et al., 2022). Denne møteformen stiller også strengere krav til virtuelle møtedeltakere. Ting som metalliske stemmer, dårlig bilde og små forsinkelser i lyden bidrar til å gjøre videomøter mer slitsomme. Det foregår også veldig mye med øyekontakt og små nyanser i ansiktsuttrykk som kan være vanskelig å fange opp digitalt, men som kan være veldig viktig for kommunikasjonen (Wentzel, 2022). Ikke-verbal kommunikasjon blir også ofte borte blant virtuelle møtedeltakere, samt at det potensielt kan være flere forstyrrelser som eksempelvis husdyr og dørklokker å måtte forholde seg til. Disse

tingene i kombinasjon kan bidra til redusert effektivitet, samt at møtedeltagelsen oppleves som mer krevende (Ellis et al., 2022). I tabellen under oppsummeres fordeler og ulemper ved hybride møter:

Fordeler	Ulemper
Rimeligere	Mer utfordrende for møteleder
Mer bærekraftig	Lett å glemme virtuelle deltagere
Mindre reising	Man går glipp av ikke-verbal kommunikasjon
Enklere samarbeid	Krever godt utstyr og god nettforbindelse
Mer robust mhp endrede omgivelser	Kan ta lenger tid
Mer fleksibelt	Økt risiko for distraksjoner og multitasking

*Tabell 1:* Potensielle fordeler og ulemper ved virtuelle møter

### 2.5.5 Digitale møter og utmattelse

En vanlig utfordring med fjernarbeid er at ansatte er vant til å betrakte hjemmet som et sted for rekreasjon og hvile. Under pandemien ble dette snudd opp ned. Ifølge en undersøkelse av WHO har det vært en kraftig økning i tilfeller av depresjon og angst blant den mest produktive gruppen mennesker, hvilket inkluderer studenter og arbeidere. Denne gruppen er regnet for å være den mest sårbare for stress, blant annet grunnet stor bruk av sosiale medier. En stor andel av denne gruppen klaget over at de ble både fysisk og psykisk slitne av blant annet videomøter. De mest utbredte videokonferanseplattformene er Zoom, Webex, Microsoft Teams og Skype. Det viser seg at en bieffekt av bruk av disse plattformene kan resultere i økt utmattelse, også kalt "Zoom Fatigue" (McNamara & Bailenson, 2021). Dette skjer trolig grunnet økt behov for å konsentrere seg om å fange og tolke andre deltagers kroppsspråk. Mange synes også det er ubehagelig å se seg selv på skjermen (Tobing et al., 2022). En annen medvirkende årsak til at folk kan føle seg mer slitne, er multitasking under virtuelle møter, noe som viser seg å være ganske vanlig. En større studie av Cao et al. (2021)



viser at det er langt mer vanlig å multitasking i virtuelle møter enn i møter som holdes ansikt-til-ansikt. Studien går dypt inn på temaet, men det er som relevant for denne oppgaven er at blant flere andre faktorer, vil muligheten for å kunne slå av både lyd og video potensielt oppmuntre til multitasking. Studien konkluderer med at det også finnes positive effekter av multitasking, men to relevante negative aspekter som kan nevnes er at man kan bli mer sliten, samt at noen oppfatter multitasking som uhøflig siden de som multitasker ikke er fullt fokusert på møtet.

## 3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi beskrive hvordan vi har tenkt med hensyn på valg av forskningsdesign og redegjøre for tanker omkring utvalg og datainnsamling samt en presentasjon av informantene. Videre vil vi beskrive tanker rundt datanalyse, samt litt om validitet og reliabilitet. Til slutt skriver vi noen ord om vår refleksjon over rollen som forsker inkludert etiske problemstillinger og krav fra NSD.

### 3.1 Forskningsdesign

Vi har i denne oppgaven benyttet kvalitativ metode. Målet er å forstå hvordan koronasituasjonen med "alle" ansatte, både ledere og ikke-ledere, på hjemmekontor har påvirket organisasjonene. "Å forstå har noe deltakende ved seg som å forklare ikke har, og derfor er denne tradisjonen forbundet med kvalitative metoder" (Christoffersen et al., 2020, s. 52). Vi mener det er hensiktsmessig og givende å snakke med folk berørt av endringen i arbeidshverdagen, derfor har vi valgt en kvalitativ metode og ønsker med det å dykke inn i materien og finne ut hvordan ansatte og ledere har opplevd arbeidshverdagen på hjemmekontor. Samtidig ser vi nærmere på hvordan dette har påvirket kommunikasjon og samhandling.

Kvalitative intervjuer er den dominerende formen for datainnsamling i kvalitativ forskning og dette er en fleksibel metode som gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer (Christoffersen et al., 2020, s. 105). Vi ønsker at informantene skal få lov å komme med betraktninger og hvordan de personlig har opplevd og håndtert endringene og utfordringene til egne arbeidsoppgaver og synes derfor en semistrukturert intervjuguide passer bra. Årsaken til at vi har valgt denne metoden er at den egner seg for forskning i mindre skala, der man ønsker å gi rom for utfyllende beskrivelser innenfor et begrenset tematisk omfang. Metoden kombinerer en strukturert liste over emner som skal dekkes, samtidig som den gir frihet til å utdype ved behov (Thomas, 2017, s. 206).

Som nevnt i innledningen er det nærliggende å benytte casesdesign for det vi ønsker å studere. Casesdesign er egnet for studiet av det spesifikke og gir forskeren stort spillerom med hensyn til hvordan undersøkelser gjennomføres (Christoffersen et al., 2020, s. 211). Case som forskningsdesign er en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av case,

valg av informanter, datainnsamling og kriterier for å analysere og tolke data (Christoffersen et al., 2020, s. 211). Vi ønsker med dette å gjøre et dypdykk inn i de to bedriftene nevnt innledningsvis og se på hva som skjedde med både ledelse og samhandling gjennom to år i pandemi.

### 3.2 Utvalg og datainnsamling

Siden vi tok for oss to bedrifter i samme studie er dette et flercasesdesign. Bedriftene har visse betydelige likheter, samtidig som de er ulike på viktige områder. En tilsynelatende vesentlig forskjell på bedriftene er at der Bitpro er et selvstendig selskap som står på egne private ben og fokuserer på det norske markedet, er Telenor Maritime et datterselskap av delvis statseide Telenor ASA og retter seg i stor grad mot internasjonale kunder. Telenor ASA er et av Norges største konsern og med betydelig internasjonal virksomhet som gjør det til blant annet en av verdens største mobiloperatører. Samtidig opererer Telenor Maritime på en for Telenorkonsernet uvanlig selvstendig måte, utenfor hva Telenor anser som sin kjernevirksomhet, og hvor ledelse og kultur fra tiden som selvstendige bedrifter før oppkjøpene består. Av denne grunn mener vi Telenor Maritime er mer sammenlignbart med Bitpro enn hva de mer "klassiske" datterselskapene som er bygget fra grunnen av Telenorkonsernet selv ville vært.

Hva gjelder utvalg ønsket vi i utgangspunktet å bruke cirka like mange informanter fra hver bedrift, dette for å oppnå mest mulig lik vektning. Bedriftene er nokså like i størrelse, så vi antok vi ville finne noenlunde like mange hierarkiske nivå i begge, noe som kunne forenkle arbeidet med å velge ut informanter i sammenlignbare posisjoner. Det totale antallet potensielle informanter var lavt nok til at vi kunne vurdere hver og en for sine personlige attributter og deretter rekruttere de vi ser på som mest interessante, altså primært et skjønnsmessig utvalg, men samtidig med et innslag av selvseleksjon all den tid vi er avhengig av at informantene samtykker til å bli forsket på (Hellevik, 2002, s. 120). Vi ønsket å intervju ikke bare ledere på ulike nivå, men også ansatte uten lederansvar, for å undersøke om disse som ikke skal lede andre, og som kanskje har mindre følelse av å ha makt over sin arbeidssituasjon, har opplevd den endrede arbeidssituasjonen på samme måte som ansatte med lederansvar.

En kompliserende faktor for å rekruttere informanter til vårt utvalg er at Telenor Maritime har ulike ledelsesmodeller for ulike avdelinger. Noen avdelinger styres av en ordinær mellomleder som håndterer alle typer lederoppgaver, mens andre, mindre avdelinger, styres av en erfaren fagspesialist som kun har i oppgave å være faglig rådgiver og oppgavetildeler for mindre erfarne kolleger, samt koordinere faglig samvirke med andre avdelinger. Andre oppgaver knyttet til for eksempel lønn, helse, timeføring og kostnader håndteres av neste ledernivå oppover, som er selskapets ledergruppe (CTO, COO og lignende). Et bevisst forhold til hvem som er "komplette" avdelingsledere og hvem som kun er faglige koordinatorene var nødvendig når utvalget skulle bestemmes, slik at vi unngikk å sammenligne informanter som tross lignende stillingstittel i realiteten har markert ulike stillinger. Samtidig ville det å låse oss kun til å intervju "komplette" avdelingsledere i seg selv gi problematiske begrensninger på hvem vi kunne snakke med, og det kunne i seg selv ligge verdi i å finne ut hvordan slike faglige koordinatorene uten komplett lederrolle har utøvd ledelse under pandemien. I praksis viste det seg at så mange "komplette" avdelingsledere var villige til å stille opp som informanter at vi ikke rekrutterte noen av de avdelingslederne som kun er fagledere, men som det skulle vise seg var det like fullt et stort spenn i hvordan disse "komplette" avdelingslederne utøvde sin lederrolle.

Videre ønsket vi fortrinnsvis at vårt utvalg skulle bestå av informanter som hadde vært i sin posisjon en stund før pandemien begynte, slik at disse har et forhold til hvordan det var å fungere i én og samme posisjon både før, under og etter pandemien. Dette for at opplevelsene deres av endring i størst mulig grad skal være knyttet direkte til selve pandemien, og ikke til at de byttet arbeidsgiver eller ansvarsområde, som kan være en overveldende opplevelse også helt uten en samtidig pandemi. Informanter som nylig har byttet arbeidsgiver har en styrke ved at de ennå ikke er fullstendig sosialisert inn i organisasjonen og fortsatt ser på den med friske øyne, men dette er ikke nødvendigvis noe vi kan dra fordel av i en oppgave som ser etter forskjeller over tid, snarere enn på tvers av organisasjoner.

I utgangspunktet ville vi ikke diskvalifisere noen fra utvalget på basis av sin faglige tilhørighet. Vi anser det som like interessant å undersøke hvordan pandemien har påvirket noen som jobber med HR eller regnskap som dem som driver med teknologiutvikling eller drift. Vi sendte derfor ut informasjon om prosjektet vårt, med invitasjon til å bidra som informant, til et stort antall ansatte i begge bedrifter, på tvers av faglig tilhørighet, og hvor den eneste gruppen ansatte vi bevisst unnlot å invitere var de som nylig hadde kommet inn i

bedriften. Vi fikk en del positiv respons fra folk som ønsket å bidra, men det var også enkelte som ikke svarte. På et senere tidspunkt inntraff også en annen form for selvseleksjon, ved at et fåtall som opprinnelig hadde uttrykt seg positive til å delta viste seg å være så vanskelig tilgjengelig for intervju at vi likevel ikke klarte å inkludere disse.

Da vi hadde fått en oversikt over hvem som var interessert i å bidra måtte vi ta stilling til om vi ønsket å bruke informanter som er helt alene i sitt fagfelt. For slike finnes det ikke andre informanter fra hverken den samme eller den andre bedriften som vi kunne bruke som sammenligningsgrunnlag. Samtidig måtte vi være bevisst på at våre preferanser kunne føre til et skjevt utvalg, for eksempel ved at vi valgte informanter med en faglig profil som lignet vår egen, eller som vi allerede vet har meninger som sammenfaller med våre. I den grad et skjevt utvalg kunne vært ønskelig ville det vært om vi fikk et "negativt skjevt" utvalg, med en større andel informanter som antas å ikke svare i tråd med hva vi har forventet basert på vårt teorigrunnlag og vår egen bakgrunn og opplevelser. Hvis disse likevel svarer i tråd med vårt teorigrunnlag og forventninger, ville dette være en indikasjon på en effekt som er felles hos mange mennesker uavhengig av bakgrunn. De tidligere nevnte problemene med selvseleksjon gjorde at vi i Telenor Maritime ikke oppnådde like god bredde som i Bitpro, slik at vi ikke har respondenter fra Telenor Maritime som direkte kan sammenlignes med Bitpros respondenter fra salg og regnskap. Dette ser vi ikke som en vesentlig mangel, da vi er bevisst på våre respondenters bakgrunn og at vi ikke generaliserer ut fra funn som opptrer kun hos slike unike respondenter.

En egenskap ved informantene som vi ikke hadde noe bevisst forhold til da vi rekrutterte, men som vi senere i løpet av gjennomføringen av intervjuene ble bevisst på at likevel kunne være nyttig informasjon for prosjektet vårt, var hvorvidt informantene hadde hjemmeboende barn. Dette har vi derfor registrert delvis under, delvis etter, intervjuene, men hadde ingen innvirkning på rekrutteringen i forkant.

Bedriftene og vi er alle geografisk plassert slik at vi begge realistisk kunne møte opp personlig i begge bedrifter for å gjennomføre intervjuer, i den grad dette skulle være smittevernmessig forsvarlig. Selv om alle involverte gjennom pandemien har fått mye erfaring med bruk av Teams, Zoom og tilsvarende så vi opprinnelig for oss at det hadde fordeler å møtes ansikt til ansikt der dette er praktisk mulig og forsvarlig, da erfaringen vår fra tidligere pekte i retning av at samtalen flyter bedre og mer naturlig når den ikke går via

digitale flater. På den annen side er det unektelig mer tidkrevende og mindre fleksibelt å binde både informantene og oss til bestemte tider og steder for gjennomføring av intervju, så det kunne være at fordelene ved den mer naturlige flyten i en samtale ansikt til ansikt ikke fullt ut ville veie opp for ulempene sammenlignet med å kunne ta intervjuene når og hvor anledninger dukker opp.

Etter at de første intervjuene av ulike grunner ble gjennomført på Teams kom vi frem til at dette gikk så bra og uanstrengt, og var så mye enklere å organisere enn fysisk oppmøte, at vi valgte å gjennomføre samtlige intervju på denne måten. Dermed oppnådde vi også at Bitpros ansatte i Bergen, og Telenor Maritimes ansatte på stadig reisefot rundt i verden, kunne intervjues på samme måte som øvrige informanter, slik at det ikke ble noe skille på intervjuemetoden ut fra hvor informanten holdt til.

For å sikre at alt som blir sagt blir fanget opp, og for at den som intervjuer skulle kunne konsentrere seg om å gjennomføre selve intervjuet og ikke om å notere svarene, er det ønskelig med lydopptak uansett hvordan intervjuet gjennomføres. For intervju gjennomført gjennom samhandlingsverktøy er bruk av kamera en naturlig del, og forhåpentlig noe informantene ikke tenker noe videre over sammenlignet med for eksempel et ordinært videokamera stilt opp på stativ i rommet med blinkende rødt rec-lys, men i lys av kravene fra NSD måtte vi aktivt unngå å lagre video, derfor lagret vi kun lyden fra intervjuet.

Vi har også på to informanter gjennomført et kort oppfølgingsintervju (se tabell 2). Oppfølgingsspørsmålene kan sees i vedlegg 3. Årsaken til at vi ønsket å følge opp var i hovedsak å undersøke om hvordan kommunikasjon og samarbeid forløp etter at restriksjonene om obligatorisk hjemmekontor ble opphevet, altså om det kunne spores noen vesentlig endring. Av tids- og kapasitetshensyn, både for oss og for informantene, ble det ikke anledning til mer enn to oppfølgingsintervju. Tabell 2 på neste side viser en oversikt over informantene.

ID	Kjønn	Høyere utdanning	Barn	Avdeling/posisjon	Oppfølgings-intervju	Varighet intervju
BA1	M	Nei	Nei	Helpdesk		29 min
BA2	M	Ja	Nei	Helpdesk	Ja	84 + 19 min
BA3	K	Ja	Ja	Leveranse		49 min
BA4	K	Ja	Ja	Økonomi		20 min
BA5	M	Ja	Ja	Driftsavdeling	Ja	38 + 20 min
BA6	K	Ja	Ja	Leveranse		27 min
TA1	M	Ja	Ja	Programvareutvikler		26 min
TA2	M	Nei	Ja	Helpdesk		20 min
TA3	M	Ja	Ja	Leveranse		27 min
BL1	K	Ja	Ja	Datakommunikasjon		38 min
BL2	M	Ja	Ja	IT-tjenester		70 min
BL3	M	Ja	Ja	Salg		54 min
TL1	M	Ja	Ja	Programvareutvikler		31 min
TL2	K	Ja	Ja	Helpdesk		33 min
TL3	M	Ja	Ja	Leveranse		28 min

Tabell 2: Informantoversikt

(B = Bitpro, T = Telenor Maritime, A = ansatt uten personalansvar, L = leder, Tall = løpenummer/ID).

### 3.3 Dataanalyse

Vårt valg om å bruke semistrukturert intervju for datainnsamling er til dels motivert av å holde analysejobben innenfor en overkommelig størrelse. Vi ønsker rom for at informanter skal kunne komme opp med informasjon som er utenfor hva vi på forhånd tenkte vi kunne få, men samtidig ønsker vi å sikre at alle informanter blir stilt de samme grunnspørsmålene, for å sikre at vi får svar som deretter kan kategoriseres og sammenlignes. De senere intervjuene er til dels farget av at vi allerede har observert trender fra foregående intervju, så selv om

grunnspørsmålene har forblitt de samme gjennom hele innsamlingen har noen oppfølgingsspørsmål vært preget av at vi hadde konkrete spor å følge.

Samtlige intervjuopptak har blitt transkribert i sin helhet, med unntak av uttalelser som åpenbart ikke har relevans til vårt prosjekt, før kategorisering og annen formell analyse begynte. Dette for å sikre lik behandling av alle data og forebygge at vi på et for tidlig tidspunkt låser oss til de første trendene vi observerer, men som nevnt ble oppfølgingsspørsmålene like fullt farget av våre uformelle observasjoner underveis.

Kategoriseringen foregikk som en iterativ prosess, hvor grunnlaget for initiell kategorisering var basert på teorien vi har gjennomgått i forkant, men vi har endret, splittet og tilføyd kategorier i tråd med hva informantene tok opp i intervjuene, og deretter kategorisert igjen når vi så at enkelte kategorier ble for store og generelle. Til hjelp i dette arbeidet vurderte vi å bruke for eksempel NVivo eller tilsvarende programmer for kvalitativ dataanalyse, men i praksis landet vi på helt alminnelig Microsoft Word. Da dette var i mål så vi etter forbindelser, vurderte hva som var relevant opp mot vår problemstilling, og drøftet dette mot vårt teorigrunnlag.

### 3.4 Validitet og reliabilitet

Validitet kan deles i flere typer. Indre validitet handler om å sikre at man måler det man tror man måler, som innen kvalitativ forskning blant annet handler om å stille de riktige spørsmålene og hindre bias som kan oppstå hvis for eksempel spørsmålene i for stor grad er farget av forskerens bakgrunn og forutsetninger (Creswell, 2009, s. 192). Ytre validitet sier noe om funnenes generaliserbarhet, altså om de data vi får ut av vårt utvalg rimelig kan antas å gjelde også utenfor utvalget. At vi har et bevisst forhold til informantenes bakgrunn og at det blant mellomlederne i vårt utvalg er stor variasjon i hvilken rolle og hvilket ansvar de har, samt at vi primært ser etter informanter som ikke er unike i kraft av å være den eneste fra sitt fagfelt, men heller analysemessig kan plasseres i par eller grupper som er rimelige å sammenligne innbyrdes, er med på å styrke ytre validitet gjennom å synliggjøre enkeltinformanter som er "for ulike" til å gi grunnlag for generalisering. Samtidig må vi være bevisst på at bedriftene vi forsker på er teknologibedrifter med hovedfokus på kommunikasjonsteknologi, og det er derfor mulig at våre informanter, også blant ikke-



teknologer som håndterer områder som økonomi og salg, er mer vant til digitale samhandlingsverktøy enn ansatte i organisasjoner som driver med helt andre ting, som reduserer generaliserbarheten av våre funn.

Reliabilitet handler om hvor pålitelige våre data er. Dersom noen andre forsøker å gjenskape våre målinger, vil de få de samme resultatene vi fikk? Dette vil være vanskeligere i en kvalitativ undersøkelse av et sosialt fenomen enn ved en utpreget kvantitativ undersøkelse av noe naturfaglig, som for eksempel å veie frukt på en kjøkkenvekt. I våre semistrukturerte intervju er det flere potensielle trusler mot reliabiliteten, som at personkjemien mellom intervju og informant kan være ulik når vi gjennomfører vår forskning versus om noen andre forsøker å repetere den senere, og gitt den semistrukturerte intervjuformen snarere enn fullstrukturert, kan samtalen utvikle seg i ulike retninger basert på deltakernes og intervjuernes interaksjoner og følelser. Et tiltak for å styrke reliabiliteten er at vi fortrinnsvis ikke intervjuet våre egne kolleger så langt dette var gjennomførbart med tanke på vår og informantens tilgjengelighet, men snarere partnerens kolleger, for å unngå at personlige relasjoner utviklet mellom informant og intervjuer gjennom flere år i samme organisasjon påvirker intervjuet. Like fullt er det sannsynlig at en annen intervjuer på et senere tidspunkt ville fått andre svar fra samme informant, både fordi informanten har fått enda mer erfaring med samhandlingsverktøyene og andre faktorer uavhengig av vår forskning, men også fordi vår forskning direkte kan ha påvirket informantens tanker og holdninger til temaet.

### 3.5 Refleksjon over rollen som forsker

En åpenbar utfordring når man forsker på en organisasjon man selv er ansatt i er å opprettholde tilstrekkelig objektivitet og akademisk distanse. Både utformingen av spørsmålene, og hvem man velger å intervju, kan være påvirket av ens egen posisjon og historikk i organisasjonen.

Et mottiltak når vi nå er to personer fra ulike organisasjoner kan være å legge opp til at man primært forsker på den andres organisasjon snarere enn sin egen. Det vil være lettere å være mer objektiv, samt bli behandlet mer objektivt av informantene, men om man ikke er forsiktig risikerer man å miste fordelen ved å besitte omfattende bakgrunnskunnskap om organisasjonen (Ry Nielsen & Repstad, 2006, s. 265). Det kan da være klokt at den som selv

er ansatt i organisasjonen inntar en rådgivende rolle i oppgaver knyttet til denne, mens den som ikke er ansatt tar styringen i gjennomføring av intervju og har endelig beslutningsmyndighet om vi ikke skulle bli enige om hvordan organisasjonen skal undersøkes og presenteres.

Å kjenne organisasjonen fra før kan være en fordel. Man har kanskje opplevd noen av organisasjonens utfordringer på kroppen og har erfaring med hvilke kolleger som er flinke til å gi utfyllende uttrykk for sin kunnskap og sine meninger, slik at disse fremstår som gode intervjuobjekter. Sannsynligheten for at en intern observatør rett og slett misforstår informasjonen som formidles er lavere enn for en ekstern observatør som ikke har samme forkunnskap om organisasjonen og faget. I den grad en informant skulle ønske å bevisst vri på sannheten eller legge skjul på noe, for eksempel for å fremstille organisasjonen i et bedre lys, er det vanskeligere å gjennomføre når observatøren er en kollega som trolig har bedre forutsetninger enn en ekstern observatør til å gjennomskue slike forsøk (Ry Nielsen & Repstad, 2006, s. 252).

