

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E_1

Navn: Kent Christensen
Kandidatnr. 53

Kommunale ledes forhold til, og bruk av sosiale medier og digitale møteplattformer som ledelses verktøy - før og under Covid-19 pandemien

Relations between municipal leaders and the use of social media and digital meeting platforms as management tools - before and during the Covid-19 pandemic

Dato: 25.05.2021

Totalt antall sider: 118

Abstract

My time as a student at Nord University is over for this time and the master thesis is thus the last part of the MBA in Management education in Bodø.

The exercise in writing such a master thesis has been demanding. I have acquired a lot of knowledge about practical management and built on the foundation I have had from the past with working with people in combination with technology.

The thesis started out as a collaboration between two fellow students and had its origins in the thesis delivered in the spring of 2020 in the applied method, which formed the basis for the theme and problem. In the autumn of 2020, circumstances led to one of the group members having to postpone their studies, and the thesis has therefore been completed by me.

This has been agreed with our supervisor Jan-Oddvar Sørnes and Nord University and I would like to thank Jan-Oddvar and Nord University for flexibility and guidance during unusual circumstances, to say the least. As well as direct thanks to family and colleagues for understanding and support during this period.

Forord

Da er tiden som student ved Nord Universitet over for denne gangen og masteroppgaven er dermed siste del av MBA i Ledelse utdanningen i Bodø.

Øvelsen i å skrive en slik masteroppgave har vært krevende og alvorlig lærerik. Jeg har tilegnet meg mye kunnskap om praktisk ledelse og bygget videre grunnlaget jeg hadde fra tidligere med å arbeide med mennesker i kombinasjon med teknologi.

Oppgaven startet ut som ett samarbeid mellom to medstudenter og hadde sitt utspring i oppgave levert våren 2020 i anvendt metode, som dannet grunnlaget for tema og problemstilling. Høsten 2020 førte omstendigheter til at det ene gruppemedlemmet måtte utsette sitt studieløp, masteroppgaven er derfor utarbeidet av undertegnede basert på problemstillingen vi utarbeidet i fellesskap.

Dette er avstemt med vår veileder Jan-Oddvar Sørnes og Nord universitet og jeg vil rette stor takk til Jan-Oddvar og Nord universitet for fleksibilitet og veiledning i mildt sagt spesielle tider. Samt rette takk til familie og kolleger for forståelse og støtte i denne perioden.

Kent Christensen

Narvik, 25. mai 2021

Sammendrag

Målet med oppgaven «Kommunale ledere og bruk av sosiale medier og digitale møteplattformer som ledelses verktøy - før og under Covid-19 pandemien» var å forske på ett område som synes å være noe begrenset med data koblet til akkurat denne problemstillingen. Ved å se på noe beslektet forskning på temaet, samt kvalitative undersøkelser mot representanter i nettopp kommunal sektor søktes det gjennom tverrsnittsundersøkelser etter funn fra respondenter som kan avstedkomme teoretiske koblinger.

Ved å jobbe fra utvalgt teori til empiri søkte vi gjennom analysen å finne sammenhenger og koblinger mot teori fra pensum, samt mot nyere forskning og artikler. Dataunderlaget ble kodet ved bruk av Nvivo og kategorisert opp mot utvalgte steg fra Kotters 8 stegs modell. I tillegg analysert og drøftet mot utvalgte teorier.

Gjennom dette arbeidet ble det gjort funn som vitner om en i utgangspunktet stor positivitet rundt bruk av sosiale medier ett verktøy for ledelse, men når det kom til stykket var det vesentlig lavere faktisk bruk av dette i realiteten, med unntak av noen som benyttet dette til en viss grad fra før, men for disse var det ingen endringer i bruken før og under pandemien. Det vitnet også lite om visjoner for endring i de kommuner som ikke brukte dette.

Derimot var det tydelige forskjeller i både bruk av, og visjoner for digitale møteplattformer. Lederne beretter om høy grad av adopsjon av verktøyet, stor grad av autonomi og en plattform som gjør både ledere og medarbeidere i stand til å kunne opprettholde en stor grad av driften selv i en fragmentert hverdag. Ikke helt uten bekymringer eller utfordringer dog, og klare vanskeligheter med å trene opp ett lag som ikke får anledning å samles, men gjennom fokus på forhold innenfor egen kontroll og ikke brukt energi på forhold man ikke kunne kontrollere, har mange funnet en god tilnærming til bruk av digitale møteplattformer, og kommet opp på ett nivå som det ellers ville tatt vesentlig lengre tid å komme på.

Så gjenstår det å se hvordan den nye hverdagen ser ut en gang i fremtiden, men det blir gjenstand for ett fremtidig studie.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1. Introduksjon	1
1.1 Historikk	1
1.2 Aktualisering:	1
1.3 Problemstilling:	3
1.4 Avgrensninger	4
1.5 Operasjonelle definisjoner:	4
1.5.1 Sosiale medier, historikk og funksjon	5
1.5.2 Digitale møteplattformer	7
1.6 Struktur	8
2 Teoretiske momenter rundt ledelse	8
2.1 Sentrale teoretisk momenter:	8
2.2 Litteratur	9
2.3 Leder, definisjoner	9
2.4 Lederskap	10
2.5 Lederroller	11
2.5.1 Mellommenneskelige roller	12
2.5.2 Informasjonsroller	12
2.5.3 Beslutningsroller	13
2.6 Lederskap som funksjon	14
2.6.1 Frigjøringsfunksjon	14
2.6.2 Tjenerfunksjon	14
2.6.3 Kollektiv funksjon	15
2.6.4 Helhetlig funksjon	15
2.6.5 Paradoksal funksjon	15
2.6.6 Oppsummering funksjoner	16
2.7 God nok ledelse	17

2.8	Selvledelse	17
2.8.1	Håndtere motstand.....	17
2.8.2	Lede andre til å lede seg selv	18
2.8.3	Verktøy.....	19
2.9	Endringsledelse.....	20
2.9.1	Kurt Lewins tre-fase modell.....	20
2.9.2	Kotters 8 stegs modell	22
2.10	Utøvelse av lederskap i offentlig sektor.....	23
2.11	Medarbeidernes mestringsevne.....	24
2.12	Oppsummering litteratur	24
3	Metodiske momenter.....	25
3.1.1	Litteratursøk	25
3.1.2	Kvalitative og kvantitative metoder	25
3.2	Forskningsdesign	25
3.3	Forskningsstrategi.....	26
3.4	Datainnsamling og utvalg;.....	28
3.5	Behandling av data:	29
3.6	Gjennomføring av dataanalyse:	29
3.7	Validitet og reliabilitet:.....	30
3.8	Egen rolle som forsker:.....	31
3.9	Kritisk refleksjon over design og metode:.....	32
3.10	Andre designmuligheter	33
3.11	Etiske problemstillinger:	33
4	Funn / Empiri	35
4.1	Sammendrag av empiri.....	35
	Nøkkelfunn.....	38
4.2	Analyser og drøfting av funn.....	40
4.2.1	Lederskap	40
4.2.2	Lederroller	41
4.2.3	Lederskap som funksjon.....	43
4.2.4	God nok ledelse	44

4.2.5	Selvledelse.....	45
4.2.6	Endringsledelse	46
4.2.7	Vision for change	47
4.2.8	Empower action.....	49
4.2.9	Build on the change.....	49
4.2.10	Lederskap i offentlig sektor.....	50
4.2.11	Medarbeidernes mestringsevner.....	51
4.2.12	Hva gjør ledere i hverdagen	51
4.3	Aktuelle artikler.....	52
4.3.1	Kommuner og policy for sosiale medier	52
4.3.2	DN – døgnåpent hjemmekontor	53
4.3.3	Karp – ledelse er ikke så grandios.....	53
4.3.4	Karp & Korona – bytt ut kontroll med tillit	54
4.3.5	Lederes karakteristikk av 2020	55
4.3.6	Kotter & Korona.....	56
4.4	Funn, kort oppsummert.....	57
5	Konklusjon	58
6	Videre forskning etter pandemien	60
	Litteraturliste	61
	Vedlegg	64
	Vedlegg 1: Informasjon og forespørsel om deltakelse i prosjekt.....	64
	Vedlegg 2: Spørreundersøkelse – Google forms.....	68
	Vedlegg 3: Spørreundersøkelse – resultater med koding.....	85