Samtidig er det slik at å kjenne organisasjonen fra før kan være en ulempe. Man har blitt formet av organisasjonen og sosialisert inn i en rolle som kan være vanskelig å klatre ut av når man skal forske. Attributter som en ekstern observatør ville ansett uvanlige og interessante, kan av en intern observatør allerede ha blitt akseptert og normalisert slik at de overses i forskningen (Ry Nielsen & Repstad, 2006, s. 253). Den ansatte har kanskje også gjennom sin tid på innsiden fått seg noen hjertesaker, vunnet og tapt i diskusjoner om retningen organisasjonen skulle ta, og bygget opp en misnøye over ting som ikke er slik den ansatte vil ha dem. Dette kan føre til at disse sakene blir spesielt grundig undersøkt og omtalt, på bekostning av minst like viktige saker som den ansatte personlig ikke har vært involvert med, eller ikke hatt noe personlig engasjement for.

En annen ulempe ved å være del av organisasjonen man forsker på kan være at informanter kan tilpasse seg den dobbeltrollen observatøren har i kraft av å være både forsker og kollega (Ry Nielsen & Repstad, 2006, s. 247). Som tidligere nevnt er det vanskeligere å villed en intern observatør for å fremstille organisasjonen i et bedre lys, men informantene kan like fullt farges av sin etablerte relasjon til sin kollega observatøren, og komme med de svarene man tror kollegaen ønsker å høre, og/eller vil gi minst støy i fremtiden. Det kan være enklere å

avstå fra slik oppførsel når man intervjues av en ekstern observatør som uansett snart forsvinner ut av organisasjonen.

Selv om den interne observatøren skulle klare å unngå mange av problemene hittil beskrevet, og man har klart å stille de gode spørsmålene basert på solide forkunnskaper om organisasjonen, og kollegene har vært ærlige respondenter uten baktanker og taktikkeri, gjenstår et problem i form av observatørens egne holdninger til det endelige resultatet. Tør man publisere noe som fremstiller ens egen arbeidsgiver i et dårlig lys, selv om kildematerialet er solid og tolkningen holder et faglig forsvarlig nivå? Klarer man innrømme at en selv tilhører en mindre veldrevet del av organisasjonen, og at andre deler, med kolleger man kanskje ikke er begeistret for, faktisk fungerer bedre?

For vår oppgave ble dette ikke et problem i praksis. Vi opplever at organisasjonene vi jobber i har god takhøyde og rom for ulike meninger. Selv om mange av våre informanter kritiserer enkelte forhold ved organisasjonene de jobber i, vurderer vi ikke disse som så graverende at det er problematisk å publisere oppgaven med kritikken og våre tolkninger for allmenheten. Vi opplever heller ikke at de ulike delene av organisasjonene, hverken de vi selv er del av eller de andre, har fungert vesentlig verre eller bedre enn andre hva angår de temaene vi tar for oss i oppgaven.

### 3.6 Etske problemstillinger, herunder NSD-krav:

Selv om vi ikke så for oss at vi i noen grad ville komme inn på, eller av informantene få opplyst, opplysninger om spesielt sensitive forhold som for eksempel helse eller straffehistorikk, må vi likevel ta hensyn til personvern og potensiell meldeplikt til NSD. Lyd-/videopptak av intervjuene kan være til god hjelp for å sikre at vi får registrert alt informantene forteller, men utløser meldeplikt til NSD.

Videre kunne det være informanter som for eksempel praktiserer en ledelsesform hos nåværende arbeidsgiver sterkt påvirket av at de tidligere har jobbet i organisasjoner med særegen kultur og/eller særegne lederutfordringer, som Forsvaret eller andre kritiske samfunnsfunksjoner. Det kunne gå på bekostning av oppgavens kvalitet hvis vi unnlater å ta med slik identifiserende bakgrunnsinformasjon som forklarer hvorfor enkelte leder på en måte som er tydelig forskjellig fra ledelse utøvet av andre uten slik bakgrunn.

Å sikre tilstrekkelig anonymisering av informantene, spesielt om vi ikke anonymiserer bedriftene, har vært en betydelig utfordring. Bedriftene har til sammen rundt 150 ansatte, noe som gjør at vårt utvalg av både ledere og ansatte med lang fartstid i stillingen er begrenset, som igjen kan gjøre det enkelt å unikt identifisere en informant basert på lite informasjon. Anonymisering før publisering vil imidlertid ikke endre på at vi har meldeplikt til NSD utløst av at vi samler inn personopplysninger i forbindelse med gjennomføring av intervju, selv om vi skulle lande på å ikke ta med opplysningene i det publiserte produktet. Vi har derfor vært i kontakt med NSD med et utkast til hvordan vi ville intervju, og fått godkjent dette.

Vi er forpliktet til å innhente informert samtykke fra samtlige informanter før vi begynner datainnsamling, et samtykke informantene når som helst kan trekke tilbake uten å oppgi grunn og uten at vi kan bestride dette. Dette medfører en risiko for at informanter selv lenge etter at intervjuet er gjennomført kan få kalde føtter hvis de ved nærmere ettertanke kommer til at de har sagt noe de ikke er komfortable med. Om de da krever at deres intervju, og alle data vi har fått fra dette, slettes, kan det medføre at viktige deler av vår analyse og konklusjon må fjernes fordi vi ikke lenger har lovlig bruk av dataene som understøttet disse.

Det finnes også andre etiske problemstillinger enn dem knyttet til NSD og anonymisering. Vi kunne komme til å avdekke kritikkverdige forhold, potensielt forhold som kan spores tilbake til enkeltpersoner eller små grupper, og under intervjuene dukket det også opp slik kritikk. Selv om vi skulle lykkes i å anonymisere tilstrekkelig til at eksterne ikke realistisk kan identifisere vedkommende, er det sannsynlig at både vedkommende selv og kolleger i organisasjonen vil gjenkjenne hvem som holdes ansvarlig for det aktuelle forholdet. Kritikk kan og vil ofte oppfattes negativt av mottakeren, og kan føre til konsekvenser også etter at vårt forskningsprosjekt er fullført og publisert, som at vedkommende blir demotivert eller mindre samarbeidsvillig både overfor kolleger og fremtidige forskere.

Dette er et generelt problem uavhengig av at vi selv er ansatt i organisasjonene som forskes på, men det kan tenkes at det er ekstra relevant i dette prosjektet hvor vi kjenner organisasjonene fra innsiden og gjennom dette har forkunnskap om hvilke deler som ikke fungerer optimalt. At intervjuene med enkelte unntak er gjennomført av en fremmed, snarere enn av en kollega, vil trolig være av minimal betydning all den tid den kritiserte vet at en kollega var involvert både i forberedelsen til intervjuet og i analysen i ettertid.

Også på et overordnet nivå kan negativ omtale av en organisasjon være problematisk, selv om kritikken ikke rettes mot enkeltpersoner eller små grupper. Negativ omtale som ikke peker på noen spesifikke personer eller grupper kan på den annen side sies å peke på alle. Videre er etablert praksis i organisasjonslivet at administrerende direktør eller tilsvarende har et ansvar for alt organisasjonen foretar seg, inkludert saker vedkommende ikke kjente til, til og med saker vedkommende ikke rimelig kunne forventes å kjenne til. Vi forventet ikke å avdekke noe utpreget kontroversielt og lovstridig, og vurderer den kritikken som faktisk dukket opp som innenfor normalen av hva man må forvente i organisasjoner av denne sorten, men må være bevisst på at enhver kritikk, selv velformulert og velbegrunnet, kan ha konsekvenser for ansattes motivasjon og trivsel, og organisasjonens vilje til å stille opp for fremtidig forskning.

Hensynet til organisasjonen og dens ansattes trivsel og velvære må balanseres mot hensynet til forskningen og våre lesere. Dersom vi unnlater å omtale kritikkverdige forhold av frykt for å støte noen har vi i realiteten kastet bort tiden, både vår, informantenes og andre involvertes. Vi har valgt å ikke filtrere bort kritikken som kom fra enkelte informanter, da vi opplever at ledere tok selvkritikk på flere av tingene som blir påpekt og følgelig både er kjent med, og enig i, mye av den, og at bedriftene vi jobber i generelt har stor aksept for kritikk som er motivert av ansattes ønske om å gjøre dem til bedre arbeidsplasser.

### 3.7 Teoriinnhenting

Artiklene har i stor grad blitt funnet gjennom søk i Google Scholar og Scopus, og til dels også ved søk i vanlig Google hvor vi har funnet enten artikler direkte, eller funnet ordinære mediers omtale av forskning, og deretter hentet forskningsartiklene som har blitt omtalt. Noe av teorien vi benyttet har vi også funnet gjennom å se på referanselisten til studiene vi har benyttet. Mange studier har ganske lange referanselister som gjør at det er mulig å finne mange kilder.

For søkene i Google Scholar og Scopus har blant annet disse søkeuttrykkene blitt benyttet. Vi inkluderer noen søkeuttrykk som eksempler, men dette er ingen komplett liste da denne ville blitt veldig lang: "CCO", "Communicative Constitution of Organizations", "organizational communication", "communication constitutes organization (CCO)", "Montreal School",

"theory of social systems", multitasking, "remote work", "remote work communication", "remote work efficiency", "remote work-life balance", "new leader", "new leader onboarding", "zoom fatigue", "remote work covid19", "remote work pandemic", "hybrid meetings", "digital communication", "digital communication covid19", "digital communication pandemic", "face-to-face communication", "organizational theory", "work isolation covid19", "job stress", "job satisfaction covid19", "job performance covid19", "job performance digital", "CCO membership negotiation", "professional isolation", "physical work environment organization", "positive and negative effects of remote work", "information exchange covid19", "job autonomy", "job autonomy age", "job autonomy age education", "remote work gender", "telework covid", "working from home gender", "remote work autonomy", "information exchange covid19", "covid leadership", "telework leadership", "leader empathy" og "leader gender behavior".

I tillegg har vi mottatt noen artikler direkte fra veileder og fra den ene studentens partner, som selv er akademiker i et relatert fagområde. Utover dette har vi spesielt for metodedelen brukt litteratur fra tidligere emner i dette studiet og fra våre tidligere studier, da metoden kan være lik på tvers av oppgaver om ulike tema.

## 4.0 Empirisk grunnlag

Dette kapitlet vil presentere de viktigste empiriske funnene vi har avdekket gjennom våre intervjuer med informantene. Vi starter i 4.1 med en presentasjon av våre to case-bedrifter og går deretter gjennom funn knyttet til våre forskningsspørsmål presentert i 1.1. Delkapittel 4.2 tar for seg ledelse og motivasjon og funn som vil bli nyttig i besvarelse av underspørsmål 1 og 2. Delkapittel 4.3 omhandler samhandling og kommunikasjon i bedriftene og er rettet mot underspørsmål 3. Delkapittel 4.4 oppsummerer det vi anser som sentrale funn.

### 4.1 Beskrivelse av case

Vi ønsker i denne oppgaven å se nærmere på hvordan våre respektive arbeidsplasser, Telenor Maritime og Bitpro, har håndtert denne omstillingsprosessen med tanke på både utøvelse av ledelse, samt samhandling og kommunikasjon internt i bedriftene. Vi tror at siden omtrent alle ansatte i de to bedriftene har blitt påtvunget hjemmekontor i en lengre periode har dette med stor sannsynlighet hatt innvirkning på samarbeid og kommunikasjon, motivasjon, samt utøvelse og opplevelse av ledelse. Nye og trolig ukjente problemstillinger har oppstått. Ikke alle disse har vært direkte knyttet til sykdom og smittevern, men også mer indirekte effekter, for eksempel å sikre tilstrekkelig bemanning i ulike funksjoner og stillinger som følge av blant annet karantenebestemmelser. Både ledelsen og de ansatte har over en lengre periode måttet bruke digitale flater for kommunikasjon som erstatning for kommunikasjon ansikt til ansikt. Dette gjelder på alle nivåer. Ledere seg imellom, ansatte seg imellom, samt dialog mellom ansatte og ledere.

På dette tidspunktet mener vi det vil være hensiktsmessig å gjøre en presentasjon av de to overnevnte firma slik at leseren kan danne et inntrykk av hva slags bedrifter denne oppgaven omhandler.

#### 4.1.1 Bitpro:

IT-selskapet Bitpro ble startet som et enkeltpersonforetak i 2004. I 2007 kjøpte Bitpro-gründeren rettighetene til navnet og etablerte selskapet som et AS med 8 ansatte på lønnslisten. Noen av kundene tok gründeren med seg fra IT-selskapet Pragma hvor han

fungerte som daglig leder. Det ble etablert et datarom til ca 5 millioner kroner hvor det fra dette ble tilbudt datamaskinkapasitet til eksterne kunder. Bitpro ble kåret til "gasse-bedrift" tre ganger i Vest-Agder i løpet av de første driftsårene. Bitpro mistet store konsulentinntekter da oljekrisen rammet (Reinertsen, 2019).

I 2016 og 2017 jobbet Bitpro med å erverve seg kunder som er begrenset utsatt for konjunkturer. Dette lyktes de med og fra andre halvår i 2017 opplevde Bitpro på ny en vekst i omsetning. I 2018 kjøpte Bitpro IT-selskapet Enitro. Årsaken til dette var at markedet opplevdes for lite for to såpass like bedrifter. Det ble utfordrende å være liten i bransjen og derfor ble begge parter enige om at å slå seg sammen var en god løsning. På kort sikt ble eksempelvis utgifter til lisenser (for programvare) og lokaler redusert, mens på lengre sikt handler det om å oppnå fordeler som posisjonering i markedet, vekst og kompetansebygging (Reinertsen, 2019).

4. Desember 2019 ble det annonsert en fusjon av bedriftene Bitpro og Proximo Norge. Bedriftene slo seg sammen for å bli en ny ledende leverandør av skybaserte kommunikasjons- og sikkerhetsløsninger. Proximo er bedriftsdelen av det velkjente telekommunikasjonsselskapet NextGenTel. NextGenTel har siden 2000 tilbudt bredbånd via xDSL<sup>1</sup> og fibersamband, samt mobilt bredbånd til privatmarkedet. NextGenTel ble kjøpt av Christen Sveaas-eide Kistefos i 2019. I forbindelse med oppkjøpet ble NextGenTel tatt av børs og bedriftsdelen av selskapet ble skilt ut under navnet Proximo Norge. Noe av tanken bak fusjonen av Bitpro og Proximo er at datamaskinkraften (server) flyttes stadig lengre vekk fra sluttbrukere. Tidligere var det mer vanlig at datamaskinkraften var in-house, såkalt on-prem (on premises), men mye er nå flyttet opp i "skyen" og utviklingen går i retning av mer og mer skybaserte tjenester (Reinertsen, 2019).

I dag består Bitpro av to avdelinger, henholdsvis Bitpro Kristiansand og Bitpro Bergen (tidligere Proximo). Bitpro Kristiansand er en leverandør av både skytjenester og mer tradisjonelle IT-tjenester, mens Bitpro Bergen leverer kommunikasjons- og sikkerhetsløsninger innenfor data- og telekommunikasjon. Bitpro avdeling Bergen leverer i dag ulike former for data- og telekommunikasjonstjenester til ca 11.000 bedriftskunder i

---

<sup>1</sup> Digital Subscriber Line (internett via den gamle kobberkabelen til Telenor).



Norge. I tillegg utvikler og leverer selskapet sikkerhetsløsninger i samarbeid med IT-leverandøren Cisco. Samlet sett mellom avdeling Kristiansand og Bergen var den samlede omsetningen i 2019 på ca 260 millioner NOK. Bitpro ønsker å fokusere på synergier som blant annet kan oppnås ved en bredere produktportefølje. Litt forenklet sagt kan man si at avdeling Bergen danner rammeverket/grunnlaget i form av datakommunikasjonslinjer (tilgang til internett), mens avdeling Kristiansand leverer IT- og skytjenester på toppen av dette fundamentet (Reinertsen, 2019).

Når det gjelder Bitpro er det under utarbeidelsen av denne oppgaven veldig viktig å ha i bakhodet at det under pandemien har vært en pågående fusjonsprosess mellom Bitpro og Proximo. Derfor må vi under bearbeidelse av datagrunnlaget huske på at Bitpro-ansatte har vært underlagt en endringsprosess som kan tenkes å påvirke svarene. Vi har forsøkt gjennom intervjuene å minne informantene om dette, slik at de i størst mulig grad skiller mellom disse endringene og endringene forårsaket av pandemien.

#### 4.1.2 Telenor Maritime:

Dagens Telenor Maritime har et mangslungent opphav fra flere land og sektorer. En stor del av selskapet holder til i Arendal og stammer fra MCP, et selskap som ble opprettet i 2003, da Ericsson la ned utviklingsvirksomheten sin i Grimstad, og en gruppe ansatte derfra bestemte seg for å skape en ny bedrift som skulle tilby mobildekning på skip, via skipets satellittforbindelse. I 2006 ble selskapet kjøpt opp av Telenor, men beholdt navnet og ble ikke dramatisk endret internt, men med Telenors kontaktnett og finansielle muskler i ryggen fikk man helt andre muligheter til å investere og å få en fot innenfor hos store rederi utenfor Skandinavia, samt innenfor mobildekning på fly.

Telenor hadde også en enhet innenfor daværende Telenor Maritim Radio som drev med satellittforbindelser av den typen MCP brukte for sine mobilbasestasjoner, og i 2015 ble denne enheten innenfor Telenor Maritim Radio overført til MCP for å kunne tilby en bedre integrert totalpakke hvor MCP hadde full kontroll både på mobiltjenesten og på satellittjenesten denne var avhengig av. Senere samme år overtok MCP fra Telenor Norge også driften av basestasjoner på oljeplattformer. 1. mars 2016 ble navnet endret fra MCP til Telenor Maritime, og satellittvirksomheten drastisk utvidet gjennom oppkjøp av den svenske konkurrenten SatPoint, som hadde drevet utelukkende med satellittkommunikasjon. Den hittil

nyeste utvidelsen har vært kjøpet av finske KNL i 2020, som driver med datakommunikasjon over kortbølgeradio, både til sivil maritim bruk og militær bruk til lands og til vanns.

Kulturelt og organisatorisk er det fortsatt synlig at selskapet ble bygget opp ved å kjøpe opp bedrifter som til dels har fått operere videre uten større forandringer, som driver med ulike teknologi og til dels snakker ulike språk. Miljøet for satellittkommunikasjon er fordelt rundt i Stavanger, Bergen, Ålesund og Stockholm, kortbølgeradio kun i Oulo i Finland, mens mobildelen, stabsfunksjoner og enkelte nyere satsinger som WiFi og IoT holder til i Arendal. I tillegg finnes det en viss tilstedeværelse utenfor Norden i form av mindre salgskontor som markedsfører alle tjenestene Telenor Maritime kan tilby, og en reisende tekniker stasjonert nær det viktige cruisemarkedet i Karibien.

#### 4.1.3 Forskjeller og likheter mellom bedriftene

Bitpro og Telenor Maritime har visse forskjeller som gjør at de har blitt påvirket på ulike måter av pandemien. For det første kan nevnes at Bitpro er helnorsk, både med tanke på hvor menneskene holder til og hvor kundene befinner seg. Til sammenligning har Telenor Maritime et stort antall ansatte utenfor Norge, og målt som andel av omsetning utgjør norske kunder en minoritet.

Videre har Bitpro etter en hard nedtur i forbindelse med oljekrisen i 2014-2015 jobbet aktivt med å skaffe seg kunder utenfor konjunkturutsatte bransjer og opplevde ikke at mange kunder forsvant da pandemien rammet. Telenor Maritime er i så måte deres rake motsetning. Selskapet var i veldig liten grad involvert med oljesektoren da oljekrisen rammet og opplevde ikke noe press om diversifisering etterpå. De holdt seg til det som historisk har fungert godt og i liten grad har variert med konjunkturer, nemlig å primært betjene skip i internasjonal passasjertrafikk og cruise. Dette markedet ble så godt som fullstendig utradert i løpet av uker da pandemien rammet, og med det kollapset også omsetningen.

Selskapene er organisert litt ulikt, ved at Bitpro følger en tradisjonell hierarkisk modell hvor ansatte for nær alle typer saker er underlagt en leder ett steg opp i hierarkiet, og i liten grad forholder seg direkte til noen som er flere steg opp eller til siden. Telenor Maritime er preget av at enkelte avdelinger er spesielt små, helt ned mot to personer i en avdeling, og dessuten krysser landegrensener, og har derfor valgt en mer komplisert struktur. I de minste avdelingene styrer lederen det rent faglige, mens for eksempel personalansvaret ligger på lederen i neste

trinn opp. I den grad en avdeling krysser landegrensene med ulike lover og avtaler for arbeidstid, timelister et cetera, er det normalt at en leder i samme land håndterer disse formelle sakene, snarere enn at en "operativ" eller "faglig" avdelingsleder skal måtte sette seg inn i hva som gjelder i hvert land han har ansatte i. Å være definert som leder i Telenor Maritime dekker dermed et veldig stort spenn for hva man egentlig har ansvar for hos de ansatte.

Samtidig er det også vesentlige likheter mellom bedriftene. Begge driver innen IKT, styres fra Norge og stort sett av nordmenn. De ansattes IKT-kompetanse er jevnt høy, de fleste har høyere utdanning og det er en klar overvekt av menn blant de ansatte, men kvinner er representert på alle nivå i begge bedrifter.

Videre dette kapitlet vil vi presentere våre viktigste empiriske funn strukturert etter forskningsspørsmål. For leserens skyld vil vi her gjenta hovedspørsmålet. Hvert underspørsmål vil bli repetert på sin respektive plass i den kommende empirien.

**Hovedproblemstilling:** Hvordan har økt bruk av digitale flater på hjemmekontor påvirket ledere og ansatte under Covid19-pandemien?

## 4.2 Funns innen ledelse og motivasjon

I det påfølgende delkapittel vil vi se nærmere på funn som berører hvordan utøvelse av, og opplevelsen av ledelse har endret seg i 4.2.1. I 4.2.2 vil vi fokusere på de ansattes motivasjon, før vi i 4.2.3 tar for oss kjønn og hjemmekontor. Disse temaene er særlig relatert til underspørsmål 1 og 2.

*Underspørsmål 1: Hvordan har utøvelsen og opplevelsen av ledelse endret seg, og hvordan ble motivasjonen påvirket?*

### 4.2.1 Utøvelse av og opplevelse av ledelse

Ledere fremstår bevisste på behovet for å ha personlige relasjoner, og mange har satt inn tiltak for å opprettholde kontakt. For eksempel ble det i begge bedriftene og i flere avdelinger innført hyppige morgenmøter som ikke nødvendigvis hadde så spesifikk agenda, men var mer generelle og skulle sikre at folk ble sett, og var klar over hva kollegene og bedriftene drev med. En av lederne mener i ettertid at han burde hatt enda hyppigere kontakt med sine

ansatte, kanskje i form av Teamsmøter for avdelingen hvor agendaen rett og slett bare er å få snakket litt sammen tilsvarende hva man pleide å gjøre da alle var på kontoret. Noen begynte med svært høy møtefrekvens i starten, for eksempel daglig, og har justert ned etter hvert som de fikk erfaring med hvor stort eller lite behovet for slike møter faktisk var. Disse generelle møtene fremstår så nyttige at de vil bli videreført selv etter pandemien.

**TL1:** Jeg syns det fungerer bra, og jeg har ikke fått noe ønske... Jeg har spurt mine ansatte om de ønsker å kutte det ut selv om vi er på kontoret, men det ønsker de ikke. Så at det er en bra måte å gjøre det på. Vi hadde først alle dagene i uken da, fem dager i uken, men det ble litt for mye. Derfor har vi gått ned til mandag, onsdag og fredag.

Ifølge våre informanter, både ansatte og ledere, har ledere i liten grad kommet med spesifikke kontrolltiltak i forbindelse med pandemien. I én avdeling kom det inn en ny leder under pandemien som var langt mer nøye enn sin forgjenger på timeføring, men ellers ikke så ut til å gjøre de tingene de ansatte forventet av sin leder. En av våre informanter uten høyere utdanning nevnte dette med strengere krav til timeføring, mest som en observasjon, uten å gi uttrykk for at det hadde utløst noen spesielle følelser hos ham, men vi har også en informant med høyere utdanning som reagerte sterkt på lederens fremferd: **BA3:** "Og så tenker jeg sånn, kanskje det er det eneste han vet hvordan han gjør, hvordan han godkjenner de jævla timene? Det er derfor han maser om dem, hva vet jeg?"