1. Introduksjon

1.1 Historikk

Bruken av sosiale medier ble vanlig i Norge i 2008, selv om fenomenet har eksistert lenge før dette. På 1970 tallet var det utviklet ulike tjenester som lot datidens brukere av internett kommunisere mange-til-mange. Eksempler på dette er Usenet, Bulletin Board System (BBS), Internet Relay Chat (IRC) og flere tilsvarende. Norske nyhetsmedier begynte for alvor å omtale fenomenet i 2006, og allerede i 2009 besøkte 40 % av alle nordmenn et nettsamfunn daglig.

Den siste 10 års perioden har sosiale medier (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn osv.) gradvis tatt over som en av våre viktigste informasjons- og kommunikasjonskanaler. Politikere var noen av de første som tok dette aktivt i bruk som strategisk redskap. Først bare noen få. Men etter hvert som disse lykkes med å nå velgere og skape seg posisjoner gjennom bruken, så stadig flere nytten av å ta verktøyet i bruk. I dagens samfunn har "hvermanns`en" en opplevd direkte kontakt med mange av de mektigste lederne i verden gjennom å følge, og kunne kommentere eller sende direkte meldinger til, Twitter og Instagram-kontoer til politiske statsoverhoder som for eksempel Erna Solberg og Donald Trump. Politikere på internasjonalt, nasjonalt, fylkeskommunalt og helt ned på det enkelte kommune nivå holder direkte dialog og debatt med velgere 24/7. Det debatteres for en åpen scene og med færre filtre enn før.

Hvis vi i stedet ser nærmere på ledere utenfor politisk nivå, viser derimot en rapport fra 2016 om CEO's i Fortune 500 selskapene at 60 % av lederne ikke engasjerer seg i sosiale medier til tross for at digitalt synlige ledere bidrar til flere fordeler for organisasjonen de representerer.

Forskjellen i engasjement mellom politiske ledere og ledere i næringslivet virker dermed å være signifikant, og er et fenomen som det er skrevet mange artikler om de seneste årene.

1.2 Aktualisering:

De som derimot ser ut til å ha holdt aller størst avstand til sosiale medier som ledelsesverktøy, er ledere i kommunal sektor. Det kan se ut til å herske en utbredt forståelse av at det sjelden fører noe godt med seg, eller har i seg negative implikasjoner for brukeren. De som skal profileres utad er de folkevalgte, og ikke de administrative lederne. Politikere skal stå i

fremste linje og være kjente for folket, mens administrative ledere skal jobbe i bakgrunnen og sørge for gode varer og tjenester til kommunene og fylkene. I mange kommuner er det likeså nedfelt rutinebeskrivelser hvor det frarådes bruk av sosiale medier på personlig plan, utenom det som foregår på en kommunes hjemmeside og offisielle Facebook, Twitter og Instagram-profil. I den grad en kommune faktisk har opprettet og bruker en eller flere av disse.

Kan det ha sammenheng med at politikere ofte opptre som enkeltpersoner, selv om de tilhører et fellesskap gjennom et politisk parti. All politisk virksomhet er avhengig av et publikum for å nå ut med sitt budskap, sin stemme og sine synspunkter. Tradisjonelt sett har dette vært gjort gjennom å stå på stand, være på politiske møter, skrive avisinnlegg eller opptre på lokal eller nasjonal tv. Internett og sosiale medier har ikke fullstendig overtatt disse arenaene, men har kommet som et supplement som mange har valgt å benytte seg av, og som de har oppnådd gode resultater gjennom hvis en ser på det siste ti-året.

Ledere i for eksempel kommunal og fylkeskommunal sektor representerer og identifiserer seg i større grad som del av et "vi" eller et "hele/enhet" og føler kanskje derfor i mye større grad at denne formen for interaksjon med ansatte/innbyggere må kvalitetssikres og filtreres med større forsiktighet og nøyaktighet. Kan for eksempel forvaltningslovens krav til likebehandling, den enkeltes personvern og taushetsplikt offentlige ansatte er underlagt, spille en rolle i samme henseende?

Under forarbeidet til oppgaven inntreffer det også en verdensomspennende hendelse som vil få stor betydning for utviklingen på dette fagfeltet. Covid-19 viruset som førte til Korona pandemien treffer verden med stadig større kraft. Først i enkelte deler av Kina, men etter hvert for fullt i Italia, Østerrike og videre til Norge og resten av Europa, USA og verden. Skoler, barnehager og transport stenges ned, butikker og handel stopper opp. Mennesker blir oppfordret til å holde seg hjemme, unngå jobb og det blir til og med forbudt å overnatte på egne hytter i fjellet hvis disse ikke ligger i bostedskommunen. Mennesker som reiser mellom ulike kommuner og fylker må i selvpålagt karantene i 14 dager. I sum representerer det massive tiltak og begrensninger i menneskenes hverdagsliv som verden ikke har sett iverksatt siden andre verdenskrig.

Dette skaper helt nye hverdager for både barn, unge, voksne og eldre. I og med at alle landets kommuner blir satt i en unntakstilstand, får situasjonen også stor betydning for kommunale ledere. I løpet av kort tid skjer det en digitaliseringsprosess i Norge med et tempo verden aldri har sett maken til før, og hundretusener av brukere i Norge tvinges ut på elektroniske

plattformer de ikke har vært på tidligere. Svært mange elever i Norge får hjemmeundervisning, og kommunale ledere sitter hjemme på kjøkkenet og avholder møter med lederteam, beredskapsteam og andre de tidligere møtte med på kontorene. Til og med lovpålagte møter som formannskaps- og kommunestyre møter får endret lovgrunnlag slik at de kan avvikles over digitale møteplattformer, i stedet for i kommunestyresaler rundt i det ganske land. Alle midler tas i bruk for at mennesker ikke skal møtes direkte lengre, men via elektroniske medier.

I perspektivet ledelse i kommunal sektor ønsker vi å se inn i hvordan dette påvirker hverdagen til ledere med utgangspunkt i teorier mot positivt lederskap, forskjellige roller og funksjoner som en leder fyller og utøver, samt dimensjoner rundt hverdagsledelse og hva en leder faktisk gjør, samt selvledelse og lede andre til å lede seg selv. I tillegg vil vi se etter koblinger mot senere publikasjoner som aktuelle artikler som kan kobles til tematikken.

1.3 Problemstilling:

Med bakgrunn i denne situasjonen var vår innledende problemstilling våren 2020:

Hvordan er kommunale lederes forhold til, og bruk av sosiale medier og digitale møteplattformer som ledelses verktøy – før og under Covid-19 pandemien?

Problemstillingen synes aktuell i utgangspunktet, og er ytterligere aktualisert med den pandemien som sprer seg over verden våren 2020. Vi håper å tilføre mer forskning på ett område som gruppedeltakerne ønsker mer data rundt, og som vi tror vil bidra til å nyansere den litt mer generiske problemstillingen rundt topplederens generelle bruk av sosiale medier.

Et av de innledende gruppemedlemmene som var deltakende i utarbeidelsen av problemstillingen jobber i kommunal sektor og har flere enhetsledere med tilhørende avdelingsledere under seg. Derfor var det ett høyst aktuelt tema å prøve å avdekke hvorvidt bruk av sosiale medier er noe kommunale ledere på flere nivåer har ett avklart forhold til, og ikke minst hvordan dette har endret seg før og under pandemien.