En annen leder som i likhet med den nyansatte lederen møtte motbør under pandemien, er en etablert leder med relativt høy andel unge ansatte med til dels lite utdanning og kort fartstid i bedriften. Vedkommende leder er vant til å følge sine ansatte tett i hverdagen gjennom å være fysisk til stede i deres felles arbeidsrom, og der uten ekstraarbeid for de ansatte holde seg informert om status ved å høre hva de snakker om og se hva de har på skjermene. Siden arbeidet under pandemien foregikk på hjemmekontor umuliggjorde dette lederens gamle metode for å holde seg informert uten merarbeid for de ansatte, og lederen gikk over til å kontakte ansatte for å få dem til å aktivt kommunisere den samme informasjonen. For en av avdelingens ansatte med høyere utdanning ble det så mye at han protesterte.

**TL2:** Jeg har vel egentlig fått feedback fra en at han syns det var masete når jeg prøvde å spørre hvordan det gikk og om ting var tatt tak i, om de hadde kontroll på alarmer og ticketer og mailer og sånt noe. Så, eh, jeg har vel kanskje feilet litt der da. Men det er jo bare én person som har respondert for å si det sånn da, så det er egentlig

ikke så veldig lett å vite om de... flertallet har syns at det har vært masete, eller om det kun er én eller noen få.

Denne lederen valgte senere, etter vårt intervju, å ta med dette kontrolltiltaket som et tema i medarbeidersamtalene, hvor de ansatte ble spurt hvordan de hadde opplevd det fra sin side. Det var da ytterligere én ansatt, en ansatt uten høyere utdanning, som ga uttrykk for at det hadde vært negativt, men utover dette var det ikke klaging fra avdelingens ansatte hverken med eller uten høyere utdanning.

Øvrige ledere og ansatte forteller om stor grad av tillit, og at dette er noe begge parter forventer i et miljø med "voksne", høyt kompetente ansatte. En av de eldste lederne, med en avdeling av nesten utelukkende svært erfarne og autonome ansatte, opplevde seg selv knapt som leder før pandemien. Lederoppgavene var ikke noe særlig utover å godkjenne timelister og gjennomføre medarbeidersamtaler, for utover det styrte folk seg selv. Pandemien medførte mer lederarbeid i form av oppgavefordeling og arbeidsplanlegging, men lederen selv er usikker på i hvor stor grad dette skyldes selve pandemien og hjemmekontortilværelsen, og i hvor stor grad det er en naturlig konsekvens av at avdelingens arbeidsmengde har økt.

**TL1:** [...] så har jeg en veldig takknemlig gjeng å lede da, det er jo lite konflikter og bruk av lederautoritet, for å si det sånn. [...] Du kan jo si kanskje at det med å være leder har kommet litt frem enn det var før. Hvor jeg før pandemien for min del var mer timelistegodkjenner og... og... disse årlige medarbeidersamtalene, og så var det ikke sånn skrekkelig mye lederaktivitet utover det. Mens jeg nå under pandemien i noe større grad har drevet med... litt mer med sånn oppgaveformidling for å si det sånn. Og litt mer planlegging. Det kan jo like mye ha med at vi har fått litt mer innflyt av oppgaver, og at det som tidligere ikke var noe problem da, for min avdeling, det med å fordele oppgaver og ha tid til å gjøre dem, det har blitt et større problem. Man har måttet ta tak i det nå. Litt usikker, egentlig, på det.

En av hans ansatte langt på vei bekreftet lederens oppfatning av egen ledergjerning, med lite direkte styring ovenfra og stor tillit til de ansatte.

**TA1:** Nei, det har ikke vært noe "micro-management", men det er jeg jo ikke vant til noen plass. Det er ingen som driver og styrer min tid. [...] og det har aldri vært noe mistillit, altså, at man alltid har troen på at vi faktisk jobber fra sjefen sin side. Det jeg har hørt i gangen er noen som ikke stoler på at alle er like effektive på jobb, og at de

driver og gjør private ting, men det er den ryktegreien, og den kommer fra andre plasser enn fra min sjef, for å si det sånn. Jeg føler at han har full tillit til at vi gjør jobben etter beste evne selv om vi er hjemme.

Generelt fikk vi tilbakemelding fra mange ansatte at ledere på ulike nivå tok mye initiativ til forskjellige tiltak av sosial eller informativ art i starten av pandemien, men at disse enten ikke ble opprettholdt av ledelsen over tid, eller etter hvert kun ble benyttet av et fåtall.

Begge selskapene har vært gjennom fusjoner i perioden, og i det ene selskapet som kom inn i Bitpro har man før pandemien vært spesielt restriktive ved bruk av hjemmekontor. Da pandemien gjorde hjemmekontor uunngåelig, ble ledelsen der positivt overrasket over hvor godt det fungerte i praksis, og man later til å være åpen for en mye friere bruk av hjemmekontor i fremtiden. Samtidig er man bevisst på potensielle problemer og ser for seg å ha visse føringer for å unngå at dette i praksis utvikler seg til veldig ovale helger med for eksempel hjemmekontor fredag og mandag, eller oppleves veldig urettferdig ved at enkelte som allerede har spesielt gode vilkår får større mulighet til bruk av hjemmekontor enn andre som også på andre områder har dårligere vilkår.

**BL3:** Det trenger ikke nødvendigvis å gå på mistillit i forhold til at hvis man ikke har den regelen så stikker på folk på jobb torsdag ettermiddag og hjem igjen mandag ettermiddag, men det går vel vel så mye på å ikke legge til rette for noe som kan invitere til misbruk. Også det med at det er tross alt en betydelig andel av våre kolleger som ikke har den muligheten, eller har et alternativt sted å være fredager og mandager, så jeg synes ut i fra et likhetsprinsipp, så må jeg si at jeg faktisk ser at dette er en modell jeg vil bifalle fordi at det skal ikke være slik at de som har mulighet av ulike grunner skal ha en økt grad av fleksibilitet enn det andre har. Det kan også lett blir forskjell på hvem som skal ha den fleksibiliteten ut i fra hvilken jobb de har, for det med fleksibilitet i forhold til å ha flere steder å være sånn rent privat, det kan ofte henge sammen med økonomi.

Ledere er bevisste på at én og samme egenskap ved plassering hjemme versus på kontoret kan være både positiv og negativ alt etter hvordan man ser på den. Mange opplever at de har lettere for å få konsentrert seg og jobbe uavbrutt når de sitter hjemme, samtidig flyter kommunikasjonen mellom ansatte raskere når de kan snakke sammen direkte. Det er naturlig nok ikke mulig å både få jobbe uavbrutt og samtidig være umiddelbart tilgjengelig for

kollegers spørsmål. Selv da hjemmekontor var "pålagt" var det enkelte som fikk aksept for å møtes på kontoret fordi det ble opplevd som nødvendig for samarbeidet som illustrert ved følgende sitater:

**TA3:** Hvis jeg skal designe så jobber jeg bedre hjemme, for da er det ingen som kan forstyrre når man sitter langt inni et dokument, men hvis man skal samarbeide litt så er det en fordel å være på kontoret, det er det.

**TL1:** Nå har vi jo hatt enkelte grupper hos meg som har hatt behov for å samarbeide, de har jo vært på kontoret, for å si det sånn. Så det har ikke vært sånn at alle har vært på hjemmekontor hele tiden selv om det har vært, kall det pålagt. Nå er jo... Vi har jo brukt kontoret i en del sammenhenger hvor det har vært nyttig da.

**BA:** Jo, jeg tror den har vært grei den altså. Fordi jeg får roen, det er jo ingen andre.... [...] Ja. Du har jo det du skal gjøre og du har ro og fred og ikke noe avbrytelser, men du går selvfølgelig glipp av den kommunikasjonen man har på tvers av kontorene og... oppdager tilfeldige ting som man gjerne ikke gjøre hvis man sitter på hjemmekontor, sant?

Ansatte som mottar ordre fra en leder de ikke har en etablert personlig relasjon til kan fortolke i verste mening, og den ansatte velger å forholde seg til andre lederfigurer man har personlige relasjoner til istedenfor korrekt tjenestevei gjennom denne lederen man ikke har en personlig relasjon til.

**BA3:** Selvfølgelig, når du har følt at denne sjefen har vært litt pirkete på tøyseting et halvt år i pandemien så har du ikke det beste blikket på ham da, når du begynner å møtes fysisk, og da kan det hende at det også fargelegger litt hvordan du ser på all den pirkingen som skjer etterpå.

Ansattes forventninger til hva en leder skal gjøre er også varierende, blant annet en eldre mannlig ansatt som virket tilfreds med å ha en eldre mannlig leder som ikke involverte seg så veldig utover det mest nødvendige:

**TA1:** Men nå har vel jeg en leder som er av den oppfatning at vi er voksne folk og må ta ansvar selv, og de... Jeg er og av den oppfatningen, så... Jeg forventer ikke at ledelsen skal holde meg i hånden og passe på at jeg holder motivasjonen oppe og

trives, det må jeg gjøre selv, og hvis ikke så må jeg se meg om etter noe nytt, det er litt den innstillingen jeg har.

Samtidig var det andre ansatte som opplevde at lederne virkelig sto på for å sikre at de ansatte hadde det greit, og hvor de ansatte ga uttrykk for at dette var en lederatferd de satte pris på.

Basert på respons fra enkelte informanter kan det se ut som ledere muligens ikke i tilstrekkelig grad har kommunisert ut grunnlaget for å hente folk inn igjen fra hjemmekontor. Noen ansatte har opplevd hjemmekontor som svært positivt og opplevd det negativt å måtte komme tilbake. Spesielt var dette aktuelt i Bitpro hvor ledelsen gjennomførte en undersøkelse blant de ansatte om deres preferanser for fortsatt hjemmekontor versus å komme tilbake på kontoret, og deretter kalte folk tilbake selv om undersøkelsen kan ha indikert at majoriteten foretrakk hjemmekontor. Dette kan ha vært et nødvendig tiltak for å ta hånd om en sårbar minoritet som opplevde hjemmekontor som spesielt negativt, altså at man prioriterte omsorg for et fåtall som hadde det virkelig ille, fremfor et flertall som uansett klarte seg greit nok, men denne begrunnelsen kan muligens ha blitt for dårlig kommunisert ut til flertallet.

**BA3:** Jeg synes kanskje de var litt strenge da de begynte å tvinge folk tilbake på kontoret plutselig, jeg synes de kunne latt folk ha det litt friere, i hvert fall når de gadd å ha en spørreundersøkelse om det så burde de kanskje sjekket den spørreundersøkelsen før de tvang folk tilbake da. Jeg er ganske sikker på at de aller fleste sa at hjemmekontor var fint, men samtidig har jeg hørt at det var noen som faktisk slet, at de kanskje var litt ensomme, at det gikk på det, på en måte.

**BL1:** Og så har det vært noen på alle kontorer som har hatt behov for å være til stede på kontoret for å komme seg ut, og ta den bussturen og komme inn, og da har vi laget unntak. Og det har også vært i henhold til de retningslinjene som er gitt fordi vi har vært opptatt av å ta vare på de ansatte på den måten også.

Også på andre områder enn hjemmekontor versus å komme tilbake til kontoret har ansatte meldt om frustrasjon på grunn av det de opplever som at lederne ber de ansatte svare på spørsmål, men deretter ikke lytter til svarene. Ansatte uttrykker forståelse for at det er vanskelig for å være leder i en så spesiell situasjon som pandemien har vært, men samtidig irritasjon over at når de ansatte da prøver å være hjelpsomme og konstruktive, og gir lederne tilbakemeldinger på ting som ikke fungerer og hvordan det kan løses, men deretter skjer det tilsynelatende ingenting.



## 4.2.2 Motivasjon

Fra datagrunnlaget kan det ser ut som om motivasjonen har vært svært varierende blant informantene, både i hvordan den har utviklet seg underveis og hva de mener har påvirket den. Hjemmekontor har vært positivt for noen og negativt for andre, noen har vært mye opp og ned, andre mer stabilt. Noen slet med motivasjonen etter en stund, men var kommet over det og var motiverte igjen på intervjutidspunktet. Andre hadde klart seg greit lenge, men kjente at motivasjonen sviktet da gjenåpningen endelig var i sikte.

En av lederne oppga at det å følge opp de ansatte på hjemmekontor for å sjekke om de har det bra var motiverende selv om det medførte merarbeid som kom i tillegg til alle de ordinære oppgavene lederen har. En informant oppga at det var motiverende å overhodet ha en jobb å gå til, med tanke på hvor mange i samfunnet vårt som ble permittert eller sagt opp på grunn av pandemien. For noen har stort arbeidspress vært motiverende, for andre bare slitsomt. Andre som opplevde at arbeidsmengden stupte på grunn av mindre aktivitet ute hos kundene ble demotivert av å ha for lite å gjøre: **TA2:** "At en får nedgang. I antall oppgaver, og ting å gjøre, og at kunder har ikke fått... Fått lov til å seile. Så det har jo vært en demotiverende faktor sånn sett. Så det har blitt litt mindre å gjøre for oss."

Det fremstår vanskelig å generalisere om positive motivasjonsfaktorer, da informantene oppgir så mye forskjellig og til dels motstridende om hvordan motivasjonen deres har blitt påvirket. I den grad vi har funnet en klar felles faktor på motivasjon er at de få som opplevde å bli detaljstyrt/kontrollert tok dette negativt, mens andre som ikke opplevde detaljstyring likevel tok opp at dersom dette hadde skjedd ville de tatt det negativt.

**BA5:** Jeg trivdes veldig godt med hjemmekontor, jeg synes jo det var litt luksus på en måte med hjemmekontor, men jeg merket jo det når jeg kom tilbake at jeg trivdes jo mye bedre, da merket jeg det at det betyr at man kanskje ikke trivdes så godt likevel.

Noen ansatte som følte at de trengte noen å snakke med valgte å snakke med ledere som de følte en nær personlig relasjon til etter å ha jobbet sammen i mange år, snarere enn å gå tjenestevei og dermed blottlegge seg overfor en leder de ikke har den samme nære relasjon til, for eksempel fordi denne lederen har kommet inn i nyere tid.

En informant beskrev en periode som veldig "flat", uten topper eller bunner, hvor tilværelsen besto av å stå opp, jobbe, og legge seg igjen, og sammenlignet sin tilværelse med Sisyfos som

skyver og skyver på steinen i motbakke uten å komme i mål. Arbeidsoppgavene var de samme hver dag, uten noe overordnet langsiktig mål å jobbe mot, og pandemiens restriksjoner gjorde også at bedriftens jevnlig sosiale sammenkomster var lagt på is, dermed opplevde informanten at han i jobbsammenheng ikke hadde noe å se frem til hverken faglig eller sosialt.

Enkelte har opplevd et høyere konfliktnivå, men da ikke i form av store saker, snarere en slags konstant liten irritasjon som de tilskriver at når de ikke lenger sitter sammen, mister de den sosiale småpratene med kollegene hvor de vanligvis ville luftet livets små ergrelser. Pandemien har ikke bare endret hvordan livet er på jobb, men også hvordan livet er på fritiden. Om man for eksempel ikke får gått på trening og ikke får møtt venner kan dette dempe motivasjonen jevnt over, og man tar dette med seg i arbeidstiden, og tar ut frustrasjonen på kolleger i det som egentlig er ment å være jobbrelatert kommunikasjon. Vi kan se et eksempel på at **BA2** beskriver et høyere konfliktnivå her:

Det du opplever er større internkonflikt, folk blir mer hissige på hverandre, du får... selv om det er minimale ting, så får du forskjellige oppfattelser av arbeidsdagen til de forskjellige. Jeg har opplevd selv situasjoner, sånne skurringer, sånn småpøtt som egentlig ikke er noe problem men du mister mye av tålmodigheten.

En av lederne hadde merket seg dette høyere konfliktnivået både mellom ansatte og fra ansatt opp til leder, og koblet det til at folk på grunn av fysisk separasjon ikke lenger fikk luftet ut på vanlig måte. Dette var medvirkende til beslutningen om å hente ansatte tilbake på kontoret, for selv om mange ansatte var blitt komfortable med hjemmekontor og reagerte negativt på at ledelsen igjen skulle forandre på ting, så vurderte ledelsen det dithen at det var nødvendig å komme gjennom et midlertidig ubehag for å få tilbake det gode miljøet man hadde når ansatte var samlet.

En ansatt meldte om netto positiv utvikling i motivasjon under pandemien, for selv om selve pandemien trakk ned, hadde det skjedd så mye spennende med nye kolleger og nye oppgaver at det mer enn veide opp for ulempene med pandemi og tvungent hjemmekontor. I starten var hjemmekontortilværelsen spesielt negativ på grunn av lite og dårlig materiell, men så snart hjemmekontoret ble oppgradert med nytt materiell var det problemet løst og motivasjonen hans forbedret: "Nå ble det heldigvis bedre etter hvert som jeg fikk rigget det bedre og bedre, med stoler og pulter og skjermer og alle sånne ting."

De ansatte ser generelt ut til å være fornøyd med lederens innsats og velvilje når det kommer til å få hjemmekontor til å fungere rent materielt, ved å ha lav terskel for å la ansatte kjøpe det utstyret de synes de trenger for å være produktive hjemme, eller at ledere selv kjører ut utstyr fra kontoret som de ansatte burde ha hjemme. Samtidig var det én som opplevde prosessen som litt vilkårlig, hvor man kunne oppleve å få avslag selv på nokså rimelige ting, og hadde blitt tydelig frustrert over det:

**BA2:** De har tatt imot henvendelsen fra de ansatte og så har de prøvd å løse det på best mulig måte. For hvem er jeg litt mer usikker på. Om det er på best mulig måte for arbeiderene eller best mulig måte for ledelsen er litt sånn... noen av de avgjørelsene som er blitt gjort har vært litt merkelige synes jeg da, helt personlig. ... Det er å spare seg til fant, det er litt der. Altså periferi, småting, ting som koster en 500-lapp, ny mus. Folk har ikke skjerm hjemme, og skjermen som er på kontoret er fra 2011, det er ikke noe de ønsker å sitte å jobbe på. Så er det litt sånn bombastisk "Nei, det får du ikke". Og så "Neivel?", og i min situasjon blir man litt paff fordi "Javel, det er snakk om 500 kroner, eller for den saks skyld, det er snakk om mindre enn 2000 kroner".

En annen hadde opplevd det som direkte frustrerende når overordnede forsøkte å motivere. Hun var etter en vanskelig periode gått over i en slags "autopilot" hvor oppgavene fortsatt ble utført, men med likegyldighet snarere enn engasjement. Når da overordnede forsøkte å motivere ble det oppfattet som en ytterligere belastning fordi hun heller enn å kunne fortsette å likegyldig løse oppgaver måtte mønstre et engasjement for å forholde seg til disse motivasjonsfremstøtene, og dette dro henne lengre ned som vist ved følgende sitat:

Og når folk da prøver å peppe meg opp, så er det sånn "jeg bryr meg på en måte ingenting", for jeg tenker at det gir meg ikke noe, det endrer ingenting. Så da er det mer det at når folk drar det ned at det irriterer meg. Jeg føler allerede at jeg er her nede liksom, trenger du å ødelegge det mer?

Begge bedriftene var i pandemiperioden gjennom store forandringer som var godt merkbare for de ansatte, men ikke direkte hadde sammenheng med pandemien. Begge var gjennom fusjoner, og Telenor Maritime var også gjennom ISO-sertifisering og lansering av et nytt forretningsområde. Det kan være vanskelig, også for de ansatte selv, å identifisere hvilke endringer i motivasjon som kom fra pandemien, og hvilke som var fra disse andre prosessene.

### 4.2.3 Ulike kjønn på hjemmekontor

*Underspørsmål 2: På hvilke måter spiller kjønn inn på opplevelsen av arbeid på hjemmekontor?*

Underveis i intervjuprosessen slo det oss at våre mannlige informanter i langt mindre grad enn kvinner uoppfordret tok opp hvordan familielivet påvirket dem på hjemmekontor, og når de gjorde det var det ofte med negativt fortegn, enten det gjaldt deres personlige opplevelser eller en oppfatning av hvordan andre hadde det. For enkelte av de mannlige informantene måtte vi mot slutten av intervjuet spesifikt spørre om familiestatus, eller innhente informasjonen i ettertid, da de ikke av seg selv kom inn på dette overhodet. En av de barnløse hadde sterke oppfatninger om hvor skadelig for produktiviteten det måtte være å ha andre rundt seg på hjemmekontor.

**BA2:** Slik som jeg har skjönt det er at de som har vært i karantene med barna sine eller som har vært på hjemmekontor med familien så har effektiviteten gått ned, ikke sant, 60 % fordi at du får en skrikende unge i armene eller whatever. Og i tillegg må du, jeg tror det er vel så vanskelig for de som sitter på hjemmekontor å prioritere jobben versus ungene sine. Det tror jeg jo er helt umulig, sånn at min situasjon, jeg sitter her alene, har ingen rundt meg, og jobber. Jeg sitter jo bare på et stort kontor egentlig. Helt annen situasjon enn en med unger hjemme eller med kjerring også som går hjemme, noe som hadde vært tungt i lengden.

Samtidig var det også hos informanter med barn en oppfatning av at det var negativt for jobben å ikke være alene på hjemmekontoret: **TA1:** "Grunnen til at jeg trives godt på kontoret, det er at jeg bor ikke alene for å si det sånn, jeg har små unger i huset, og kone som jobber hjemme, så det har vært mer støy utenom og." Vi ser også noe lignende fra **TL1:** "Du kan si, det er noen som ikke har gode hjemmekontorfasiliteter. En stressless i stuen med laptopen på fanget, og har bikkje og unger og kone som flakser rundt, så er det klart at det ikke er veldig optimalt."

For flere menn var det også belastende at man ikke kom seg ut av huset og ikke fikk et klart skille mellom jobb- og privatsfære. Arbeidstid kunne bli litt flytende ved at man jobbet generelt mer enn forventet. Når kontoret ble flyttet hjem befinner seg man fortsatt på kontoret når man er hjemme på kvelden og dermed kan bli fristet til å bli ferdig med påbegynte

oppgaver. Eller at man mistet dagsrytmen og jobbet like mye som før, bare fordelt ut over en større del av døgnet, med pauser mellom.

Blant kvinnene var det mange som uoppfordret tok opp hvordan det var å kombinere hjemmekontor med å ha barn, og ofte med en positiv oppfatning, selv om de ikke var fremmed for at det hadde sine utfordringer. Enkelte hadde ikke opplevd det som forstyrrende overhodet som vi ser eksempler på her:

**BA3:** Så jeg synes jo det har vært veldig koselig med pandemien, jeg vet at uansett hvor lenge sitter på jobb så rekker jeg å hente i barnehagen, og jeg rekker fortsatt å spise middag med ungen min, rekker fortsatt å være med ham på fotballtrening.

**BA4:** Fordi jeg får roen, det er jo ingen andre... Jo det var en liten periode det var barn hjemme og sånn, men de er store og de klarer seg selv og [...] så nei, jeg synes det har gått veldig fint faktisk. Ja. Du har jo det du skal gjøre og du har ro og fred og ikke noe avbrytelser.

**BL1** var klart mindre positiv til mannens nærvær enn barnas:

Altså, jeg har jo [to barn] så det har jo vært litt enklere i forhold til levering og henting og lage mat og fått fulgt folk i fritidsaktivitetene sine og sånt. [...] og når mannen min også er på hjemmekontor så er det mindre motiverende å være der. Vi har ikke egne kontor så begge to blir sittende på stue og kjøkken rundt om og han kan jo bråke mer enn 40 ansatte rundt meg her på jobb.