I første fase av Covid-19 pandemien benyttet gruppens ene medlem fra kommunal sektor hjemmekontor og digitale verktøy for å kommunisere med både politiske ledere i form av ordfører, varaordfører og gruppeledere for de enkelte politiske partiene i kommunen, samt sine egne kommunale ledere for å holde kommunen i gang og forberede innbyggerne på pandemien. Hjemmesider og Facebook brukes som aldri før for å pøse ut informasjon til

befolkningen, og lærere sitter hjemme og underviser barn via elektroniske plattformer de ikke tidligere har deltatt på og opprettholder relasjonene og den daglige kontakten med sine via sosiale medier.

I og med at verdensomspennende pandemier av covid-19 typen ikke har inntruffet i slik utstrekning i den digitaliserte tidsalder vi er en del av i dag, vil det kunne være lite forskning på området å støtte seg til, og en liten faglig debatt om vårt forskningsspørsmål på det nåværende tidspunkt. Verden har vært gjennom ulike katastrofer av mere lokalt format, hvor digitale medier har vært brukt i ulike sammenhenger. Vi kan her nevne bl.a. New York 9/11 og Utøya 22.07, men ingen av disse har hatt samme skala-størrelse eller påvirkningskraft på så enormt mange mennesker samtidig.

Vi tror det vil forskes mye i årene som kommer på hvordan pandemien endret mye av vårt kjente verdensbilde på kort tid, og ønsker å bidra med en liten del i så måte.

1.4 Avgrensninger

Det finnes lite teori knyttet direkte til problemstillingen, men en del artikler om toppleres bruk av sosiale medier finnes fra før.

Problemstillingen var i utgangspunktet formulert rundt kommunale leders bruk av sosiale medier, etter inntreden av korona pandemien ble den avgrenset til *før, under og etter pandemien*. Når man underveis i oppgaven så at samfunnet ikke vil komme til det tidspunktet og en tilstand som kan defineres som *'etter pandemien'* innen våren 2021, ble det avgrenset til *'før og under'*, samt at det ble naturlig å inkludere *digitale møteplattformer* i problemstillingen, da dette var noe som raskt ble veldig aktuelt også i kommunal sektor.

Da oppgaven spisser seg inn mot ledere i kommunal sektor avgrenses det til en håndterlig mengde data som både skal analyseres og behandles. Kombinert med det faktum som nevnt i forordet, at oppgaven slutføres av 1 person i stedet for 2, underbygger dette en innsnevring av omfanget i noe grad.

1.5 Operasjonelle definisjoner:

I denne masteroppgaven forsker vi nærmere på en bestemt gruppe ledere. Kommunale ledere på rådmann/kommunedirektør nivå (nivå 1), kommunalsjef/kommunaldirektør nivå (nivå 2)

samt enhetsledere/virksomhetsledere (nivå 3). For oppgavens skyld vil disse behandles som en felles gruppe og benevnes videre i oppgaven som ledere, uavhengig av nivå

I oppgaven bruker vi samlebegreper om sosiale medier og digitale møteplattformer.

Sosiale medier er medier av typen; Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Snapchat o.s.v.

Digitale møteplattformer av typen Skype, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet osv.

Sosiale medier og digitale møteplattformer er begge digitale medier, men likevel to forskjellige systemer med forskjellige bruksområder. Når vi valgte å inkludere digitale møteplattformer, valgte vi likevel å beholde sosiale medier som del av problemstillingen da vinklingen var den *digitale tilnærmingen* og hvorvidt vi kunne avdekke noen funn i bruksmønstrene på disse knyttet opp mot ledelse, men avgrenset til bevissthet og bruk før og under pandemien.