Vi ser også at en kvinnelig leder i likhet med mange menn sliter med å skille jobb- og privatliv, og går så langt som å si at hun foretrekker å være på kontoret:

**TL2:** Fordel er jo at [...] jeg fremdeles fikk bidra i [partners foreldrepermisjon], og fikk fortsette å være med litt der. Du kan alltid gjøre litt småting i hjemmet, og skrape hunden litt i pelsen, sånne helt normale ting, sette på en vask med klær mellom møter eller mellom mailer eller telefoner, som du ikke får utenom. Men, for jobben sin del, og jobbdelen av meg, det å skille mellom jobb og privatliv, var verre når du satt hjemme enn på jobb. Jeg foretrekker absolutt å være på plassen.

## 4.3 Funn innen kommunikasjon og samhandling

I delkapittel 4.3 vil vi i 4.3.1 først se nærmere på funn som viser at de 4 kommunikasjonsstrømmene beskrevet i 2.3.1 er virksomme. I 4.3.2 lister vi både fordeler og ulemper ved digital kommunikasjon, før vi i 4.3.3 ser at det er lettere å ha digital dialog med kjentfolk. Vi ser også at den digitale arenaen ikke innbyr til tilfeldig kontakt. 4.3.4 handler om redusert informasjons- og kunnskapsdeling på hjemmekontor og i 4.3.5 ser vi på fordeler og ulemper ved hybride møter. Vi avslutter delkapittel 4.3 med å se nærmere på digitale møter og økt utmattelse i 4.3.6.

***Underspørsmål 3:** Hvordan har kommunikasjon og samhandling mellom de ansatte endret seg som følge av økt bruk av digitale flater?*

### 4.3.1 Samhandling i en organisasjon formet av kommunikasjon

Som nevnt i kapittel 2 rokket pandemien ved mye av det tradisjonelle og kjente da den inntraff våren 2020. Etablerte måter å arbeide på ble rykket opp med rot og verden ble kastet inn i en form for unntakstilstand. Stort sett alle bedrifter og yrker som hadde muligheten til dette sendte sine ansatte på hjemmekontor. Måten å kommunisere på endret seg fra ansikt-til-ansikt kommunikasjon og noe digital kommunikasjon, til å i hovedsak bestå av sistnevnte. Vi ønsker derfor å benytte CCO-teori (Communicative Constitution of Organizations) for å forstå organisasjoner og deres samspill i lys av pandemien. Hovedårsaken til at vi mener dette er aktuelt er fordi organisasjonens kjente rammer innenfor fire vegger ble under pandemien fjernet og erstattet av hjemmekontor, noe som neppe tidligere har skjedd i den skalaen vi nylig har vært vitne til. Vi vil kort repetere at teorien er forent om den grunnleggende tanken at organisasjoner oppstår og opprettholdes av og ved kommunikasjon (Schoeneborn et al., 2014). Vi vil for ordens skyld markere de 4 kommunikasjonsstrømmene fra kapittel 2 i kursiv i påfølgende tekst.

### **Medlemsskapsforhandlinger**

Med bakgrunn i kommunikasjonsstrømmen *medlemsskapsforhandlinger* nevnt i kapittel 2.3.2 mener vi å se situasjoner der maktforholdet mellom medlemmer er uavklart. I datagrunnlaget ser vi at det har begynt en ny leder under pandemien og ifølge en **BA3** har dette ikke vært uproblematisk:

Mens med ledere føler jeg at det var litt vanskeligere, for vi byttet jo leder midt i pandemien, så jeg føler jo at det første året med pandemi da, når vi fortsatt hadde [leder X] som leder, så gikk det jo som alltid på en måte. Du pratet jo aldri med [leder X] og det var greit, og ting bare kjørte som de pleide, og så fikk vi jo ny sjef, som blandet seg i absolutt alt vi gjorde, som ble en ny måte å leve på.

At maktforholdet mellom ny leder og ansatte er uavklart ser vi også eksempler på fra **BA2**:

Altså, måten min leder kommuniserer på er bjeffing, det er "hvorfor", og så må du komme med en forklaring på hvorfor du har gjort noe, i stedet for å si hvordan vedkommende ønsker ting, hvis du forstår. Hvis du får sånne situasjoner, prøv å spesifisere det bedre, altså at lederen kommer med en løsning på "problemet". Her er det mer at vedkommende bare "bjeffer": "her er det noe galt, forklaring takk".

### **Aktivitetskoordinering**

At de ansatte foretar en *aktivitetskoordinering* nevnt i kapittel 2.3.3 og herved justerer deres måte å koordinere oppgaver på ser vi ganske tydelig i uttalelsen til **BA2**:

Dette har jo vært en viktig erfaring nå i koronasituasjonen, at man ser hvordan kommunikasjonen fungerer når man sitter på hjemmekontor, når man sitter adskilt. I min rolle sitter jeg med relativt enkle problemer. Det er ikke så veldig sammensatt, som regel er det sammensatt av to til tre ting. Da fungerer dette helt fint. I min stilling opplever jeg at man av og til kan bli kalt inn til møter om problemene eller til en samling der vi er fire stykker som skal sitte og snakke om et problem og dette er i 90 % av tilfellene, basert på min erfaring, bortkastet tid. Det man må bruke tid på er å finne hvem som kan det, så snakker man med denne personen og løser problemet på fem minutter. Jeg kan se nytten av disse møtene dersom man har en større feil eller en situasjon, men slik jeg jobber på helpdesk er det brød og smør og ferskvare. Det er for så vidt sånn kommunikasjonen fungerer.

Blant spørsmålene vi stilte informantene var dette med om de gjorde noen spesielle grep for å opprettholde et godt samarbeid gjennom pandemien. Her finner vi følgende uttalelse fra **BA2**:

I Bitpro så har vi vært veldig klare på at 8-16 er i alle fall min avdeling på jobb, og da trenger du ikke å ta grep for å få folk til å være tilgjengelig eller få folk til å gjøre det de skal. Vi er låst til en situasjon som gjør at situasjonen tilsier at vi må være tilgjengelige, at vi må være. Jeg tror at en av grunnene til at dette er at det er veldig kjapt for andre, siden vi jobber såpass tett og siden det er så mye chat som går frem og tilbake, at hvis jeg hadde skulket jobb én time så hadde dette blitt merket ganske fort hvor det hadde blitt, fordi dette er såpass åpent at noen hadde spurt "hvor er BA2, han svarer ikke på telefonen, han er ikke på chat, er det noe som vet hvor han er?" Og man blir "busted" ganske fort uansett så det er nok en kombinasjon av ansvarsområdet og ansvarsfølelsen vi har i Bitpro på min avdeling. Og da skal det sies at det ikke har vært noen som har stukket eller ikke gjort jobben sin eller vært utilgjengelige. Og årsaken til det tror jeg er at vi har en såpass flat struktur og såpass mye kommunikasjon og en såpass hektisk hverdag at det er ikke dødtid nok til å skulke en time eller to uten at det blir oppdaget.

Vi ser på dette som en ganske klar form for *aktivitetskoordinering* i Bitpro, både på individuell basis, og som gruppe.

### **Organisatorisk selvstrukturering**

Som nevnt i kapittel 2.3.4 skiller *Organisatorisk selvstrukturering* seg fra *aktivitetskoordinering* ved at den ikke direkte handler om arbeidet som skal gjennomføres, men foregår på et strategisk eller organisatorisk nivå og er synlig i interne relasjonsarbeid, prosesser for medvirkning og evaluering, plandokumenter og prosesser hvor avgjørelser tas og prosesser som søker å styre organisasjonen. Vi ser et eksempel i datagrunnlaget på at relasjonsarbeid er noe **TL3** i ettertid ser burde hatt større prioritet:

Ja, det jeg nevnte tidligere, at jeg kunne vært flinkere til å ha hatt enkelte, generelle internmøter. For å prate litt sammen og føle at alle er inkludert. Spesielt mot vår kollega i [annet land]. Det har jeg litt dårlig samvittighet for og der kunne vi kanskje hatt behov for å gjøre litt mer.



Også lederkollegaen **TL2** påpeker at relasjonsarbeidet ikke har fungert optimalt: "Vi har jo prøvd å lage Teams-grupper for å holde kommunikasjonen uavhengig av hvor vi var. Det har ikke fungert akkurat veldig optimalt, med tanke på at det ikke ble veldig mye brukt."

Slik vi forstår uttalelsen til denne lederen ble Teams-gruppene opprettet i den hensikt å opprettholde relasjoner mellom de ansatte, ikke utelukkende grunnet koordinering av arbeid.

**BL2** sier at for å etablere nye relasjoner som skal vare over tid er det en fordel å ha truffet dem fysisk først:

Jeg ser at i pandemiåret har jeg opprettet en del nye relasjoner i form av at vi har nye kontakter i [annen avdeling], og jeg merker at det er forskjell på det å gå opp nye relasjoner og begynne rett på Teams-møter, kontra det å ha hatt et fysisk møte med dem først. Det er stor forskjell. I hvert fall hvis det er noen du skal jobbe med over tid, at det ikke er bare sak der og da med en leverandør, men skal du ha noe relasjon med noen over tid, så er det nyttig på et eller annet tidspunkt å ha truffet dem fysisk. Det merker jeg veldig godt akkurat i arbeidet med [annen avdeling].

Videre sier **BL2** at relasjonen mellom ansatte i Bitpro har hatt stor påvirkning på prosesser og hvordan organisasjonen styres:

Jeg vil jo si at vi som virksomhet har klart å omstille oss veldig fort og veldig effektivt. Og grunnen til det tror jeg er måten relasjonen vi har internt, og hvordan vi jobber og vi har på en måte felles visjon og mål i forhold til det vi leverer. Vi har litt sånn stolthet i våre leveranser og det tror jeg hjelper når du skal spre det ut sånn. Jeg merker det at når vi begynner å komme tilbake igjen nå - under pandemien så tenker jeg at dette går jo veldig fint og alt det der, og så er det først når du kommer tilbake igjen og begynner å få normal hverdag igjen du begynner å se de tingene du savner. Man hadde kanskje litt på det underveis, men ikke så mye, men det er bare det med de sosiale settingene utenfor jobb, det å kunne treffes, spise litt mat, drikke litt sammen, ha det greit sammen. En ser hvor mye det betyr når du begynner med dette igjen etter et så langt opphold.

Etter det vi kan se av datagrunnlaget har det foregått en *organisatorisk selvstrukturering* i Bitpro. **BL2** sier videre:

Vi har hatt kommunikasjonskanaler, både via Telegram [chatte-verktøy] og sånn som vi har brukt når vi har samarbeidet på tvers før, sånn at det var ikke en helt ny arbeidssituasjon selv om det var nytt å gjøre det på alt, så har vi gjort det i noen situasjoner før. Men jeg tror også de menneskelige relasjonene vi har gjør at det er ikke fremmed for folk å ta opp telefonen eller å ringe de på Teams, stille spørsmål og gjøre disse tingene som kanskje i noen tilfeller er enklere å bare stikke hodet inn til noen å spørre, fordi det er mer uformelt enn å ringe noen eller å plukke dem opp på Teams. Så det tror jeg har gjort overgangen glattere. Fordi hvis du spør veldig mange i selskapet så tror jeg de vil oppleve at det ikke var så stor overgang.

Slik vi tolker uttalelsene fra **BL2** fremheves menneskelige relasjoner i Bitpro på en positiv måte. Videre sier **BL2**:

Vi har vært vant til å kommunisere, ja vi har flere Telegram-grupper hvor vi har både faglig, altså jobbprat, og uformell prat som har egentlig vært en del av kulturen vår, og sende ut meldinger og sånt, du har den basisen der som ikke har endret seg noe hvor det går den del skriftlige greier og med disse møttene og jeg tror at folk kjenner såpass godt at, vi er en såpass liten bedrift også, jeg mener nå teller vi 29 når vi telte sist som fysisk tilhører kontoret i Kristiansand. Vi har vokst litt under Corona, men vi er såpass få likevel at alle kjenner alle forholdsvis godt her. Så det er ikke noe terskel i forhold til det å ta kommunikasjon.

I datagrunnlaget finner vi også eksempler på internt relasjonsarbeid som har vært noe problematisk. **BA3** nevner litt oppstartsutfordringer med en ny leder under pandemien i følgende sitat: "når du har opplevd at denne sjefen har vært litt pirkete på tøyseting et halvt år i pandemien så har du ikke det beste blikket på [X] da, når du begynner å møtes fysisk". **BA3** mener også at utfordringer med relasjoner burde vært tatt bedre tak i: "Men jeg føler noe der burde vært gjort annerledes. Jeg synes at... siden [X] er leder, at [X] kanskje burde tatt tak i det. Jeg vil tippe [X] kanskje ikke ser det på den måten selv."

Vi ser også ut fra datagrunnlaget at det er delte meninger hos informantene i hvilken grad de opplever at ledelsen har bidratt til å opprettholde kommunikasjon og relasjoner under pandemien. En eventuell dialog mellom leder og ansatt berører nok både temaer som omhandler arbeidet som skal gjøres, i tillegg til internt relasjonsarbeid. Vi ser at **BA4** er fornøyd med oppfølgingen:

Ja, jeg tenker det var ledelsen som dro i gang disse morgenmøtene sant? De har vært veldig "på" at vi må ha god kommunikasjon og vi må ut og gå en lunsjtur eller noe sånt, sant? Altså for å ikke bare bli sittende her. De er opptatt av oss. At vi har det bra og at vi har de tingene vi trenger og ... ja, så det synes jeg er god oppfølging.

**BA4** sier dog at oppfølgingen trolig avhenger av hvem du har som nærmeste leder: "Jeg tenker det varierer sikkert litt avhengig av hvem man har som leder."

Vi kan også se eksempler på ansatte som svarer følgende på spørsmålet om ledelsen har bidratt til å opprettholde samarbeid, kommunikasjon og generelt legge til rette for de ansatte under pandemien:

**BA2:** Dette er lik null. Vi er 100 % ansvarlig for dette selv. Det du kan si, jeg vil ikke si null, men det du kan si er at det ledelsen har gjort er at de har innført daglige møter som har vært veldig godt utgangspunkt for dagene der man for en status av hva som skjer i bedriften og så videre. Så det er ikke null, det blir litt strengt, men det første jeg tenker på er vanlige kommunikasjonen der vi sitter og snakker sammen og ikke sant, løser problemer og så videre, det er ikke ledelsen inne og gjør noe med. Det styrer vi helt selv, og så har ledelsen satt opp dette med daglig touch - daglig møte på ting og tang. Så ja...

**BA3** ser ikke ut til å ha noe dialog med tanke på tilrettelegging eller lignende basert på følgende sitat: "Det første året [i pandemien] kan jeg ikke si at jeg snakket noe med de i ledelsen om sånne ting noen gang, annet enn ting som skjedde på fellesmøter."

Prosesser for evaluering er også en del av denne kommunikasjonsstrømmen. Her har vi kjennskap til at Bitpro har gjennomført en omfattende medarbeiderundersøkelse som nettopp omhandler det å være på hjemmekontor under pandemien. Denne undersøkelsen ble gjennomført etter vår innsamling av datagrunnlag og er således ikke noe vi kan inkludere i denne oppgaven. Vi velger likevel å nevne dette da vi mener dette er et godt eksempel på *organisatorisk selvstrukturering* og viser denne kommunikasjonsstrømmen i aksjon.

## Institusjonell plassering

Når det kommer til *institusjonell plassering* omhandler denne formen for kommunikasjonsflyt om organisasjonens kontakt med omgivelsene som beskrevet i 2.3.5. Her forklarer **BL3** at det å følge opp eksisterende kunder via digitale verktøy har fungert bra, men at det å etablere nye kunderelasjoner har vært tilnærmet umulig:

Det har vært veldig vanskelig, for ikke å si, nesten umulig, å få til å etablere nye kunderelasjoner under pandemien. Så først og fremst har det påvirket vårt virke i forhold til å vinne nye kunder. Også er det det med at du ser jo ikke like godt, du får ikke et like bra totalinntrykk av en kunde via en digital flate, kontra hva du gjør ved fysisk tilstedeværelse. Jeg tenker spesielt på kroppsspråk, fordi man kan for så vidt slå av kamera når man vil, det er ikke alle som har kamera en gang, og da blir jo Teams egentlig bare en alternativ telefonsamtale.

Det er tydelig ifølge **BL3**, at det å skaffe nye kunder via digitale verktøy, er en utfordrende prosess. Dette bekreftes også av **BL2**, nemlig at det en stor forskjell på å etablere nye relasjoner direkte på Teams, kontra det å møtes fysisk først:

Jeg merker at det er forskjell på det å gå opp nye relasjoner og begynne rett på Teams-møter, kontra det å ha hatt et fysisk møte med dem først. Det er stor forskjell. I hvert fall hvis det er noen du skal jobbe med over tid, at det ikke er bare sak der og da med en leverandør, men skal du ha noe relasjon med noen over tid, så er det nyttig på et eller annet tidspunkt å først ha truffet dem fysisk.

### 4.3.2 Både fordeler og ulemper ved digital kommunikasjon

Et nokså forventet funn er at det finnes både fordeler og ulemper med samarbeid og kommunikasjon over digitale flater. Dette vises i tabell 2 under. Eksempler på fordeler som kan trekkes frem er at effektiviteten på hjemmekontor er tilsvarende å være på kontoret, og at Teams-møter er mer effektive siden de er mer "to the point". Dette kan illustreres med følgende uttalelse fra **BL1**:

Men det vi ser er det at, altså, vi har hatt nesten tilsvarende effektivitet på hjemmekontor fra dag 1, så det var veldig imponerende hvordan folk klarte å snu seg

rundt. Jeg synes man kommer fortere i gang og så er man ofte mer "to the point" i et digitalt møte. Det blir også oftere en litt kjappere avslutning på møtene.

Denne oppfatningen støttes langt på vei av **BA2**:

Men, effektiviteten av dette vil jeg ikke si har endret seg. Altså, det er like effektivt å chatte til noen så lenge du har - det avhenger 100 % av at du har den kulturen vi har i vår bedrift, der alle er på chat og de er tilgjengelig og de svarer innenfor en viss tid.

Eksempler på ulemper er at kommunikasjon over Teams ofte blir for formell, og man mister den uformelle arenaen for dialog. En annen ting er at det gjerne er større barriere for enkelte å ringe folk på Teams enn det er å stikke hodet innom kontoret til kollegaen, noe vi kan se av følgende sitat:

**BL2:** Og det er nok en negativ side med Corona, det at de ad-hoc møtene som før kunne være 5-10 min - de blir jo mer formelle i den forstand da det er sjelden at du booker et møte i Teams som er under en halvtime. Der er som regel en halvtime eller lenger ikke sant. Så blir det at man booker en halvtime der ikke sant. Så kan det være at man blir ferdig på 15 min, men som regel bruker et møte den tiden det skal, eller det er satt av til. Sånn at vi sløser nok litt mer tid på dette fordi at det blir en mer formell ramme med denne Teams-greia, i alle fall når du må booke et møte i stedet for å ta den ad-hoc å treffe folk.

Også i Telenor Maritime opplever man det samme:

**TA1:** Ja, arbeidet har blitt skadelidende, for vi har kanskje ikke vært flinke nok til å ta kontakt. Det er jo en større, en langt større barriere å ringe folk opp på Teams, og det tar lengre tid, for at du ringer opp, og så er de vekke, eller en annen plass.

Vi observerer da at i både Bitpro og Telenor Maritime er det informanter som har lignende oppfatninger. En annen fordelaktig side ved digital kommunikasjon, da i skriftlig format, er at det kan være enklere for folk med dårlig hørsel å kommunisere med andre. Følgende sitat kom frem under intervjuet av **BA1**: "For min del så er jo egentlig tekstkommunikasjon alltid bedre, siden jeg hører litt dårlig. Derfor foretrekker jeg tekstkommunikasjon da." Dette er ikke noe vi hadde sett for oss på forhånd, men vi synes dette var et interessant funn. Våre øvrige funn representerer selvsagt ikke en komplett oversikt, men dette er eksempler på fordeler og ulemper hentet fra vårt datagrunnlag. I den kommende tabellen vil vi liste våre

hovedfunn knyttet til fordeler og ulemper ved kommunikasjon over digitale flater. Som vi ser antyder datagrunnlaget flere ulemper enn fordeler og dette vil vi drøfte nærmere i kapittel 5.

Fordeler	Ulemper
Potensielt mer effektive møter i form av mindre tomprat ved oppstart og avslutning av digitale møter (se 4.3.2)	Vanskelig å etablere nye relasjoner over digitale flater (se 4.3.3)
Skriftlig kommunikasjon kan være mer "to the point" og presis (se 4.3.2)	Videomøter blir ofte litt formelle (se 4.3.3)
	Bedre dialog over digitale flater med kjentfolk (se 4.3.3)
	Digitale flater i jobbsammenheng innbyr ikke til tilfeldig kontakt (se 4.3.3)
	Redusert informasjons- og kunnskapsdeling (se 4.3.4) <b>OBS:</b> Dette gjelder særlig i kombinasjon m/hjemmekontor
	Hybride møter er ikke foretrukket (se 4.3.5)
	Enkelte finner digitale møter mer utmattende (se 4.3.6)

Tabell 3: Hovedfunn vedrørende fordeler og ulemper ved digital kommunikasjon.

Med tanke på autonomi, noe som trolig må kunne klassifiseres som en fordel for en kunnskapsarbeider, finner vi at i hvilken grad de ansatte kan styre hverdagen sin ikke har endret seg vesentlig under pandemien sammenlignet med før.

**BA6:** Ja, vi får ikke beskjed av leder, vi har faste oppgaver og faste kunder og vi ser hvor mye det er å gjøre selv. Jeg har jobbet her i 11 år, så det er sjelden jeg har behov for det, men for mange år siden så hadde jeg litt mer behov for at noen skulle strukturere hverdagen min.

**BA3** opplever heller ikke at hverdagen med tanke på selvstyre er vesentlig annerledes:

Jeg var jo på helpdesk under pandemien, og da må du jo være på på de tidspunktene telefonen er åpen, og du må jo svare de telefonene som er og de epostene som kommer. Så sånn sett føler jeg at det var ganske likt som når du er på jobb liksom.

En godt voksen ansatt i Telenor Maritime sier følgende på spørsmål om autonomien ble påvirket av å sitte på hjemmekontor. **TA1**: "Nei, det tror jeg ikke har hatt noen ting å si. Den... Jeg tror jeg styrer tiden min like mye både før og under pandemien, på samme måte. Kan ikke si at det har blitt noen endringer nei." Det samme bekreftes av hans leder. **TL2**: "Jeg synes egentlig ikke at det har endret seg stort. For de... I hvert fall ikke for de jeg har ansvar for. Jeg synes egentlig ikke det for resten av organisasjonen heller." Også i Bitpro ser dette med autonomi ut til å være relativt uendret:

**BL2**: Vi har alltid hatt en høy grad av selvstyre i Bitpro. At det er blitt noe mer i pandemien tror jeg kanskje, men jeg vet ikke hvordan den enkelte medarbeider opplever det, men jeg har ikke tenkt så mye på det fordi at ting har fungert, og som sagt, vi har alltid hatt høy grad av autonomi i bedriften, med stor individuell innflytelse egentlig. Og de fleste har brukt den riktig på en god. Så jeg tenker det at - jeg tror nesten at det er som før.

#### 4.3.3 Bedre dialog over digitale flater med kjentfolk og digitale flater vanskeliggjør arena for tilfeldig kontakt.

Vi har valgt å kombinere disse 2 overnevnte tingene da vi mener dette henger tett sammen. Et mulig funn er at man kommuniserer gjerne best over digitale flater med dem som man hadde best kontakt med fra før, og/eller har møtt fysisk. Dette vises blant annet i følgende uttalelse fra **BA5**: "Ja, det er vel gjerne de man hadde best kontakt med FØR pandemien i hovedsak, da blir terskelen lavere og det er enkelt å ta opp igjen tråden." Dette nevnes også av **TA1**: "Det var nok de som snakker mest sammen kanskje, før også. [De man snakker mest med på Teams]."