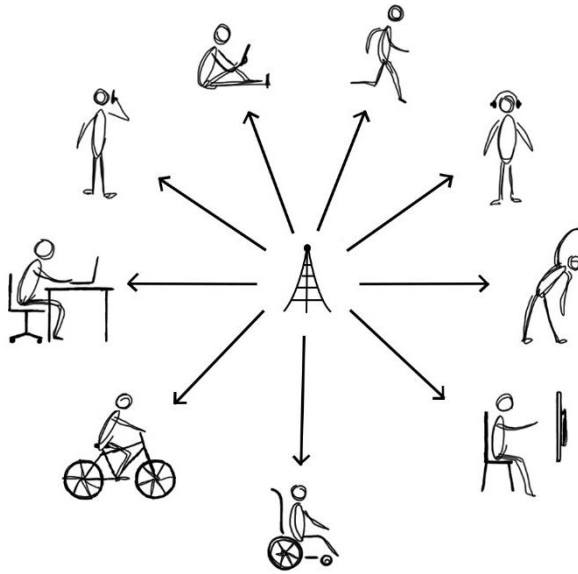
Det ble benyttet spørreundersøkelse for en kartlegging av kommunale lederes bruk av sosiale medier og digitale møteplattformer i perioden før og under utbruddet av korona viruset våren 2020, samt at respondentene ble spurt om forventningene for den videre bruken av disse når støvet en gang legger seg etter pandemien. Plattformen som ble brukt var Google Forms.

Med dette håper vi å få forske på et fenomen før, under og respondentenes *presumpsjoner* for hvordan dette vil være *etter* en ytre påvirkning i form av en verdensomspennende pandemi.

Og med 'vi', menes kandidaten selv.

1.5.1 Sosiale medier, historikk og funksjon

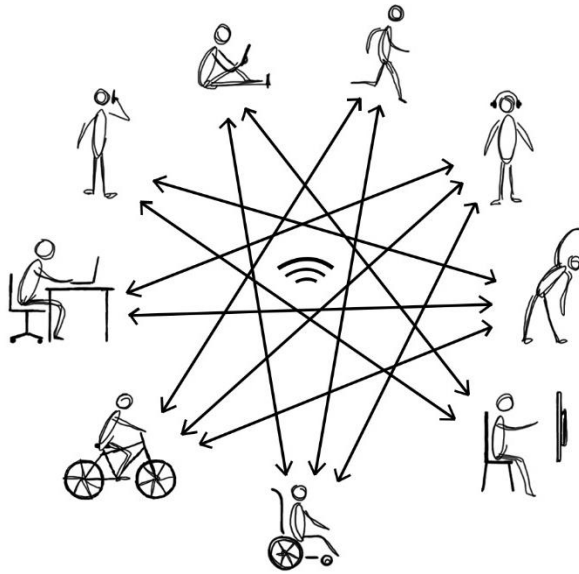
Med inntreden av sosiale medier har den tradisjonelle mekanismen for informasjonsspredning forandret seg. Fram til rundt årtusenskiftet har informasjonen vært formidlet gjennom én til mange modell, i form av eksempelvis aviser, tv/radio og nyhetsbyråer som formidlet hendelser fra inn- og utland, og har dermed vært alene om å sette dagsorden det som ble formidlet.



*Figur 1: Mange-til-mange-kommunikasjon, av Sigurd Alnæs, 2018, ndla.no. CC-BY-SA-4.0
Opphaver: Sigurd Alnæs*

Fra årtusenskiftet endret dynamikken seg ved at kommunikasjon går alle veier og alle har muligheter å forkynde informasjon, og det monopolet som tradisjonelle aktører gjerne hadde på å formidle nyheter ble borte. Gjennom introduksjonen av nye medier som vanlige mennesker kunne benytte for å formidle med både bilder og ord fra hendelser rundt om i verden til alt fra naturkatastrofer, protester eller lignende med mobilkamera og tilgang til internett, og formidles f.eks. gjennom Facebook, endret dette fullstendig måten kommunikasjon flyter på.

Definisjonen sosiale medier strekker seg fra alt til blogger, Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, etc. Vi går ikke inn i dybden på de forskjellige her, men fellesnevneren er at kommunikasjonen går alle veier som illustrert i figuren;



Figur 2: *Én-til-mange-kommunikasjon*, av Siren Halvorsen, 2018, ndla.no. CC-BY-SA-4.0
Opphaver: Siren Halvorsen

Siden årtusenskiftet har flere slike sosiale nettsamfunn oppstått og dødd ut, ikke fordi at måten å kommunisere på var utfordringen, men konkurransen fra andre store plattformer som blant annet Facebook ble for tøff (Sandnes og Alnæs, 2018).

1.5.2 *Digitale møteplattformer*

Begrepet digitale møteplattformer er ett samlebegrep som nok etter hvert de fleste kjenner til, men det går hovedsakelig ut på at møter kan avholdes på en digital plattform som f.eks. Skype, Teams, Zoom, Google meet, etc. Ved hjelp av internett og enheter som pc, telefon, nettbrett eller lignende er man i stand til å avholde møter digitalt, med lyd, video og presentasjonsmuligheter. Denne måten å avholde møter på ble også regulert gjennom forskrift fra Regjeringen og videreført med hjemmel i koronaloven som eksempelvis styremøter, generalforsamlinger for å kompensere der det foreligger krav til fysiske møter i foretakslovgivningen.

Selv om ikke dette er direkte gjeldende for kommunal sektor, vil drivkraften være å kunne opprettholde mest mulig normal drift kombinert med etterlevelse av smittevernregler som dermed hindrer veldig mange å avholde fysiske møter.

Det var dermed ønskelig å inkludere digitale møteplattformer i problemstillingen og denne oppgaven for å få innsikt i hvordan dette påvirker utøvelsen av ledelse.

1.6 Struktur

Utgangspunktet for oppsettet er MOPP veiledningen fra Nord universitet, med noen tilpasninger der det var naturlig. Leseren får en kort innledning som forteller om bakteppet for oppgaven og informasjon om aktualiseringen. Det er valgt ut noe pensumteori på forhånd som er passende til tematikken, samt at noe teori har blitt søkt opp som en konsekvens av funn som er gjort i spørreundersøkelsen. Leseren gjøres kjent med metodiske momenter, før det kommer en presentasjon av funn, som dernest tolkes mot utvalgt teori. Avslutningsvis bringes leseren til konklusjonkapittelet som skal gi ett svar på den innledende problemstillingen.

2 Teoretiske momenter rundt ledelse

Ledelse utøves i mange former og på mange måter. Dette er det skrevet utallige vitenskapelige og faglitterære bøker om. Ledelse som handverk har gradvis utviklet seg gjennom historien og tilpasset seg den virkeligheten den utøves i. Dette har gitt fagfeltet flere ulike retninger, og det finnes et enormt forskningsmateriale på området.

For å se nærmere på ledelse i kommunal sektor er det naturlig å trekke frem kjente ledelsesforskere som har publisert litteratur og artikler som søker å definere hva lederskap er, hvordan det foregår og hva ledere gjør i sin hverdag. I tillegg må vi se nærmere på organisasjonsteori og hva som er særegent for kommunal sektor som organisasjon.

Inntreden av sosiale medier sett i sammenheng med lederskap har derimot en meget kort historisk tidslinje, og det finnes lite dyptgående eller langtrekkende forskning på området. Vi ønsker med vår oppgave å gjøre et bidrag til et felt hvor vi ser stor mangel på relevant og gjennomarbeidet forskning.

Bruk av sosiale medier som verktøy til å utøve ledelse, har enda mindre forskningsmateriale vi kan basere rapporten på. Men gjennom perioden har vi hentet inn flere artikler frem mot våren 2021, som vil være med å danne teori- og refleksjons grunnlag for vår oppgave.

2.1 Sentrale teoretisk momenter:

Ut fra oppgavens omfang og størrelse ønsker vi å avgrense vår forskning til å se på bruk av sosiale medier og digitale møteplattformer som ledelsesverktøy innenfor bl.a. de teoretiske fagområdene: positivt lederskap, lederskap som funksjon og selvledelse, samt se etter koblinger mot Kotters 8 stegs modell.