I en hverdag hvor mange medarbeidere er samlet på kontoret skapes det en arena for tilfeldig kontakt hvor man treffer kollegaer ved lunsjbordet, ved kaffemaskinen eller andre steder, eksempelvis på vei til et møte. Dette forekommer sjeldnere via digitale flater etter det vi kan se basert på sitatet fra **BL1**: "Så den største forskjellen når vi nå har åpnet opp kontoret igjen

er at vi tar lunsj vekk fra PCen." **BA5** nevner også kantina som en arena for tilfeldig kontakt: "Og det er veldig hyggelig det, det er bare det man kanskje, sånn som i kantinen blir det litt tilfeldig og forskjellig fra dag til dag hvem man snakker med og den mister man jo. [Mister arena for tilfeldig kontakt]." Vi ser også at Teams-møter skaper en mer formell ramme:

**BL2:** Sånn at vi sløser nok litt mer tid på dette fordi at det blir en mer formell ramme med denne Teams-greia, i alle fall når du må booke et møte i stedet for å ta den ad-hoc å treffe folk. Og du kan jo gjøre det i Teams, bare ringe opp et nummer og så koble de inn i samme samtale, men det er høyere terskel for å gjøre det enn å plukke noen opp i ganga. Sånn at det er nok en endring.

#### 4.3.4 Redusert informasjons- og kunnskapsutveksling på hjemmekontor

Det kan tyde på at det i noen grupper forekommer mindre kompetanseoverføring. Særlig i de tilfeller hvor kompetanseoverføringen skjer ved at man sitter ved siden av hverandre bak samme PC. Det er også indikasjoner på at grupper som ofte har behov for tett samhandling kan slite med kommunikasjon via digitale flater. Dette gjelder typisk 1. linje helpdesk i en IT-bedrift, eller Network Operation Center (NOC). Felles for disse er at man vanligvis sitter flere personer i samme rom som har kjappe utvekslinger av informasjon. En informant illustrerer dette:

**BA2:** Men så skal det også sies, er dette på grunn av pandemien, eller er det på grunn av endringer i organisasjonen i forhold til nye kunder, utviklingen derfra. Jeg tror det er en kombinasjon. Du har færre av disse formelle kompetanseløftene som vi så før Coronaen og så har du, det er enklere å sette saker/problemer til folk som har gjort det før, når man sitter med den type kommunikasjon som vi også gjør. Det er jo også noe som kom inn her, fordi det som ikke er tenkt på, og som man ikke får med gjennom chat, er jo den parprogrammeringsfremgangen, der begge to sitter bak en PC hvor den ene viser den andre hvordan han løser ting. Det er jo et veldig godt poeng tror jeg fordi det er noe vi har mistet helt, eller, vi har mistet 95 % da. Slik det blir gjort nå må begge to via en fjernstyring og det går det også, men det er like mye pes som bare å få den andre personen til å løse det, men han hopper videre. Og når du i tillegg sitter med et veldig trykk på supporthenvelser vi har hatt nå i Corona-perioden, så blir det den type løsninger man velger å gjøre fordi det går kjappest, man blir ferdig med



det og kan jobbe med neste sak. Så det er en ting jeg i alle fall kommer på nå, som jeg har oversett, at dette har vi jo sluttet med [kompetanseoverføring].

Vi ser også en lignende uttalelse som illustrerer noe av det samme:

**BA3:** Når jeg satt inne på det Helpdesk-rommet, hvis vi kan kalle det det, de som sitter der inne føler jeg da at jeg samarbeidet med, for da er det mer at du sitter i samme rom og at du da veldig fort roper over at "hei, husker noen hva printerens passord var?" og at da er det noen andre som roper at "hei, var det ikke noen som hadde problem med faxskrivere, nå har det skjedd igjen", og at du da kanskje ikke samarbeider, men du har en dialog da om tingene som skjer, og du vet mer, du er mer inni loopen på en måte. Men, jeg føler at etter at jeg byttet kontor ut derfra, så føler jeg at den biten falt vekk for min del da, så nå når jeg prater med de andre har det bare vært om sosiale ting omtrent, og veldig lite jobbrelatert. Men det hjelper nok i hvert fall for helpdesken å sitte sammen med andre sånn at du kan føle du henger med i det som skjer.

Heller ikke i Telenor Maritime gikk kommunikasjonen like uanstrengt på hjemmekontor som da hele avdelingen satt i samme rom.

**TL2:** Vi har jo prøvd å lage Teamsgrupper for å holde kommunikasjonen uavhengig av hvor vi var. Det har ikke fungert akkurat veldig optimalt, med tanke på at det ikke ble veldig mye brukt, og det ble igjen der, når du sitter utenfor og ikke vet hva som skjer, så kan du gjerne spørre et spørsmål som gjør at de som er på jobb gjerne må legge fra seg det de holder på med for å kunne respondere til deg, som absolutt ikke er en positiv ting. Så du sitter egentlig i blinde litte grann, det gjør du.

I et oppfølgingsintervju sier **BA2** følgende:

Det med utveksling av informasjon er et interessant tema. Det jeg ser i etterspillet av pandemien er, jeg vet ikke om du er kjent med begrepet småkonger? Du har disse som har kontroll på sine system. Dette har økt veldig under pandemien.

Deretter nevner **BA2** en rekke ansatte i Bitpro han mener er "konge på hver sin haug", inkludert seg selv. "Jeg mener dette ikke var så adskilt før pandemien, og dette har jeg faktisk ikke tenkt på før nå. Jeg mener absolutt at det har blitt flere småkonger og at dette fører til

mindre kompetanseoverføring."

#### 4.3.5 Hybride møter

Mye tyder på at såkalte hybride møter, altså det at noen deltar fysisk i samme møterom med andre, mens noen deltar via Teams/Zoom, fungerer vesentlig dårligere enn rene møter (enten alle på Teams/Zoom, eller alle samlet fysisk i samme møterom). Dette ser vi et par eksempler på her:

**TL2:** Fysisk er best. Det merkes spesielt når ikke alle er i virtuelle møter. Det er lettere å ha et virtuelt møte hvis alle deltakerne deltar virtuelt, eller via... Altså ikke ansikt til ansikt. Ellers er det litt komplisert når noen sitter sammen og noen over Teams.

**BL1:** Så fungerer det ofte å ha et heldigitalt møte bedre enn å ha et semidigitalt der hvor noen sitter i et rom og skal vi ha en Teams-overføring. Det fungerer ofte verre enn å kjøre det heldigitalt.

Vi fant ingen eksempler på informanter som trakk frem fordeler ved hybride møter.

#### 4.3.6 Enkelte finner digitale møter mer utmattende.

Etter å ha spurt informantene om hvorvidt de finner møter via digitale flater mer utmattende ser vi at noen opplever dette. Noen klarer også å begrunne hvorfor:

**TL2:** For det er mye lettere å miste fokus når det skjer ting rundt deg som tar oppmerksomheten istedenfor å sitte sammen. Da er det et høyere fokus på det som diskuteres, snakkes om. [Blir mer sliten av virtuelle møter].

**TA1:** Ja, jeg tror nesten altså... Jeg synes kanskje det er mer... Men det har litt med det der at du kan ikke snakke så fritt som du gjør i et fysisk møte. Nå kom jeg akkurat fra et fysisk møte der alle snakket i munnen på hverandre, det ville aldri fungert på Teams. Du blir med en gang mer disiplinert. Så jeg tror i hvert fall jeg blir mer sliten på Teamsmøter.

Det er dog delte meninger om dette. Vi ser også eksempler på informanter som ikke føler seg mer slitne etter virtuelle møter. **TL3** svarer kort og godt "nei, jeg synes ikke det." på dette spørsmålet. **TL1** svarer følgende: "Nei, jeg blir ikke det, men det er jo lettere å forsvinne ut av et virtuelt møte enn et fysisk møte, for å si det sånn." Vi ber informanten utdype dette og får følgende svar:

Ja, det kommer jo an på møtet, men man er jo på en del møter hvor man ikke har en spesielt sentral rolle, og da er det jo veldig lett å ha Teams på en skjerm og så gjøre noe annet på en annen skjerm.

Vi tolker det **TL1** sier som multitasking under virtuelle møter. **BL3** mener også at virtuelle møter ikke gir samme energi som fysiske møter:

Ja, for så vidt, det gir i alle fall ikke samme energien. Det å treffe mennesker, jeg jobber i salg og har valgt å jobbe i salg, så er det gjerne fordi at du liker å også treffe mennesker, omgå mennesker, få informasjon.

## 4.4 Oppsummering av funn

I kapittel 4 har vi så langt presentert empiriske funn fra datagrunnlaget vi anser for relevante sett opp mot våre forskningsspørsmål. Tabell 4 vil oppsummere våre funn tilknyttet de respektive forskningsspørsmålene. Kapittel 5 vil omhandle analyse av våre funn sett opp mot valgt teori.

Kort oppsummering av funn	
<p><b>Underspørsmål 1:</b></p> <p>Hvordan har utøvelsen og opplevelsen av ledelse endret seg, og hvordan ble motivasjonen påvirket?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hyppige faste møter for å kompensere for redusert ubevisst informasjonsflyt</li><li>• Irritasjon fra ansatte som må aktivt forsyne ledere med informasjon, istedenfor at ledere kan se og lytte i lokalet</li><li>• Aktivt kontakte ansatte for å sjekke at de har det bra</li></ul>
<p><b>Underspørsmål 2:</b></p> <p>På hvilke måter spiller kjønn en rolle for hvordan folk har reagert?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menn med egne barn tar i liten grad uoppfordret opp betydningen av familie på hjemmekontor for deres egen del</li><li>• Kvinner med egne barn nevner dette uoppfordret, er generelt positive, ulemper nevnes i mindre grad</li><li>• Menn uten egne barn antar at barn på hjemmekontor er problematiske for dem som har dette</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedre dialog over digitale flater med folk man kjenner fra før, samt at digitale flater vanskeliggjør arena for tilfeldig kontakt.</li></ul>

<p><b>Underspørsmål 3:</b></p> <p>Hvordan har kommunikasjon og samhandling mellom de ansatte endret seg som følge av økt bruk av digitale flater?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redusert kunnskaps- og informasjonsutveksling på hjemmekontor</li> <li>• Hybride møter har fordeler og ulemper</li> <li>• Enkelte finner digitale møter mer utmattende</li> <li>• Vanskelig å etablere nye relasjoner over digitale flater</li> </ul>
---	--

*Tabell 4: Kort oppsummering av funn*

Funnene relatert til underspørsmål 1, 2 og 3 leder oss i retning av å kunne besvare hovedspørsmålet:

*Hvordan har økt bruk av digitale flater på hjemmekontor påvirket ledere og ansatte under Covid19-pandemien?*

Vi vil oppsummere våre funn tilknyttet hovedspørsmålet i en kondensert form på følgende måte:

- Utøvelse av lederskap endres i noen grad når konteksten endres. Ansattes forventninger til ledelse og autonomi endres i noen grad.
- Økt bruk av digitale flater påvirker kommunikasjonsmønstre. Denne endringen har noen negative konsekvenser og noen positive utfall.
- Kunnskaps- og informasjonsutveksling blir redusert på hjemmekontor, hovedsakelig grunnet redusert tilfeldig kontakt mellom ansatte.

## 5.0 Analyse

I forrige kapittel har vi presentert og oppsummert våre funn fra datagrunnlaget. I dette kapitlet vil vi analysere våre funn opp mot relevant teori presentert i kapittel 2. Etter vår mening er det flere typer teori som er relevant i vår sammenheng. Vi har den tradisjonelle og godt etablerte organisasjonsteorien fra blant annet Mintzberg (1983) og Jacobsen og Thorsvik (2019). Ellers har vi etablert teori om motivasjon ved Ryan og Deci (2000) og ledelsesteori fra Stoker et al. (2018), Kerrissey og Edmondson (2020) og Ahmed et al. (2020). I tillegg har vi benyttet CCO-teori presentert i 2.3 for å belyse kommunikasjonsstrømmene i organisasjonene når de ordinære rammene for fysisk kommunikasjon ble fjernet under pandemien. Til slutt har vi fokusert på ulik teori som omhandler kommunikasjon og samarbeid, hovedsakelig via fjernarbeid og via digitale flater. Vi vil minne om at både ansatte og ledere i våre case-bedrifter har vært vant til å kommunisere over digitale flater før pandemien. Det unike med denne situasjonen belyst i denne oppgaven, er at fjernarbeid ble obligatorisk som følge av tiltak for å bekjempe smittespredning. I våre case-bedrifter må nødvendigvis majoriteten av arbeidet da utføres via digitale flater når kommunikasjon i fysisk format ikke er et alternativ.

Vi vil i analysekapittelet forsøke å svare på følgende hovedproblemstilling:

*Hvordan har økt bruk av digitale flater på hjemmekontor påvirket ledere og ansatte under Covid19-pandemien?*

For å kunne gjøre dette ønsker vi å først gå nærmere inn på de respektive underspørsmålene og foreta en oppsummerende besvarelse på hovedspørsmålet til slutt. La oss starte med *underspørsmål 1* som står beskrevet i kapittel 5.1 under:

### 5.1 Hvordan har utøvelsen og opplevelsen av ledelse endret seg, og hvordan ble motivasjonen påvirket?

#### 5.1.1 Utøvelse av og opplevelse av ledelse i krise

Kerrissey og Edmondson (2020) understreker behovet for å kommunisere hyppig og transparent, og dette ser ut til å være noe lederne vi har intervjuet har vært bevisste på. Flere ledere i begge bedrifter innførte ekstra Teamsmøter, til dels bevisst lagt tidlig på dagen for å

sikre at alle kom i gang på morgenen, hvor formålet var at man holdt hverandre oppdatert på hva som foregikk. Slik avdelingsintern kommunikasjon ble i stor grad tatt for gitt i tiden før pandemien, men under pandemien ble man klar over at den hadde en viktig rolle, og flere har valgt å opprettholde slike møter også etter at de ansatte kom tilbake fra hjemmekontor, blant annet basert på at de ansatte gav tilbakemelding på at dette ble verdsatt.

En av lederne hadde relativt hyppig kontakt med sine ansatte, men ikke med avdelingsvis samling, snarere med individer, og tar i ettertid selvkritikk på at han ikke innkalte til avdelingsmøter med "generell" agenda, rett og slett for å snakke om hvordan det går og hvordan folk har det. Samtidig går det et skille mellom å holde ansatte informert, slik Kerrissey og Edmondson (2020) oppfordrer til, og som trolig godt kan foregå som allmøter eller avdelingsmøter, og å håndtere enkeltansatte som sliter spesielt. I begge bedrifter var det eksempel på ledere som ikke ventet på at de ansatte skulle åpne seg om at de slet, men aktivt tok kontakt og sjekket hvordan det gikk, og sånn sett ikke bare levde opp til idealene om å være åpne og inkluderende (Ahmed et al., 2020), men overgikk dem gjennom å være proaktive og oppsøkte de ansatte via Teams og telefon for å sjekke hvordan de hadde det. Flere ansatte i ulike aldre bekreftet at de satte pris på at ledere tok kontakt for å sjekke hvordan det gikk med dem, altså viste lederatferd i tråd med anbefalingene fra Ahmed et al. (2020).

Det viser seg imidlertid at det varierte i hvilken grad den enkelte leder fulgte opp de ansatte. Fra datagrunnlaget beskrevet i 4.3.1 tyder det på generelt stor variasjon i hvordan de ansatte opplever oppfølgingen de har fått fra ledelsen. BA4 føler seg godt ivaretatt mens BA3 har ikke pratet med ledelsen om tilrettelegging av arbeidshverdagen en eneste gang i løpet av det første året. BA2 hevder også at ledelsen ikke har foretatt seg noe annet enn å innføre daglige morgenmøter. Siden uttalelsen til BA2 starter med å si at bidraget fra ledelsen er lik null kan dette tyde på en form for misnøye. BA2 modererer seg ved å si at bidraget fra ledelsen likevel ikke er null, men legger ikke skjul på at de ansatte er 100 % ansvarlig for å få hverdagen til å fungere. På den ene siden kan man ane en form for misnøye med ledelsens bidrag til å opprettholde en god hverdag. På den andre siden kan det tenkes at ledelsen opplever at ting fungerer bra, og at de ønsker å gi de ansatte rom for autonomi.

Med tanke på åpenhet, promotert av Kerrissey og Edmondson (2020), så det på ett punkt ut til å glippe hos Bitpro: At bedriften gjennomførte en undersøkelse blant de ansatte om man

skulle beholde hjemmekontor eller ei, hvor ansatte hadde et inntrykk av at de fleste ønsket å fortsette på hjemmekontor, og konklusjonen fra ledelsen ble likevel at man skulle tilbake på kontoret. Denne konklusjonen kan ha vært noe ledelsen kom frem til etter en avveining mellom ulike hensyn, hvor de landet på at det viktigste var å hjelpe en minoritet som hadde det spesielt ille på hjemmekontor, men hvilken prosess som egentlig fant sted før ledelsen kommuniserte ut sitt vedtak ble ikke kjent for de ansatte. Ansatte gav uttrykk for misnøye over å ha blitt overlatt til sine egne spekulasjoner om hva som lå bak beslutningen om å gå imot flertallet, så her kunne åpenhet spilt en viktig rolle.

Som Ryan og Deci (2000, s. 58) pekte på er en viktig bestanddel av indre motivasjon at man har en følelse av autonomi, en følelse som kan svekkes eller falle bort hvis man opplever seg utsatt for unødige eller urimelige kontrolltiltak. Vi har funnet noen få tilfeller av kontrolltiltak som ble innført eller skjerpet under pandemien, og hvor ansatte reagerte negativt.

En fersk leder holdt en mye strammere kontroll over timeføring enn hva de ansatte var vant til fra forrige leder, og dette reagerte en underordnet med høyere utdanning sterkt negativt på, mens det for en underordnet uten høyere utdanning ikke var provoserende. Samme leder fremsto, så langt de ansatte kunne se, passiv på andre arenaer, altså at vedkommende ikke så ut til å forsøke å veilede, motivere eller utføre andre lederoppgaver enn denne for en ansatt irriterende tette oppfølgingen av timeføring. I den grad de ansatte her opplevde et behov for en leder som viste empati og gav støtte, slik både Kerrissey og Edmondson (2020, s. 8) og Ahmed et al. (2020, s. 9) beskriver som en viktig oppgave for ledere i en krevende situasjon, valgte de ansatte heller å kontakte andre ledere som de hadde kjent i lengre tid og hadde en bedre personlig relasjon til.

Her må det bemerkes at den aktuelle lederen hadde et vanskelig utgangspunkt ved å ha kommet inn i bedriften under selve pandemien, når de ansatte allerede var på hjemmekontor. Som påpekt av Holm Ingelsrud et al. (2022) gjør skjermbasert kommunikasjon det vanskeligere å etablere nye relasjoner, og dette kan ha gjort etableringen av det nødvendige tillitsforholdet mellom leder og ansatt så vanskelig at ansatte valgte å heller gå utenom tjenestevei for å snakke med ledere de allerede hadde dette tillitsforholdet til. Det ser ut til at en dårlig start på relasjonen i forbindelse med at man kun kommuniserer via skjerm ikke nødvendigvis bedres når man deretter møtes. En av de ansatte som kom skjevt ut fra start



med den ferske lederen, meldte om å fortsatt ha et anstrengt forhold til vedkommende, også etter at de var tilbake på kontoret.

Også en av de etablerte lederne opplevde å få en motreaksjon på innføring av mer kontrollerende atferd. I dette tilfellet var atferden at ansatte måtte begynne å aktivt kommunisere til lederen på hjemmekontor hvilke oppgaver de jobbet med, mot tidligere da lederen kunne holde seg informert ved å bevege seg rundt i lokalet og overhøre sine ansattes samtaler og se på deres skjermer, noe som ikke krevde at ansatte brukte tid og energi på å kommunisere til lederen. Samtidig skal det nevnes at den aktuelle lederen kun opplevde at to av de ansatte ga uttrykk for at dette var negativt. En ansatt med høyere utdanning tok dette spontant opp på eget initiativ, mens en ansatt uten høyere utdanning ventet med å klage til lederen spurte spesifikt om dette på medarbeidersamtale. Avdelingen har ytterligere én ansatt med høyere utdanning, men fra ham var det ingen klaging på innføring av strengere kontrolltiltak.

Muller et al. (2015, s. 4) beskriver hvordan opplevelse av autonomi på arbeidet korrelerer sterkt med utdanningslengde, og vi ser i disse situasjonene at det var ansatte med høy utdanning som spontant reagerte negativt, og ansatte uten høyere utdanning som tolererte kontrolltiltakene uten klaging. Samtidig har vi en annen ansatt med høyere utdanning som ikke klaget, og en ansatt uten høyere utdanning som klaget, men først da lederen aktivt undersøkte hva de underordnede synes om tiltakene. I lys av hvor få ansatte våre data dekker direkte eller indirekte blir dette enkeltobservasjoner som ikke forsvare tydelige konklusjoner hverken til støtte for Muller et al. (2015) eller motsatt. Effektene vi observerer i en så liten gruppe kan like gjerne henge sammen med enkeltindividenes ulike personligheter, og vil bedre kunne verifiseres med en kvantitativ studie på en større befolkning.

Den aktuelle lederen som krevde mer aktiv kommunikasjon fra sine ansatte er både kvinne og relativt ung, som ifølge Stoker et al. (2018, s. 7) korrelerer positivt med å bli mer kontrollerende i krise, men skiller seg ikke spesielt ut på utdanning, hvor hun i likhet med alle andre ledere vi har intervjuet har høyere utdanning. Hennes ansatte er også generelt nokså unge og lavt utdannet sammenlignet med snittet i bedriften, altså ansatte som ifølge Muller et al. (2015, s. 4) vanligvis ikke opplever stor grad av autonomi på jobb, i motsetning til for eldre og mer utdannede ansatte.

Hvorvidt denne mer kontrollerende lederatferden er urimelig i denne situasjonen er imidlertid ikke mulig å ta stilling til uten data om hvor godt eller dårlig avdelingen presterte under pandemien i forhold til tidligere. Dersom de ansatte er så lite autonome at de ikke presterer uten tett oppfølging, kan det tenkes at den kontrollerende atferden er et nødvendig onde for å sikre produktivitet, selv om den altså går på bekostning av det Ryan og Deci (2000, s. 58) beskriver som indre motivasjon bygget delvis på en opplevelse av autonomi.

Til sammenligning kan nevnes en eldre mannlig leder, som har ansatte med høyere snitt i alder og utdanning, som da ifølge Stoker et al. (2018, s. 7) er en type leder som i klart mindre grad blir kontrollerende i krise. Han fremhever at hans ansatte er utpreget autonome og enkle å lede, og at han i veldig liten grad har hatt behov for å endre noe i forbindelse med pandemien, utover å innføre et virtuelt morgenmøte til erstatning for at de fysisk samles i samme rom. Dette speiles av en av hans ansatte, som opplever at lederen har tillit til at han gjør jobben, og melder at han ikke har opplevd noen form for detaljstyring eller kontrollerende atferd. Den ansatte understreker også at han anser det som sitt eget ansvar å styre sin tid og holde seg motivert, uten at ledere detaljstyrer.

Et påfallende funn i våre data er den veldig store spredningen i hva folk angir som motiverende eller demotiverende. Det som motiverer noen kan demotivere andre, og sammenfattet med selve pandemien var andre prosesser som til dels var påbegynt eller i det minste planlagt før pandemien og gikk sin gang uavhengig av, eller til tross for, pandemien. Disse kunne i seg selv påvirke folks motivasjon, og det kunne for informantene være vanskelig å skille på nøyaktig hva som gjorde at de følte seg mer eller mindre motivert.

### 5.1.2 Oppsummering og svar på underspørsmål 1

For å svare på spørsmålet om hvordan utøvelsen og opplevelsen av ledelse har endret seg, samt hvordan dette har påvirket motivasjonen kan vi konkludere med følgende: Ledere har i varierende grad tatt proaktiv kontakt med ansatte på individuell basis. Både Bitpro og Telenor Maritime har innført morgenmøter for hyppigere kommunikasjon enn hva som var tilfellet før pandemien. Innføringen av daglige morgenmøter er i tråd med anbefalingen til Argenti (2020) som peker på kommunikasjon i seg selv som en avgjørende aktivitet i koronaviruspandemien. Her er det viktig at ledelsen i denne kommunikasjonen samtidig bidrar til å avmystifisere situasjonen samt gi støtte og håp for fremtiden (Argenti, 2020).

Noen ledere har forsøkt å benytte kontrolltiltak som økt kontroll av timelister og annen økt oppfølging i et forsøk på å holde oversikt. Dette har blitt mottatt på ulike måter blant de ansatte. Ryan og Deci (2000, s. 58) sier at indre motivasjon delvis bygger på en opplevelse av autonomi. Jo høyere utdanning, jo mer misfornøyd blir ansatte med reduksjon i opplevd autonomi. Når det gjelder motivasjon generelt finner vi store individuelle variasjoner i hva som motiverer og demotiverer de ansatte.

## 5.2 På hvilke måter spiller kjønn inn på opplevelsen av arbeid på hjemmekontor?

### 5.2.1 Forskjeller på menn og kvinners opplevelse

Den reduserte produktiviteten Alon et al. (2020, s. 1) beskriver vil være et resultat av å jobbe hjemmefra og samtidig ta hånd om barn blir bare i liten grad bekreftet av våre kvinnelige informanter. Det er snarere våre mannlige informanter som angir at de enten selv opplever det problematisk, eller blant dem som ikke selv har barn, uttrykker at de tror det må være et problem for kolleger som har barn.

Flere av våre kvinnelige informanter har små barn hjemme og er dermed blant dem som ifølge Arntz et al. (2020) ønsker å jobbe hjemmefra hvis mulig. Samtidig er alle våre kvinnelige informanter ansatt i IKT-sektoren og har høyere utdanning. Disse faktorene trekker begge i retning av at hjemmekontor er enklere å praktisere for våre informanter enn for mange andre kvinner (Arntz et al. 2020, s 382), og det er derfor naturlig at vi ikke observerer helt det samme som Arntz et al. (2020) som tok for seg kvinner generelt på tvers av sektorer og utdanningsnivå.

De samme forholdene gjør seg gjeldende når vi forsøker å anvende teori av Alon et al. (2019). Artikkelen inneholder to korresponderende observasjoner vi ikke gjenfinner hos våre informanter: Den ene er at gifte menn med barn er de som oftest har arbeid velegnet for hjemmekontor, men at de sjelden benytter seg av muligheten. Den andre er at kvinner sjeldnere har slikt arbeid, men oftere benytter muligheten for hjemmekontor dersom de har den. Våre informanter er alle fra samme sektor, en sektor som er velegnet for hjemmekontor, mens Alon et al. (2019) så på samfunnet under ett, hvor man vil få med at kjønnene er ulikt representert i ulike sektorer som i ulik grad muliggjør hjemmekontor. Videre må vi ta i

betraktning at Alon et al. (2019) kun studerte det amerikanske samfunnet, som på mange måter er ulikt det norske, og disse ulikhetene omfatter blant annet slikt som holdninger til arbeid, arbeidsfordeling i hjemmet og kjønnsroller generelt. Hvis vi hadde funnet at Alon et al. (2019) hadde gjort observasjoner svært tett opp mot våre egne ville det vært overraskende, siden vi i tråd med de generelle samfunnsmessige ulikheter også forventet tydelig ulikhet mellom norske IKT-ansatte og den jevne amerikaner.

Det må også påpekes at situasjonen for våre informanter var at de i veldig liten grad fikk velge selv hvorvidt de ville være på hjemmekontor. Først ble tilnærmet alle pålagt å dra hjem, senere ble alle i Bitpro anmodet om å komme tilbake, det var altså ikke snakk om å velge det ene eller andre. I den grad vi kan på noen måte bekrefte Alon et al. (2019) er det at våre kvinnelige informanter i større grad så ut til å sette pris på hjemmekontor, mens det blant våre mannlige informanter var mer skepsis og negativitet, som kan bety at de vil velge ulikt hvis de i en fremtidig situasjon selv får velge mellom hjemmekontor og ordinært kontor. Samtidig må det her understrekes at det her er snakk om et relativt lavt antall individer, som uttrykker preferanser i den ene eller andre retningen, og at dette ikke gir grunnlag for kategorisk generalisering om at "kvinner vil" og "menn vil".

Vi ser er at våre kvinnelige informanter uttaler seg generelt positivt om tilværelsen på hjemmekontor og mulighetene det gir for å følge opp sine barn og å kombinere jobben med enklere husarbeidsoppgaver som å sette på en vaskemaskin, mens dette er tilnærmet fullstendig fraværende i uttalelsene fra våre mannlige informanter. Dette kan korrelere med Arntz et als. (2020, s. 384) funn om at kvinnene bruker vesentlig mer tid på barnepass og husarbeid enn menn, og da muligens er mer bevisst på hvordan hjemmekontor gjør det enklere å rekke over disse private gjøremålene som de har tatt en større del av ansvaret for.

I den grad hjemmekontor på noen måte var negativt for kvinnelige informanter gjaldt det for den ene at hun ble forstyrret av sin voksne partner. Vi anser det som sannsynlig at små barn kan lage minst like mye støy og øvrige forstyrrelser som en voksen partner, men at vår informant har høyere toleranse for egne barns støyende påfunn enn for tilsvarende fra sin voksne partner, og derfor nevner partneren og ikke barna som et problem. For den andre kvinnen later det til å være en følelse av at hun ikke presterer jobbmessig så godt som hun skulle ønske når hun ikke befinner seg fysisk på kontoret. Disse ulikhetene mellom kjønnene kan tenkes å ha en påvirkning for hvordan en leder forholder seg til, eller burde forholde seg

til, når det kommer til å lede menn og kvinner i en krise. Vi har dog ingen funn i vårt datagrunnlag som tilsier at ledere behandler kjønnene ulikt. Som nevnt i 4.2.3 var denne forskjellen mellom hvordan kjønnene beskrev situasjonen på hjemmekontor noe som dukket opp underveis i våre intervjuer. Vi hadde ingen konkrete spørsmål som gikk på nettopp dette temaet.

Ingen av våre kvinnelige informanter nevnte noe om å jobbe redusert, enten gjennom eget ønske eller å bli pålagt dette, ei heller uttrykte noen et ønske om å slutte i jobben, eller frykt for å miste jobben. Dette er ikke i tråd med funnene til Arntz et al. (2020, s. 385) eller Alon et al. (2020, s. 1), som begge beskriver at kvinner har høyest sannsynlighet for å helt eller delvis forlate arbeidet i forbindelse med pandemien. Dette kan ha en sammenheng med at våre kvinnelige informanter ikke gjenspeiler samfunnet generelt, da de alle har høyere utdanning og jobber i IKT-sektoren, og/eller at våre informanter alle er i Norge med norske arbeidsgivere og derfor opplevde krisen på en annen måte enn kvinner i USA (Alon et al., 2020) eller Tyskland (Arntz et al. 2020).

### 5.2.2 Oppsummering og svar på underspørsmål 2

Vi ser at kjønn spiller inn på opplevelsen av å jobbe på hjemmekontor på den måten at kvinnelige informanter med små barn i større grad er positive til hjemmekontor enn menn i de tilfellene hvor barn er inne i bildet. Kvinner ser også ut til å være mer tolerante ovenfor støy fra barna enn hva gjelder for menn. En annen forskjell er at mødre med små barn rapporterte mindre glede og økt tretthet når de jobber hjemmefra (Song et al., 2020). Begge kjønn opplever økt stressnivå på hjemmekontor når barn er inne i bildet. Denne ulikheten mellom kjønnene kan tenkes å ha en påvirkning for hvordan en leder forholder seg til å lede menn og kvinner i en krise. Eksempelvis burde ledere trolig være mer oppmerksomme på at kvinner på hjemmekontor i kombinasjon med barn, kan ha økt behov for forståelse fra lederen sin side om at dette kan være en utfordrende situasjon for den ansatte. Dette er i tråd med Batson (1991) og Guinalú og Jordán (2016) som antyder at empatiske ledere tilpasser deres oppførsel etter å ha evaluert deres underordnede. Bass (1991) og Judge et al. (2004) sier også at empati er et sentralt element for vellykket ledelse.

## 5.3 Hvordan har kommunikasjon og samhandling mellom de ansatte endret seg som følge av økt bruk av digitale flater?

### 5.3.1 Organisasjonen utformet av kommunikasjon

Når menneskene i organisasjonen i stor grad sitter på obligatorisk hjemmekontor og kun kommuniserer via digitale flater, er dette en unik anledning til å se nærmere på de fire kommunikasjonsstrømmene. I teorikapittelet er CCO-teorien forent om den grunnleggende tanken at organisasjoner oppstår og opprettholdes av og ved kommunikasjon (Schoeneborn et al., 2014). Vi har funnet eksempler på de fire kommunikasjonsstrømmene nevnt i kapittel 2 beskrevet av McPhee og Zaug (2009) i vårt datamateriale. Årsaken til vi ser nærmere på disse fire kommunikasjonsstrømmene er for å observere hvorvidt organisasjonen opprettholdes av disse slik CCO-teorien hevder.

Med hensyn på kommunikasjonsstrømmen medlemskapsforhandlinger ser vi i sitater presentert i 4.3.1 at Bitpro-ansatte har en noe anstrengt kommunikasjon med en ny leder som begynte i bedriften under pandemien. En sannsynlig medvirkende årsak til disse gnisningene kan skyldes nettopp situasjonen med at maktforholdet mellom ny leder og ansatt er uavklart (McPhee & Zaug, 2009). Lederen skal ved hjelp av denne kommunikasjonsstrømmen bli kjent med og skape en tilhørighet til organisasjonen. Datamaterialet tyder på at denne kommunikasjonsprosessen er blitt noe forhindret i en hverdag hvor kommunikasjon skjer hovedsakelig via digitale flater. I følge McPhee og Zaug (2009) regulerer kommunikasjonen til en viss grad hvorvidt en person er et akseptert medlem av gruppen. Utfordringene som kom tydelig frem i våre samtaler med ansatte kan tyde på at ikke det er så enkelt å få til når man har kun muligheter for kommunikasjon via digitale flater, uten muligheter for relasjonsbygging i fysiske rammer.

Vi mener å se tydelig svikt i medlemskapsforhandlinger (McPhee og Zaug, 2009), og kommunikasjonen mellom ny leder og de to ansatte bærer preg av mangel på tillit, kanskje særlig fra lederens side. I følge Kayworth og Leidner (2000) spiller tillit til lederen en viktig rolle for suksessen til et team, og derfor burde det å bygge relasjoner basert på tillit være en primæroppgave for ledelsen. Videre kan man observere at den nye lederen i noe grad benytter kontrollfunksjoner i form av å henvise til timelistene. Dette bygger vi på uttalelsen fra den ene ansatte i 4.3.1 om at den nye lederen "blander seg i alt", og den andre ansatte som mener at lederen mistenkeliggjør den ansatte og ber om redegjørelse på en ufin måte i form av

"bjeffing". Etter det vi kan se for øvrig stemmer teorien og empirien i dette tilfellet godt overens. Lederen hadde trolig vært tjent med å utvise noe mer forståelse for de ansattes arbeidssituasjon, med økt stress grunnet sosial isolasjon, noe som etter alt å dømme resulterer i mangel på tillit mellom partene.

Aktivitetskoordinering er ifølge McPhee og Zaug (2009) mulig å se i situasjoner der den vanlige driften forstyrres av uventede hendelser hvor justering av arbeidsoppgaver og fordeling er nødvendig. Man ser spor av en tydelig aktivitetskoordinering mellom de ansatte på helpdesk i uttalelsen til BA2 i 4.3.1. I følge BA2 er det en god ansvarsfølelse blant de ansatte i Bitpro noe som gjør at de raskt har tilpasset seg situasjonen med kommunikasjon over digitale flater. BA2 forteller også om at de tar ansvar for å kalle inn til møter ved behov, men at det i mange tilfeller er mest effektivt å kontakte personen(e) med størst kompetanse på de respektive fagområdene for det problemet som skal løses. Vi mener denne koordineringen av aktiviteter, både på individuell basis, og som gruppe, sammenfaller med CCO-teoriens kommunikasjonsstrøm ved navn aktivitetskoordinering.

I kapittel 2.3 skiller *Organisatorisk selvstrukturering* seg fra *aktivitetskoordinering* ved at den ikke direkte handler om arbeidet som skal gjennomføres, men foregår på et strategisk eller organisatorisk nivå og er synlig i interne relasjonsarbeid, prosesser for medvirkning og evaluering, plandokumenter og prosesser hvor avgjørelser tas og prosesser som søker å styre organisasjonen (McPhee & Zaug, 2009). Etter det vi kan se har det i stor grad foregått en organisatorisk selvstrukturering i både Telenor Maritime og i Bitpro. Det finnes også spor av internt relasjonsarbeid som med fordel kunne ha vært bedre som uttalt av to ulike ledere i Telenor Maritime. Her har enkelte avdelinger slitt med å opprettholde relasjoner i team, og en leder anerkjenner dårlig samvittighet for å ikke ha inkludert en medarbeider i utlandet i tilstrekkelig grad. Når det gjelder relasjonsarbeid peker BL2 på at under etablering av en relasjon til nye interne kollegaer er det en stor fordel å ha truffet dem fysisk først. Dette sammenfaller også med vårt funn som vil diskuteres nærmere under punkt 5.3.3. Videre fremhever BL2 også at en uformell struktur før pandemien inntraff, er med på å bidra til at relasjonene stort sett har blitt opprettholdt på en god måte, til tross for isolasjon i form av hjemmekontor. Siden uformell og tilfeldig kontakt mellom ansatte bidrar til å skape god gruppedynamikk (Hales et al., 2021) virker dette som et fornuftig resonnement. Internt relasjonsarbeid i form av sosialisering er spesielt vanskelig for nyansatte, men alle ansatte går glipp av fordelene som tilfeldig uformell kontakt gir (Hales et al., 2021).

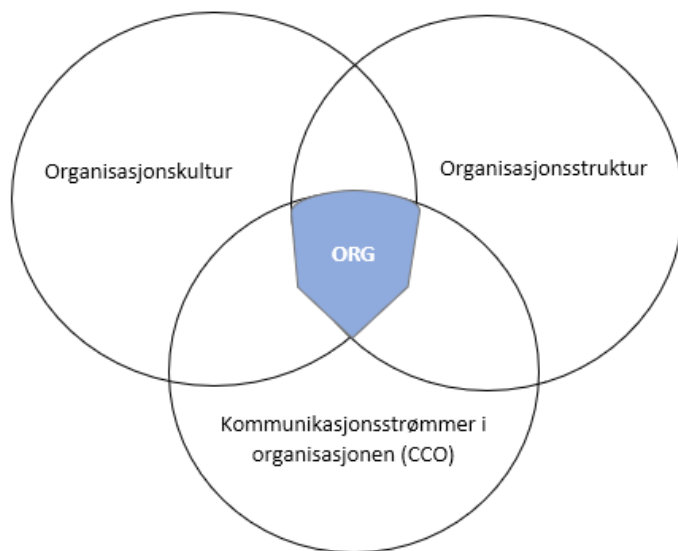
Vi vil også gjenta at det i 4.3.1 kommer frem at Bitpro mot slutten av pandemien gjennomførte en medarbeiderundersøkelse. Dette er et godt eksempel på organisatorisk selvstrukturering. Etter det vi kan se stemmer dermed våre funn ganske bra med teorien om at det foregår kommunikasjon, blant annet med hensyn på relasjons- og evalueringsarbeid, i form av organisatorisk selvstrukturering.

Når det kommer til den siste kommunikasjonsstrømmen, institusjonell plassering, omhandler denne formen for kommunikasjonsflyt om organisasjonens kontakt med omgivelsene som beskrevet i teorikapittelet. Her forklarer BL3 mot slutten av 4.3.1 at det å følge opp eksisterende kunder via digitale verktøy har fungert bra, men at det å etablere nye kunderelasjoner har vært tilnærmet umulig. Dette sammenfaller med teorien om at når det kommer å etablere nye relasjoner, særlig med tanke på ervervelse av nye kunder, kan digitale verktøy bidra til å opprettholde allerede etablerte kundeforhold, men ansikt-til-ansikt møter er fortsatt foretrukket for å skape nye kunderelasjoner i "business-to-business" (B2B) markedet grunnet høy grad av interaktivitet (Fraccastoro et al., 2021). BL3 hevder i empirien at man ikke får et like bra totalinntrykk av en kunde via digitale flater, blant annet fordi kroppsspråket i stor grad er utelatt. Studien av Rocco (1998) tyder på at digital kommunikasjon ikke er like effektivt for å bygge tillit sammenlignet med ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Studien peker også i retning av at dersom tillit først er bygget via fysisk sosialisering, er det enklere å ta i bruk digital kommunikasjon i ettertid. Faktisk kan et fysisk møte være avgjørende for at digital kommunikasjon i det hele tatt etableres. Dette bekreftes av BL2 som i 4.3.1 hevder at det er en stor fordel å starte relasjonen med et fysisk møte fremfor å begynne rett på Teams-møter. Dette innebærer slik vi ser det at teori og praksis sammenfaller i stor grad på dette punktet. På den andre siden vi man kunne tenke seg at i noen tilfeller burde digitale kommunikasjonsverktøy skape muligheter som ellers ikke ville ha vært enkle å gjennomføre, eksempelvis sette opp et raskt og hurtig møte over store avstander.

Vi har så langt i 5.3.1 drøftet de fire kommunikasjonsstrømmene som CCO-teorien hevder skaper og opprettholder organisasjonen i aksjon. Covid19-pandemien varte i cirka 2 år, i alle fall dersom vi legger håndhevingen av tiltak til grunn. Med tiltak tenker vi eksempelvis på innføringen av sosial distansering og obligatorisk hjemmekontor. Vi ser at både Bitpro og Telenor Maritime har kommet ut av pandemien med organisasjonen i live. Med dette mener vi at begge bedriftene fortsatt er operative. Spørsmålet vi ønsker å stille er hvor lenge hadde



organisasjonene overlevd dersom pandemien hadde vedvart vesentlig mye lenger? Hvor lenge kan en organisasjon overleve utelukkende ved hjelp av hjemmekontor og kommunikasjon via digital flater? Dette spørsmålet kan vi ikke gi noe fullgodt svar på, men på bakgrunn av innholdet i videre drøfting, vil vi argumentere for at tiltaket med obligatorisk hjemmekontor tærer på organisasjonen, til tross for at det er fordeler og ulemper ved digital kommunikasjon. Vi vil av denne årsak argumentere for at denne måten å arbeide på vil ha uante og potensielle negative implikasjoner på sikt. Vi ønsker å illustrere dette ved hjelp av figur 5:



Figur 5: S sammensatt organisasjon

Det vi forsøker å illustrere her er at den sammensatte organisasjonen i midten av figuren vil fungere best når alle disse elementene på tegningen er til stede. Kommunikasjon alene vil trolig medføre alvorlige implikasjoner på sikt. Organisasjonskultur er viktig for en organisasjon og Holm Ingelsrud et al. (2022) konkluderer med at via digital kommunikasjon går man glipp av sosiale kulturelementer som bidrar til et godt arbeidsmiljø. Selv om organisasjonsstrukturen formelt sett er den samme, er dynamikken for hvordan de ulike delene av organisasjonen fungerer sammen vesentlig endret når kommunikasjonen er begrenset til digitale flater. Blant annet kan vi se at folk helst kommuniserer digitalt med de menneskene de hadde best kontakt med før pandemien, samt at digital kommunikasjon ikke innbyr til uformell kontakt. Dette medfører trolig at også organisasjonsstrukturen over tid vil endres. Vi vil derfor argumentere for at alle elementene på tegningen over bør være til stede for at en organisasjon skal fungere optimalt over tid. Under pandemien har fraværet av

muligheten til å opprettholde et sosialt fysisk samvær vært sterkt redusert. Dette får stor betydning for blant annet organisasjonskulturen. Disse tingene vil vi drøfte nærmere i de påfølgende underkapitlene. Som en siste ting vil vi også trekke frem at arbeid på hjemmekontor trolig fører til redusert informasjons- og kunnskapsutveksling. Dette vil vi komme inn på i 5.3.4.

### 5.3.2 Både fordeler og ulemper ved digital kommunikasjon

Som nevnt i kapittel 4 er det ikke veldig overraskende at kommunikasjon over digitale flater medfører både fordeler og ulemper. Dette stemmer bra med studier som har funnet både fordeler og ulemper ved fjernjobbing (Sullivan, 2012; Charalampous et al., 2019; Holm Ingelsrud et al., 2022). Vi ser også at dette stemmer bra med våre funn og vil først trekke frem noen eksempler på fordeler og ulemper. Videre i dette kapitlet har vi valgt ut noen områder vi vil belyse nærmere.

Et eksempel på en ulempe fra vår empiri er at eksempelvis Teams-møter fremstår som mer formelle enn fysiske møter. Dette illustreres i en uttalelse fra starten av 4.3.2 hvor BL2 hevder at det blir en mer formell ramme rundt Teams-møter. BL2 mener at en årsak til dette kan være at det som tidligere kunne være korte ad-hoc-samtaler fordi du støtte på en kollega i gangen, nå blir erstattet av at man booker møte i Teams. Disse planlagte møtene blir også sjelden kortere enn en halvtime hevder BL2. Videre i 4.3.2 bekrefter informanten TA1 fra Telenor Maritime også at det er en større barriere å ringe folk opp på Teams, noe som har ført til at arbeidet er skadelidende. Selv om man kan stille seg litt spørrende til disse observasjonene kan man neppe dra noen kategorisk konklusjon på bakgrunn av dette. På den ene siden er det utvilsomt folk som opplever og kjenner på denne barrieren. På den andre siden er dette nok veldig individuelt. Man kan argumentere for at det også trolig finnes mennesker som ikke opplever den samme barrieren, og at dette i stor grad styres av personlige preferanser. Dette funnet fra vår empiri om en mer formell setting, støttes av tilsvarende funn i studien til Holm Ingelsrud et al. (2022), hvor informanter mener at digital kontakt medfører en mer formell ramme, samt at man må sette av tid til å ta en prat hvor det tidligere var litt mer tilfeldig kontakt.

Som beskrevet i teorien under 2.5.1 hevder Galanti et al. (2021) at en av de store fordelene med fjernjobbing er autonomi. Her må vi påpeke at både i Telenor Maritime og Bitpro er

fjernarbeid i all hovedsak synonymt med arbeid via digitale flater. Dette med økt autonomi på hjemmekontor sammenfaller ikke i vesentlig grad med våre funn. Våre informanter forteller ikke om en plutselig og økt autonomi som beskrevet av Galanti et al. (2021). Tvert imot vitner både ansatte i Telenor Maritime og Bitpro i 4.3.2 om at hverdagen med hensyn på autonomi ikke fortoner seg særlig annerledes. Også BL2 bekrefter at det i Bitpro alltid har vært en høy grad av selvstyre. Vi tror en mulig forklaring på dette er at som kunnskapsarbeider i både Bitpro og Telenor Maritime innehar man en stor faglig kompetanse. I starten av 2.3 henviste vi til Mintzberg (1983) og organisasjonsstrukturen "Det profesjonelle byråkratiet" (figur 3). Det profesjonelle byråkratiet består av en operativ kjerne av profesjonelle som representerer en felles fagkunnskap hvor de ansatte er best egnet til å vurdere hvordan jobben skal utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Av den årsak vil vi argumentere for at de ansatte allerede før pandemien var vant til stor autonomi i sitt daglige virke.

Med tanke på spesielt Bitpro helpdesk og Telenors NOC (Network Operation Center), besvarer begge avdelingene innkommende kundeforhenvendelser. Disse avdelingene har relativt fastsatte roller og oppgaver. Innenfor arbeidstiden er den prioriterte oppgaven å respondere på innkommende henvendelser fra kunder og brukere. Selv om det fra tid til annen kommer inn forespørsler utenom det vanlige, representerer en stor grad av innkommende hendelser problemstillinger som kan løses ved betydelig hjelp av rutiner. Dette betyr slik vi ser det at de ansatte i disse rollene har begrenset bruk for autonomi, da rutiner i stor grad styrer hvordan arbeidsoppgavene skal løses.

En annen potensiell fordel ved digital kommunikasjon, og da primært videomøter, er at disse i noen tilfeller kan være mer effektive, spesielt i oppstarten og avslutningen av møtene. Møtene kommer stort sett raskt i gang og det blir ofte en effektiv avslutning siden folk gjerne ikke henger igjen for å sosialisere via Teams etter at møtet er ferdig. I 4.3.2 peker BL1 på nettopp dette med at effektiviteten med å jobbe hjemmefra er tilsvarende å være på kontoret, samt at digitale møter ofte er mer "to the point". På den andre siden hevder BL2 at man totalt sett sløser mer tid på digitale møter grunnet en mer formell ramme, og at de korte ad-hoc-møtene man gjerne foretar i fysiske omgivelser ikke forekommer på Teams. Overnevnte funn samsvarer i stor grad med funn i studien til Holm Ingelsrud et al. (2022) som viser at digitale møter kan være mer effektive i form av at de kommer raskere i gang og inneholder færre uformelle interaksjoner, men at man også går glipp av sosiale kulturelementer som gjerne

bidrar til godt arbeidsmiljø. Mens man kan hevde at kommunikasjon over digitale flater er å foretrekke grunnet større effektivitet, kan man også spørre seg selv om det man eventuelt vinner på den ene siden i form av større effektivitet, taper man på den andre siden grunnet færre sosiale interaksjoner. Vi mener derfor at det ikke er noe klart og entydig svar på hvilken møteform som er å foretrekke med hensyn på fordeler og ulemper. Både fysiske og virtuelle møter har sine fordeler og ulemper. Det å velge den møteformen som best passer situasjonen bør trolig være viktige elementer å vurdere for organisasjoner i tiden fremover. Det å tilpasse møteformen for å imøtekomme flest mulige behov er trolig en smart strategi.

I 4.3.2 fant vi et eksempel på en ansatt som foretrekker skriftlig kommunikasjon grunnet dårlig hørsel. Det er utenfor omfanget av denne oppgaven å drøfte dette i detalj, men vi ønsker å nevne dette for å illustrere betydningen av å velge riktig kommunikasjonsform, samt å ivareta behov. Det finnes neppe en møteform som ivaretar alle behov i alle situasjoner, men dette er viktige ting å ha i bakhodet og bidrar til å belyse kompleksiteten av kommunikasjon mellom mennesker.

Når det gjelder effektivitet på hjemmekontor generelt, ikke kun begrenset til digitale videomøter, har vi i 2.5.1 funnet tidligere studier som hevder at digital kommunikasjon har en negativ effekt på produktiviteten til både enkeltindivider og team (Golden et al., 2008; Galanti et. al, 2021). Både i Telenor og Bitpro bruker man chat for å kommunisere. Her finnes det en rekke alternativer for såkalte direktemeldinger og hvilken løsning man bruker er trolig underordnet. BA2 og BL1 har som nevnt i 4.3.2 inntrykk av at effektiviteten ikke er påvirket i stor grad. BL1 mener at produksjonen er tilsvarende effektiv som før pandemien, og BA2 mener at chat kan være like effektivt for kommunikasjon så lenge kulturen for å benytte chat som et reelt alternativ for dialog er til stede. Våre funn avviker dermed noe fra det teorien ved eksempelvis Golden et al. (2008) har funnet. En mulig forklaring på dette kan være at IT-bedrifter som Bitpro og Telenor Maritime i stor grad allerede benyttet digitale flater til kommunikasjon før pandemien. Videomøter, chat og lignende var allerede velkjente og velbrukte kommunikasjonskanaler i begge firma. På mange måter var dermed overgangen til hjemmekontor for våre case-bedrifter langt mindre inngripende enn for bedrifter som måtte hanskens med overgangen til kommunikasjon via digitale flater i tillegg.

### 5.3.3 Bedre dialog over digitale flater med kjentfolk og digitale flater vanskeliggjør arena for tilfeldig kontakt

Tidligere i 5.3 har vi sett indikasjoner på betydningen av kommunikasjon mellom mennesker i fysisk format. Vi har sett at ansikt-til-ansikt møter er foretrukket for å skape nye kunderelasjoner og samtidig best egnet for å bygge tillit. Vi ser også i 5.3.1 under avsnittet om organisatorisk selvstrukturering at under etablering av en relasjon til nye interne kollegaer, er det en stor fordel å ha truffet dem fysisk først. Dette støttes av funn i 4.3.3 hvor TA1 og BA5 begge sier at man gjennom pandemien hadde best kontakt med de man hadde best relasjon med før Covid19 inntraff. Slik vi tolker dette var det altså lettere å ha kommunikasjon via digitale flater med dem man kjente best fra før. Dette bekreftes i stor grad av resultatene til studien gjennomført av Yang et al. (2022) presentert i 2.5.3. Vi tenker da spesielt på funnet vedrørende at ansatte i større grad har brukt tid på å samarbeide med mennesker de allerede hadde en sterk tilknytning til, og mindre tid på interaksjon med mennesker og grupper man ikke har like sterke bånd til. Dette henger også sammen med mindre uformell dialog.

I 4.3.3 tyder uttalelser fra BL1, BA5 og BL2 på at digital kommunikasjon ikke legger til rette for uformell og tilfeldig kontakt. Vi mener at dette er to aspekter som henger tett sammen. Via digitale flater på hjemmekontor er det begrenset rom for tilfeldig kontakt. Man ringer sjelden opp noen "tilfeldig" på Teams på tilsvarende måte som man kan treffe på en kollega i gangen eller ved kaffemaskinen. Samtidig er det gjerne i tilfeldige møter mellom mennesker at den uformelle samtalen finner sted. Dette bekreftes av Blanchard og McBride (2019) som sier at gruppeinteraksjoner og samhandling med hverandre via digitale flater i mye større grad er planlagt og formelle. Leonardi (2018) sier at kommunikasjonsverktøy som eksempelvis Microsoft Teams på ingen måte kan erstatte naturlige samtaler på pauserommet. Hales et al. (2021) legger til at mangel på uformell og tilfeldig kommunikasjon er til vesentlig hinder for å skape en god gruppedynamikk. Vi mener at teorien og vår empiri i stor grad sammenfaller på dette punktet. På den ene siden kan man argumentere for at kommunikasjon via digitale flater potensielt kan gi mange fordeler. Vi kan for eksempel trekke frem miljøaspekter i form av mindre reising til og fra jobb eller møter. Mindre reising fører også til besparelse av tid som kan utnyttes til andre formål. På den andre siden kan man ikke utelukke at å primært benytte digital kommunikasjon over lengre tid kan gi til dels uante konsekvenser. På kort sikt kan vi i tillegg til konsekvensene nevnt over, trekke frem økt stress

som følge av sosial isolasjon (Galanti et al., 2021). På lengre sikt, altså dersom pandemien hadde vart vesentlig lengre, er det vanskelig å se for seg noe annet enn at det trolig ville ha dukket opp konsekvenser som man i dag ikke aner omfanget av. At disse konsekvensene vil ha stor betydning for måten mennesker samhandler og kommuniserer på er etter vår mening meget sannsynlig.

#### 5.3.4 Redusert informasjons- og kunnskapsutveksling på hjemmekontor

Både Yang et al. (2022) og Davenport og Prusak (1998) hevder at kunnskapsdeling er essensielt for en organisasjons suksess. Dette med kunnskapsdeling mellom ansatte er helt essensielt for å kunne skape et konkurransefortrinn for en bedrift (Yang et al., 2022). I vår empiri dukket det opp en uttalelse fra BA2 i starten av 4.3.4 som tydet på redusert kunnskaps- og informasjonsutveksling mellom ansatte. BA2 nevner at det under pandemien har vært færre formelle kompetanseløft, samt at de ansatte langt på vei har sluttet med kompetanseoverføring. BA3 nevner også i sin uttalelse i 4.3.4 at man er mer inne i "loopen" når man sitter i samme rom. Av studien til Holm Ingelsrud et al. (2022) presentert i 2.5.3 ser vi at bruk av hjemmekontor oppleves å påvirke mulighetene for uformell kontakt og relasjonsbygging. Dette gjelder ikke bare mellom de ansatte, men får også konsekvenser for å bygge relasjoner med ledelsen. En leder i Telenor Maritime forteller også om følelsen av å sitte litt i blinde på hjemmekontor og dermed havner utenfor kommunikasjons- og informasjons-loopen.

Yang et al. (2022) beskriver i sin studie faren for et silopreget samarbeidsklima. I vårt oppfølgingsintervju helt på slutten av 4.3.4 benytter BA2 begrepet "småkonger". Vi mener dette kan sammenlignes med det studien sier videre om at deres funn tyder på mer statiske grupperinger med mindre dialog mellom gruppene. Holm Ingelsrud et al. (2022) viser til at flere ledere har lagt merke til at utstrakt bruk av hjemmekontor også kan utfordre det en kan kalle "læringsfellesskapet" - den formelle og uformelle utvekslingen av kunnskap og kompetanse som foregår mellom mennesker i organisasjonen. Den mest effektive måten å gjøre dette på er ifølge Davenport & Prusak (1998, s. 90) kommunikasjon ansikt til ansikt. Særlig med tanke på "småkonger" og silopregede grupperinger indikerer vår empiri langt på vei det samme som teorien, nemlig at dette svekker både kunnskaps- og informasjonsdeling i organisasjoner. Vi har ingen data eller teori på hvor hurtig denne type fenomen inntreffer,

eller hvor lenge en organisasjon kan overleve uten å treffes fysisk. Dette ville det vært interessant å se nærmere på i videre forskning.

### 5.3.5 Hybride møter

Et funn flere av våre informanter var enige om, var at hybride møter, altså møter som muliggjør både sosialisering ansikt-til-ansikt, samtidig som det også inkluderer videokonferanseplattformer i ett og samme møte, ikke var det beste formatet. Både TL2 og BL1 nevner i 4.3.5 at de foretrekker møter hvor enten alle er fysisk til stede, eller et heldigitalt møte hvor alle deltar virtuelt. På dette punktet anerkjenner teorien beskrevet i 2.5.4 at hybride møter på mange måter er mer krevende. Blant annet stiller det større krav til møteleder som må ha fokus på både virtuelle deltakere og folk i rommet (Ellis et al., 2022). Et annet aspekt i hybride møter er at det stiller større krav til teknologien brukt av virtuelle deltakere. Mindre nyanser i ansiktsuttrykk som kan være vanskelig å fange opp digitalt, men som kan være veldig viktig for kommunikasjonen, kan bli borte grunnet eksempelvis dårlig nettforbindelse (Wentzel, 2022).

Samtidig skaper hybride møter også mange muligheter. En av de viktigste, etter vår mening, er muligheten for personer som ikke har mulighet til, eller ikke ønsker å delta fysisk, enten som følge av reiserestriksjoner, isolasjon, sykdom eller av personlige årsaker ikke kan delta fysisk, likevel kan delta virtuelt (Ellis et al., 2022). Vi tenker at hybride møter er et godt alternativ fremfor å ikke kunne delta. Arrangører av hybride møter kan med fordel gjøre seg kjent med fallgruvene for denne møteformen og dermed arrangere bedre møter i fremtiden. Møtedeltagere som ikke liker hybride møter vil kanskje bli bedre innstilt til denne møteformen dersom de ble gjort oppmerksom på alle de potensielle fordelene denne møteformen kan tilby.

### 5.3.6 Enkelte finner digitale møter mer utmattende

Det er delte meninger blant informantene om hvorvidt de opplever virtuelle møter mer utmattende. Det er dog forsket en del på dette og det viser seg at en bieffekt av bruk av disse plattformene kan resultere i økt utmattelse, også kalt "Zoom Fatigue" (McNamara & Bailenson, 2021). Som nevnt i teorien under 2.5.5 skyldes dette trolig grunnet økt behov for

konsentrasjon og at det kan være mer krevende å oppfatte og tolke øvrige deltageres kroppsspråk. Her ser vi også at to informanter sier at de blir mer slitne av virtuelle møter, mens to informanter sier at de ikke gjør det. BL3 drar inn opplevelsen om at virtuelle møter ikke gir samme energi som fysiske møter. Siden forskningen konkluderer med at det finnes implikasjoner av virtuelle møter og attpåtil har laget uttrykket "Zoom fatigue", mener vi at forskningen etter alt å dømme tyder på at det å kjenne seg sliten etter virtuelle møter er ganske utbredt. I følge Tobing et al. (2021) opplever mange at det er ubehagelig å se seg selv på skjermen, noe som i seg selv kan kreve energi. Nettopp dette er det ingen av våre informanter som har påpekt.

Noen faller også for fristelsen til å multitasking som vi ser eksempel på ved TL1 i 4.3.6. Cao et al. (2021) bekrefter i sin studie at en mulig ulempe ved multitasking under virtuelle møter er at man kan bli mer sliten. På den ene siden kan man argumentere for at multitasking under virtuelle møter kan gjøre deg mer produktiv. På den andre siden vil det kreve mer energi som igjen kan bidra til mer slitenhet. En annen sannsynlig konsekvens av multitasking under møter kan være at man ikke er helt til stede i møtet og dermed kan gå glipp av viktig informasjon. Som nevnt i 2.5.5 kan noen oppfatte multitasking som uhøflig (Cao et al., 2021). Som eksempelvis møteleder eller foredragsholder kan vi tenke oss at det må være frustrerende at møtedeltagere ikke vier sin fulle oppmerksomhet til ditt budskap, men i stedet har nesa inn i laptopen mens de hamrer på tastaturet. Videre kan en mulig konsekvens av multitasking under virtuelle møter også være at man ikke er fullt fokusert på oppgaven man multitasker på. Dette kan da føre til at man hverken er tilstrekkelig til stede på møtet man deltar på, ei heller gir tilstrekkelig oppmerksomhet til oppgaven man multitasker på.

### 5.3.7 Oppsummering og svar på underspørsmål 3

Når det gjelder spørsmålet om hvordan kommunikasjon og samhandling mellom de ansatte har endret seg som følge av økt bruk av digitale flater, er det flere ting å trekke frem i en oppsummering. Blant annet ser vi at digital kommunikasjon innebærer både fordeler og ulemper. Dette stemmer overens med både noe eldre, samt nyere forskning fra Sullivan (2012), Charalampous et al. (2019) og Holm Ingelsrud et al. (2022). Digitale møter kan være mer "to the point", komme raskere i gang og ha en raskere avslutning. Samtidig må man være



klar over at man går glipp av viktige sosiale aspekter som bidrar til et godt arbeidsmiljø (Holm Ingelsrud et al., 2022).

En påstått fordel ved fjernjobbing er ifølge Galanti et al. (2021) økt autonomi, men dette fant vi ingen spor av i vår empiri. Vi ser imidlertid at det å opprettholde god og effektiv kommunikasjon er blant de viktigste tiltakene for å redusere psykologisk påvirkning blant ansatte under kriser (Denner et al., 2019). På den andre siden kan en for hyppig kommunikasjonsstrategi føre til "information overload", som igjen kan resultere i økt stress, samt redusert jobbtillfredsstillelse og produktivitet (Martin et al., 2022).

I datagrunnlaget ser vi at folk har lettere for å kommunisere digitalt med andre mennesker dersom de har en relasjon fra før. Dette samsvarer med en studie av Rocco (1998) som peker i retning av at dersom tillit først er bygget via fysisk sosialisering, er det enklere å ta i bruk digital kommunikasjon i ettertid. Det å etablere helt nye relasjoner fra bunn er vesentlig enklere via ansikt-til-ansikt kommunikasjon i fysisk format (Fraccastoro et al., 2021).

Vi fant i vår empiri noen eksempler på at digital kommunikasjon på hjemmekontor førte til en redusert kunnskaps- og informasjonsutveksling, særlig blant grupper. Dette er i tråd med studien til Yang et al. (2022) som fant at grupperinger og samarbeidsklimaet ble mer silopreget og statisk når ansatte jobbet på hjemmekontor. Resultatet av dette er at man mister noe av dynamikken som gjør det vanskeligere å dra nytte av fordelene som knyttes til å opprette nye forbindelser mot mennesker og grupper. Blant disse fordelene kan nevnes uformell kontakt og relasjonsbygging som er veldig viktig for "læringsfellesskapet" - en formell og uformell utveksling av kunnskap mellom ansatte (Holm Ingelsrud et al., 2022).

Kommunikasjon over video kan ifølge Galanti et al. (2021) bidra til å redusere følelsen og opplevelsen av sosial isolasjon. Studien til Yang et al. (2022) viser dog at de ansatte i stor grad ikke erstattet fysisk kontakt med video- og telefonsamtaler, men at de i stedet gikk over til å bruke mer asynkrone former for kommunikasjon som epost og direkte meldinger.

Tidligere forskning på området antyder at asynkron kommunikasjon via eksempelvis epost, gjør det vanskeligere for ansatte å overbringe og/eller formidle kompleks informasjon (Yang et al., 2022, s. 44). Vi tenker derfor at dette ytterligere bidrar til å svekke læringsfellesskapet.

Hybride møter, altså hvor noen er samlet fysisk og noen deltar digital har fordeler og ulemper. En fordel er at folk som er forhindret fra å møte opp fysisk, likevel kan delta virtuelt

(Ellis et al., 2022). En ulempe er at det stiller større krav til møteleder som må ha fokus på både virtuelle deltakere og folk i rommet (Ellis et al., 2022).

Enkelte finner digital kommunikasjon i form av videomøter mer utmattende. I vår empiri er det delte meninger om nettopp dette, men forskning viser at en bieffekt av videomøter kan resultere i økt utmattelse, også kalt "Zoom Fatigue" (McNamara & Bailenson, 2021).

I det neste kapittel vil vi benytte svarene på disse 3 underspørsmålene til å svare på hovedspørsmålet.

## 6.0 Oppsummering og konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært å belyse følgende hovedspørsmål:

*Hvordan har økt bruk av digitale flater på hjemmekontor påvirket ledere og ansatte under Covid19-pandemien?*

Som vi kan se av svarene på underspørsmålene i forrige kapittel har økt bruk av digitale flater på hjemmekontor påvirket både ledere og ansatte på mange ulike måter. Grunntanken ved oppgavens opprinnelse var en tydelig og likeverdig to-delning av tematikken rettet mot ledelse, samt kommunikasjon og samhandling, under pandemien. Intervjuer med respondenter og informasjon i datagrunnlaget gjorde det tydelig at kommunikasjon i organisasjonene ble enda mer viktig enn først antatt. Dette er synlig i oppgavens oppbygging. Det ble nødvendig å se nærmere på mange aspekter i analysen ved hjelp av teori relatert til kommunikasjon og samhandling. Vi vil argumentere for at ledelse tross alt foregår i stor grad ved hjelp av kommunikasjon mellom mennesker.

Til tross for at kommunikasjon antagelig er et av de aller viktigste elementene i en organisasjon, vil vi også i denne konklusjonen trekke frem figur 5 i 5.3.1 og understreke at digital kommunikasjon alene trolig vil medføre alvorlige konsekvenser over tid. Holm Ingelsrud et al. (2022) sier man går glipp av viktige sosiale kulturelementer ved å benytte digital kommunikasjon. Disse kulturelementene er igjen viktige bidragsyttere til et godt arbeidsmiljø. For å skape et godt arbeidsmiljø og en god teamkultur er man avhengig av tillit, som er selve nøkkelementet til sterke bånd mellom lagmedlemmene (Edmondson, 2020). Forskning av Lencioni (2002) sier at mangel på tillit en avgjørende dysfunksjon i et team og en studie av Rocco (1998) konkluderer med at digital kommunikasjon ikke er like effektivt for å bygge tillit sammenlignet med ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Sett i lys av denne forskningen er det nærliggende å anta at digital kommunikasjon alene, uten fysisk kontakt, over tid vil føre til uante, trolig uønskede konsekvenser.

Ellers har vi sett i 5.1.1 praktiske eksempler på hvorfor Kerrissey og Edmondson (2020) understreker behovet for å kommunisere hyppig og transparent under kriser. Både Bitpro og Telenor Maritime innførte daglige morgenmøter via videokommunikasjon. Det har også vært viktig for ledere å være tilgjengelig for de ansatte og utvise forståelse og støtte, slik både Kerrissey og Edmondson (2020, s. 8) og Ahmed et al. (2020, s. 9) beskriver som en viktig

oppgave for ledere i en krevende situasjon. Lederens evne til å utvise forståelse for den ansatte, samt hvordan man oppfatter lederens utøvelse av rettferdighet, har stor betydning for tilliten man har til lederen (Guinalú & Jordán, 2016). Brundin et al. (2008) hevder at ledere som viser positive følelser mot deres underordnede vil bidra til at teamene fungerer bedre som sammenhengende grupper. Dette er noe som både Bitpro og Telenor Maritime bør legge vekt på i tiden fremover, da begge bedriftene anerkjenner viktigheten og betydningen av å jobbe som team.

Vi ser til dels en relativt stor variasjon av hvordan ledere i Bitpro og Telenor Maritime har håndtert situasjonen med hjemmekontor under pandemien. Noen ledere har i økt grad benyttet kontrolltiltak som eksempelvis økt kontroll av timelister. Når det gjelder oppfølging har noen ledere vært flinke til å følge opp ansatte, ikke i form av kontroll, men for å spørre hvordan det går med den ansatte. Rett og slett ivareta den ansattes behov. På den andre siden har vi eksempler fra empirien hvor en ansatt hevder å ikke ha snakket med ledelsen om mellommenneskelige aspekter på over et år og en annen ansatt som sier at ledelsen ikke har vært tilstrekkelig engasjert i det daglige arbeidet. Dersom vi skulle gi et råd til bedriftene i denne oppgaven, vil det være å ha en mer samlet strategi og retningslinjer for hvordan ledere skal håndtere krisen.

Vi finner ingen spor i vårt datagrunnlag av at noen ansatte har opplevd vesentlig økning i opplevd autonomi, noe Galanti et al. (2021) hevder er en av de største fordelene med fjernarbeid. En mulig forklaring på dette er at Bitpro og Telenor Maritime har ansatte som befinner seg i den operative kjernen i det profesjonelle byråkratiet (Mintzberg, 1983) og dermed innehar stor faglig kompetanse og derfor også er vant til høy grad av autonomi fra før. Ryan og Deci (2000, s. 58) sier at indre motivasjon delvis bygger på en opplevelse av autonomi. Ansatte med høyere utdanning er blant dem som blir mest misfornøyd med reduksjon i opplevd autonomi. Når det gjelder motivasjon finner vi store individuelle variasjoner i hva som motiverer og demotiverer de ansatte. Bortsett fra viktigheten av autonomi i hverdagen, kan vi ikke konkludere med andre elementer av betydning for motivasjon, da dette i stor grad er basert på individuelle preferanser.

Kvinner er noe mer positive til hjemmekontor når de samtidig har små barn hjemme og er samtidig også mer tolerante ovenfor støy fra barna enn hva gjelder for menn. Mødre med små barn rapporterte likevel mindre glede og økt tretthet når de jobber hjemmefra (Song et al.,

2020). I vår oppgave har vi ingen empiri som indikerer at det å lede kvinner og henholdsvis menn på hjemmekontor er noe annerledes. Det kan likevel tenkes at ledere i større grad bør tilpasse måten å lede på, ikke bare individuelt, men også basert på kjønn. Goleman et al. (2002) hevder at empati hos ledere er en grunnleggende og helt essensielt for all effektivitet på arbeidsplassen. Empati er dermed anerkjent som et sentralt element for vellykket ledelse (Bass, 1999; Judge et al., 2004). Som nevnt i 2.4 er det studier som antyder at empatiske ledere tilpasser deres oppførsel etter å ha evaluert deres underordnede (Batson, 1991; Guinalú & Jordán, 2016). Som nevnt tidligere i oppgaven tolker vi i denne oppgaven ordet empati med "å ha forståelse for." På bakgrunn av denne teorien kan det fremstå som at ledere bør utvise ekstra stor forståelse for kvinner som jobber på hjemmekontor og samtidig har små barn hjemme. Det spesielle med pandemien sammenlignet med tradisjonelt fjernarbeid var at "alle" var hjemme på likt. Grunnet lockdowns ble hele familier tvunget til å utøve sitt daglige virke hjemmefra.

Kommunikasjon via digitale flater legger ikke til rette for uformell og tilfeldig kontakt. Særlig via digitale flater på hjemmekontor ringer man sjelden opp noen "tilfeldig" på Teams på tilsvarende måte som man kan støte på en kollega i gangen eller i kantina. På samme tid er det gjerne i tilfeldige møter mellom mennesker at den uformelle samtalen finner sted. Dette er i tråd med Blanchard og McBride (2019) som sier at samhandling med hverandre via digitale flater i mye større grad er planlagt og formelle.

Vi har også sett at bruk av hjemmekontor kan føre til redusert kunnskaps- og informasjonsutveksling. Dette er alvorlig fordi både Yang et al. (2022) og Davenport og Prusak (1998) hevder at kunnskapsdeling er essensielt for en organisasjons suksess. Mulighetene for uformell kontakt og relasjonsbygging blir påvirket av å være på hjemmekontor og nettopp denne uformelle kontakten viser seg å ha stor betydning for læring og kunnskapsdeling. Dette gjelder ikke bare mellom de ansatte, men får også konsekvenser for å bygge relasjoner med ledelsen da kontakt via digitale flater som eksempelvis Teams, Zooms eller lignende oppleves ofte som mer formell enn fysisk kontakt (Holm Ingelsrud et al., 2022).

Det viser seg også at det er lettere å kommunisere via digitale flater med mennesker man kjenner fra før. Dette bekreftes av Yang et al. (2022) som i deres studie fant at ansatte på hjemmekontor i større grad har brukt tid på å samarbeide med mennesker de allerede hadde

en sterk tilknytning til, og mindre tid på interaksjon med mennesker og grupper de ikke hadde like god kontakt med før pandemien inntraff. Studien til Holm Ingelsrud et al. (2022) fant at fysiske møter med rom for både formell og uformell prat foretrekkes når man skal bli kjent med nye mennesker.

Til slutt vil vi trekke frem at både Bitpro og Telenor gjennom to år med pandemi, hvor ansatte i vesentlige perioder har blitt pålagt å jobbe fra hjemmekontor, har dannet seg viktige erfaringer med tanke på tiden organisasjonene har vært gjennom. Begge bedriftene har blant annet opparbeidet seg økt kompetanse i anvendelse av digitale kommunikasjonsverktøy og hvordan dette har påvirket samhandling og kommunikasjon. I Bitpro har bedriften fortsatt med daglige morgenmøter på Teams til tross for at det nå i lengre tid har vært fritt frem for å møte opp fysisk på kontoret. Til sammenligning hadde Bitpro et ukentlig møte mandag morgen før pandemien inntraff.

## 6.1 Kritikk til oppgaven og forslag til videre forskning.

Våre funn i oppgaven sammenfaller i noen grad med tidligere studier. På noen punkter, eksempelvis på økt autonomi ved hjemmekontor, finner vi at dette ikke har endret seg vesentlig i våre case-bedrifter sammenlignet med før pandemien. Svakheter i vår oppgave er at vi med flere enn to case-bedrifter og 15 informanter trolig kunne gjort mer solide funn. Vi må også legge tidsperspektivet til grunn. Selv om 1 års oppgaveskriving høres lenge ut er det ikke mer tid enn nødvendig når man legger til grunn at vi begge jobber 100 % i tillegg. Det at vi begge er ansatt i hver vår case-bedrift har gitt oss god tilgang på informanter. Samtidig må vi ta høyde for at våre funn til dels kan være farget av vår egen opplevelse. Vi har i oppgaven forsøkt å være så objektive som mulig, å ikke komme med for mye egne meninger som ikke baseres direkte på enten datagrunnlag eller teori. Det kan også hende at informantene har svart annerledes enn de ville gjort dersom begge personene som intervjuet dem hadde vært helt fremmede. Likevel mener vi at resultatet av denne oppgaven kan bidra til en hensiktsmessig og nyttig bevisstgjøring for case-bedriftene Bitpro og Telenor Maritime.

Det finnes flere områder innenfor tematikken som kan være interessant å se nærmere på. Et forslag kan være å se på hvor lang tid det vil ta før kommunikasjon og samhandling blir skadelidende når kommunikasjon utelukkende foregår via digitale flater på hjemmekontor. Et

annet forskningsspørsmål vil kunne ta for seg hvor lenge en organisasjon som har vært vant til fysisk fellesskap, kan overleve uten å treffes ansikt til ansikt på kontoret.

I denne masteroppgaven har vi tatt noen metodiske valg og gjennomført datainnsamling basert på en kvalitativ metode. Det vil trolig også være mye nyttig informasjon å innhente ved innsamling og analyse av statistikk relatert til ledelse og samhandling.

## Litteraturliste

- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. A., & Qin, Y. J. (2021). How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis: A three-wave longitudinal mediation study. *Journal of advanced nursing*, 77(2), 819–831.  
<https://doi.org/10.1111/jan.14637>
- Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020) The Impact of COVID-19 on Gender Equality. *National Bureau of Economic Research Working Paper 26947*.  
<https://doi.org/10.3386/w26947>
- Argenti, P. A. (2020). Communicating through the Coronavirus crisis. *Harvard Business Review*. Special edition of Coronavirus and Business: The insights you need from Harvard Business Review. 6-11, April 2020  
<https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>
- Arntz, M., Ben Yahmed, S. & Berlingieri, F. Working from Home and COVID-19: The Chances and Risks for Gender Gaps. *Intereconomics* 55, 381–386 (2020).  
<https://doi.org/10.1007/s10272-020-0938-5>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Batson, C. D. (2014). *The altruism question: Toward a social-psychological answer*. Psychology Press.
- Brundin, E., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2008). Managers' emotional displays and employees' willingness to act entrepreneurially. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 221-243.
- Bisel, R. S. (2010). A Communicative Ontology of Organization? A Description, History, and Critique of CCO Theories for Organization Science. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 124–131.
- Bitpro AS (2020). Bitpro og Proximo fusjonerer. <https://bitpro.no/bitpro-og-proximo-fusjonerer/>



- Blanchard, A. L., McBride, A. (2019). Putting the "group" in group meetings: Entitativity in face-to-face and online meetings. In Meinecke, A. L., Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. (Eds.), *Managing meetings in organizations* (pp. 71–92). Emerald Group Publishing.
- Bridges W. & Bridges, S. (2017). *Managing Transitions, making the most of change* 4th ed. United Kingdom: Nicholas Brealey Publishing.
- Bullock, C., & Klein, J. T. (2011). *Virtual work environments in the post-recession era. California: Bradman University.*
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81-90.
- Chanana, N., & Sangeeta (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, e2508. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Charalampous M, Grant CA, Tramontano C, et al. (2019) Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28(1): 51-73.
- Charoensukmongkol, P., & Phungsoonthorn, T. (2022). The Interaction Effect of Crisis Communication and Social Support on The Emotional Exhaustion of University Employees during the COVID-19 Crisis. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 269–286. <https://doi.org/10.1177/2329488420953188>
- Cheney, G. (2000). Interpreting interpretive research: Toward perspectivism without relativism. *Perspectives on organizational communication: Finding common ground*, 17-45.
- Christoffersen, L., Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag. Oslo: Abstrakt Forlag.*
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3. utg) Sage Publications
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change*. USA: Cengage Learning.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Denner, N., Viererbl, B., & Koch, T. (2019). A matter for the boss? How personalized communication affects recipients' perceptions of an organization during a crisis. *International Journal of Communication, 13*, 19.
- Dyer, S. (2006). The root causes of poor communication: A publication of the american association of cost engineers. *Cost Engineering, 48*(6), 8-10.  
<https://login.ezproxy.nord.no/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/root-causes-poor-communication/docview/220451868/se-2?accountid=26469>
- Edmondson, A. C. (2020). Don't hide bad news in time of crisis. *Harvard Business Review*. Special edition of Coronavirus and Business: The insights you need from Harvard Business Review. 6-11, April 2020 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>
- Ellis, R., Goodacre, T., Mortensen, N., Oeppen, R. & Brennan, A. (2022). Application of human factors at hybrid meetings: facilitating productivity and inclusivity. *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*.  
<https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2021.12.055>
- Eurostat. (u.å.) *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. Hentet 18. mars 2022 fra: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK\\_DS-052914\\_QID\\_-50734B6\\_UID\\_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;SEX,L,Z,0;FREQUENC,L,Z,1;AGE,L,Z,2;WSTATUS,L,Z,3;UNIT,L,Z,4;INDICATORS,C,Z,5;&zSelection=DS-052914WSTATUS,EMP;DS-052914FREQUENC,USU;DS-052914INDICATORS,OBS\\_FLAG;DS-052914AGE,Y15-64;DS-052914SEX,T;DS-052914UNIT,PC;&rankName1=WSTATUS\\_1\\_2\\_-1\\_2&rankName2=UNIT\\_1\\_2\\_-1\\_2&rankName3=AGE\\_1\\_2\\_-1\\_2&rankName4=FREQUENC\\_1\\_2\\_-1\\_2&rankName5=INDICATORS\\_1\\_2\\_-1\\_2&rankName6=SEX\\_1\\_2\\_-1\\_2&rankName7=TIME\\_1\\_0\\_0\\_0&rankName8=GEO\\_1\\_2\\_0\\_1&sortC=ASC\\_-1\\_FIRST&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&e](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-052914_QID_-50734B6_UID_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;SEX,L,Z,0;FREQUENC,L,Z,1;AGE,L,Z,2;WSTATUS,L,Z,3;UNIT,L,Z,4;INDICATORS,C,Z,5;&zSelection=DS-052914WSTATUS,EMP;DS-052914FREQUENC,USU;DS-052914INDICATORS,OBS_FLAG;DS-052914AGE,Y15-64;DS-052914SEX,T;DS-052914UNIT,PC;&rankName1=WSTATUS_1_2_-1_2&rankName2=UNIT_1_2_-1_2&rankName3=AGE_1_2_-1_2&rankName4=FREQUENC_1_2_-1_2&rankName5=INDICATORS_1_2_-1_2&rankName6=SEX_1_2_-1_2&rankName7=TIME_1_0_0_0&rankName8=GEO_1_2_0_1&sortC=ASC_-1_FIRST&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&e)

mpty=false&wai=false&time\_mode=FIXED&time\_most\_recent=false&lang=EN&cf  
o=%23%23%23%2C%23%23%23.%23%23%23

- Fraccastoro, S., Gabrielsson, M., Bolman Pullins, E. (2021). The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International Business Review*, Volume 30, Issue 4.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101776>
- Fløvik, L., Lunde, L. K., Vleeshouwes, J., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Mohr, B., & Christensen, J. O. (2021). Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering. *STAMI-rapport*.
- Friedman, T. L. (2017). Thank you for being late: An optimist's guide to thriving in the age of accelerations (Version 2.0, With a New Afterword). Picador USA.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426–e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Elements of the theory of structuration*. University of California Press
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results.
- Grund, J. (2006, Februar). Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene? <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>
- Guinalfú, M., & Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 20(1), 58-70.

- Hales, A., Wood, N., Williams, K. (2021). Navigating COVID-19. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24, 307–311. <https://doi.org/10.1177/1368430220981408>
- Hellevik, O. (2002) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7. utg) Universitetsforlaget.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.
- Holm Ingelsrud, M., Yde Aksnes, S., Hoff Bernstrøm, V., Egeland, C., Bonde Hansen, P., Pedersen, E., Underthun, A., Weitzenboeck, E. (2022). Hjemme-Borte-Uavgjort, Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser. [https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2992422/r2022\\_04%20Hjemme%20Borte%20Uavgjort%2026042022.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/11250/2992422/r2022_04%20Hjemme%20Borte%20Uavgjort%2026042022.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. Utg, 3. oppl). Bergen: Fagbokforlaget.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36.
- Kayworth, T., & Leidner, D. (2000). The global virtual manager: A prescription for success. *European Management Journal*, 18(2), 183-194.
- Kerrissey, M.J. & Edmondson, A.C. (2020, 13. april) *What Good Leadership Looks Like During This Pandemic*. Harvard Business Review <https://hbr.org/2020/04/what-good-leadership-looks-like-during-this-pandemic>
- Kotter, J. (2018). 8 steps to accelerate change in your organisation. <https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2019/04/8-Steps-eBook-Kotter-2018.pdf>

- Kuhn, T. (2021). (Re) moving blinders: Communication-as-constitutive theorizing as provocation to practice-based organization scholarship. *Management Learning*, 52(1), 109-121.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*. Jossey Bass: 239 pages 1st edition. ISBN 978-0787960759
- Leonardi, P. M. (2018). Social media and the development of shared cognition: The roles of network expansion, content integration, and triggered recalling. *Organization Science*, 29, 547–568. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1200>
- Lucia-Casademunt, A. M., Cuéllar-Molina, D., & García-Cabrera, A. M. (2018). The role of human resource practices and managers in the development of well-being: cultural differences in the changing workplace. *Cross Cultural & Strategic Management*. 25(2) <https://doi.org/10.1108/CCSM-05-2017-0054>
- Martin L, Hauret L, Fuhrer C (2022) Digitally transformed home office impacts on job satisfaction, job stress and job productivity. COVID-19 findings. *PLoS ONE* 17(3): e0265131. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265131>
- McNamara, D. S., & Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2009). The communicative constitution of organizations. *Building theories of organization: The constitutive role of communication*, 10(1-2), 21.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Muller, J., Hooftman, W. & Houtman, I. (2015). Netherlands: Steady decline in job autonomy. [https://www.researchgate.net/publication/309293482\\_Netherlands\\_Steady\\_decline\\_in\\_job\\_autonomy\\_Eurofound\\_report](https://www.researchgate.net/publication/309293482_Netherlands_Steady_decline_in_job_autonomy_Eurofound_report)
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.

- Reeves M. et. al (2015). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Harvard Business Review Press.
- Reeves, M. et al. (2020). Lead your business through Corona crisis. *Harvard Business Review*. Special edition of Coronavirus and Business: The insights you need from Harvard Business Review. 6-11, April 2020 <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>
- Reinertsen, R. Ø. (2019, 10. desember). Bitpro fusjonerer med Sveaas-selskap. *Fædrelandsvennen*. <https://www.fvn.no/nyheter/okonomi/i/zGwmgw/bitpro-fusjonerer-med-sveaas-selskap>
- Rocco, E. (1998, January). Trust breaks down in electronic contexts but can be repaired by some initial face-to-face contact. *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (pp. 496-502).
- Ry Nielsen, J. C. & Repstad, P. (2006) Når mauren også skal være ørn: - om å analysere sin egen organisasjon. I F. Nyeng & G. Wennes (Red.) *Tall, tolkning og tvil: bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (s. 245-277) Cappelen Damm akademisk.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25 (1) 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Santos, J. (2013). Designing and leading virtual teams.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., & Taylor, J. R. (2014). The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management communication quarterly*, 28(2), 285-316.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019). The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475–496.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.

- Sillince, J. A. (2010). Can CCO theory tell us how organizing is distinct from markets, networking, belonging to a community, or supporting a social movement?. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 132-138.
- Song, Y., Gao, J. Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *J Happiness Stud* 21, 2649–2668 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>
- Stoker, J.I., Garretsen, H., Soudis, D. (2018) Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. *The Leadership Quarterly*, 30 (2) 199-214. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2018.08.004>
- Sullivan, C. (2012). Remote Working and Work-Life Balance. In: Reilly, N., Sirgy, M., Gorman, C. (eds) *Work and Quality of Life. International Handbooks of Quality-of-Life*. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4_15)
- Taleb, Nassim Nicholas, 1960-. (2007). *The black swan : the impact of the highly improbable*. New York: Random House.
- Thomas, G. (2017). *How to do your research project: A guide for students*. Sage.
- Tobing, A. V. M., Irawan, V., Salim, Y., & Sulistyawati, S. W. (2022). Participants' Levels of understanding before and after attending the zoom fatigue during COVID-19 Pandemic Webinar. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 13(1), 338-342.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Wentzel, B. (2022, Mars 17). Vi må stille mye høyere krav til hjemmekontor og hybrid arbeid. DigitalNorway. <https://digitalnorway.com/vi-ma-stille-mye-hoyere-krav-til-hjemmekontor-og-hybrid>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nat Hum Behav* 6, 43–54 (2022). <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Zolin, R., Fruchter, R., & Hinds, P. J. (2003). Communication, trust and performance: The influence of trust on performance in A/E/C cross-functional, geographically distributed work.

## Vedlegg

### Vedlegg 1

Intervjuguide ansattversjon

#### **Din hverdag og arbeidsoppgaver (oppvarming/innledning):**

Kan du innledningsvis fortelle litt kort om din rolle og arbeidsoppgaver i en vanlig hverdag?

Kan du si litt kort om hva du har jobbet med før du startet i Bitpro/Telenor?

#### **Samarbeid/kommunikasjon:**

Hvordan samarbeider du med dine kolleger? (På hvilken måte og hvilken type oppgaver).

Hva er de viktigste kanalene dere benyttet for samarbeid og kommunikasjon under pandemien?

Hvordan opplever du forskjellen på virtuelle møter sammenlignet med fysiske? (Oppfølging: Blir du mer sliten av virtuelle møter?)

Hvor viktig er et godt samarbeid med kolleger for at du skal kunne gjøre jobben din?

Har du gjort noen spesielle grep for å opprettholde samarbeid / få til å samarbeide med dine kolleger?

Hvor ofte har du behov for å opprette kontakt med dine kolleger ila. en vanlig arbeidsdag?

Hvordan opplever du at samarbeidet med dine kolleger (både ledere og ikke-ledere) har fungert under pandemien sammenlignet med før? (Oppfølging: Har det vært noe spesielle utfordringer?)

Opplever du at ledelsen har bidratt til å sørge for god kommunikasjon mellom de ansatte under pandemien? (Oppfølging: Kunne noe vært gjort annerledes?)

#### **Forventninger/produktivitet/autonomi:**

Har pandemien, med mye bruk av hjemmekontor, påvirket i hvilken grad du selv styrer innholdet i arbeidsdagen? (Oppfølging: På hvilken måte?)

Hvordan opplever du produktiviteten din på hjemmekontor under pandemien sammenlignet med å være på vanlig kontor når 'alle' er til stede?? (Oppfølging: Kan du beskrive hva som fungerer bedre hjemme/på kontoret?)



Hvordan synes du ledelsen har håndert pandemien med hensyn på nettopp din arbeidshverdag? (Kommunikasjon, autonomi/selvstyre, motivasjon, legge til rette)

Opplever du at ledelsen har strammet inn på såkalte 'kontrollfunksjoner' som eksempelvis timeføring eller andre ting under pandemien?

Ser du noen fordeler med å jobbe hjemmefra?

Opplever du noen utfordringer eller ulemper ved å jobbe hjemmefra?

Har stillingen din blitt endret i forbindelse med pandemien, i form av oppgaver du har fått eller mistet, eller på annen måte endret seg?

### **Motivasjon**

Kan du beskrive hvordan pandemien har påvirket motivasjonen din på jobb?

Kan du nevne noen fordeler/ulemper med hjemmekontor og da med tanke på motivasjon?

Opplever du at ledelsen/din nærmeste leder har tilrettelagt for å opprettholde din motivasjon under pandemien? (Oppfølging: Kunne noe vært gjort annerledes?)

## Vedlegg 2

### Intervjuguide lederversjon

#### **Din hverdag og arbeidsoppgaver (oppvarming/innledning):**

Kan du innledningsvis fortelle litt kort om din rolle og arbeidsoppgaver i en vanlig hverdag?

Kan du si litt kort om hva du har jobbet med før du startet i Bitpro/Telenor?

#### **Samarbeid/kommunikasjon:**

Hvordan samarbeider du med dine kolleger? (På hvilken måte og hvilken type oppgaver).

Hva er de viktigste kommunikasjonskanalene dere benyttet for samarbeid under pandemien?

Hvordan opplever du forskjellen på virtuelle møter sammenlignet med fysiske? (Oppfølging: Blir du mer sliten av virtuelle møter?)

Hvordan opplever du at samarbeidet med dine kolleger (både ledere og ansatte) har fungert for deg under pandemien sammenlignet med før? (Oppfølging: Har det vært noen spesielle utfordringer?)

Har du gjort noen spesielle grep for å opprettholde samarbeid / få til å samarbeide med dine kolleger?

Hvordan opplever du at kommunikasjonen mellom de ansatte (som du leder) på hjemmekontor har vært under pandemien? (Oppfølging: Kunne noe vært gjort annerledes?)

Har du forsøkt å bistå de ansatte med å opprettholde et godt samarbeid under pandemien? (Oppfølging: Kunne noe vært gjort annerledes?)

#### **Forventninger/produktivitet/autonomi:**

Når det gjelder selvstyre for de ansatte; hvordan har dette endret seg under pandemien? (Oppfølging: I hvilken grad har dette påvirket produktiviteten?)

Har dere følt et behov for å endre noen av deres styrings/rapporteringsrutiner mtp. tidsbruk og de ansattes produktivitet?

Ser du noen fordeler og/eller ulemper med å jobbe hjemme, da tenker jeg på deg selv?

Ser du noen fordeler med at ansatte jobber hjemme?

Opplever dine ansatte noen utfordringer eller ulemper ved å jobbe hjemme?

Har pandemien gjort at planlagte endringer i bedriften har blitt fremskyndet eller forsinket?

Har stillingen din blitt endret i forbindelse med pandemien, i form av oppgaver du har fått eller mistet, eller på annen måte endret seg?

### **Motivasjon**

Kan du beskrive hvordan pandemien har påvirket motivasjonen din på jobb?

Kan du nevne noen fordeler/ulemper med hjemmekontor og da med tanke på motivasjon?

Hvordan opplever du at motivasjonen hos de ansatte har vært under pandemien?

Har du forsøkt å gjøre noen tiltak for at de ansatte skal opprettholde motivasjonen på hjemmekontor under pandemien? (Oppfølging: Kunne du ha gjort noe annerledes?)

## Vedlegg 3

### Intervjuguide oppfølgingsspørsmål

#### **Oppfølgingsspørsmål til utvalgte informanter:**

1: Sett i retrospekt, hvordan opplever du at kommunikasjon og samarbeid fungerte under pandemien (på hjemmekontor) sammenlignet med når vi nå står mer fritt til å velge samarbeidsform (eksempelvis være på kontoret) ?

**Oppfølgingsspørsmål:** Ligger kommunikasjon og samarbeid til grunn for hvorvidt du velger hjemmekontor eller å dra på kontoret?

2: Sett i retrospekt, hvordan opplever du at det fungerte å jobbe via digitale kommunikasjonsverktøy sammenlignet med å være tilbake på kontoret?

**Oppfølgingsspørsmål:** Er det noe som fungerer MINDRE bra på kontoret sammenlignet med hjemmekontor?

3. Bruker du hjemmekontor i større grad enn før pandemien, og hvilke vurderinger ligger bak dette? **Oppfølgingsspørsmål:** Lærte du noe av å ha hjemmekontor, eksempelvis arbeidsmetoder e.l. som du nå tar med deg på kontoret?

## Vedlegg 4 - Godkjent søknad fra NSD

Vurdering

### **Referansenummer**

979845

### **Prosjektittel**

Masteroppgave 2021-2022

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

### **Prosjektperiode**

09.08.2021 - 25.05.2022

### **Dato**

02.11.2021

### **Type**

Standard

### **Kommentar**

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 02.11.2021 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET:

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger, særlige kategorier av personopplysninger om helseopplysninger frem til 25.05.2022.

#### LOVLIG GRUNNLAG:

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

dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf.

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

personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

#### 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 viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER:

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. Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20). Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER:

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 prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/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 hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-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 i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!