I og med at mye av ledelseslitteraturen er myntet på næringslivsledelse ønsker vi å spisse inn på hva som er spesielt for kommunalt lederskap som virke, for kommunale ledere som personer og fagutøvere, og hvordan de utvalgte fagområdene utøves i denne avgrensede sektoren.

Et godt eksempel på dette finner vi i R. Kirkhaugs bok om Lederskap (2019) hvor han skriver om ledere i offentlig sektors utfordringer i forhold til at politikk og politiske agendaer kan styre handlingsrommet til kommunale ledere.

Et annet perspektiv hentes fra KS sitt hefte om «Hva er god ledelse i kommunal sektor». Hftet ser blant annet på hvordan en leder i den sektoren vi skal forske på kommuniserer, skaper oppslutning om endringer og endringsprosesser og involverer innbyggere og andre aktører i utvikling av tjenestene.

I oppgaven håper vi også å finne elementer av empiri som beskriver hvordan den utvalgte organisasjonen endret seg i løpet av pandemien og hvilken betydning det å være leder før, under og etter en krise er i forhold til strategisk endringsledelse.

I forhold til lederen som person kan de samme utviklingstrekkene forskes på knyttet til positivt lederskap og selvledelse.

2.2 Litteratur

Her vil vi benytte mye av pensumlitteraturen knyttet til forskjellige fagemner i MBA studiet. Blant annet Kirkhaugs bok om Lederskap, Adriaenssen, Johannessen & Johannessen om Positiv psykologi og positivt lederskap, Karps bøker om praktisk ledelse og selvledelse, Martinsens perspektiver på ledelse, med flere.

Noe teori så vi som nevnt for oss i starten, og noe har vi funnet underveis i arbeidet med oppgaven da funnene ble noe styrende for anvendt litteratur.

2.3 Leder, definisjoner

Henry Mintzberg definerer en leder som følgende; «en person med ansvar for en organisasjon eller underenhet...» (Mintzberg, 2015, s. 45). Han redegjør for at ut fra den formelle autoriteten følger status, som leder til forskjellige menneskelige relasjon og videre tilganger

til informasjon, informasjon som benyttes til strategivalg og beslutninger. Dette henger igjen sammen med forskjellige roller som vi kommer nærmere inn på snart.

2.4 Lederskap

Kirkhaug (2019, s. 20) tar for seg ett par tradisjonelle definisjoner på lederskap. Den ene er ledersentrerte definisjoner. Disse er tuftet på *Great man-teorien*, og er basert på personlige egenskaper, evner og ferdigheter. Altså egenskaper frikoblet fra funksjonen og ansett som å kunne benyttes for å lykkes hvor og når som helst. Den andre er atferds sentrerte definisjoner, og har mer fokus på hvordan atferden til lederen i lederskapsprosesser. I dette ligger også funksjoner som ledere må utøve, og betraktes som en bevisst påvirkning av personer, ved å tilrettelegge for aktiviteter i en organisasjon eller gruppering. «Lederskap er å påvirke og motivere», «lederskap er å sørge for kommunikasjon og beslutte», «lederskap er å sette mål og kontrollere» (Yukl, referert i Kirkhaug, 2019, s. 21).

Dette tangerer også med Kotter (2015, s. 62-64) som blant annet sier at noen av oppgavene som er tillagt en leder er samkjøring av menneskene i organisasjonen, få kommunisert en felles visjon. Motivasjon og inspirasjon blir følgelig viktig, gjennom å dekke noen grunnleggende behov for blant annet tilhørighet, anerkjennelse og følelse av kontroll.

Ser vi på nyere definisjoner av lederskap er det større fokus på relasjoner og prosesser. Det er dog ikke ensbetydende at de er uvesentlige de egenskaper og ferdigheter man er født med. Når organisasjoner skal endre seg “*trengs det en leder som utstråler styrke, men som likevel ikke ensidig er i en anførerrolle*” (Kirkhaug, 2019 s. 22). Ledere som gjennom sine trekk kan være forbilder, med mål om å frigjøre styrker hos sine medarbeidere og frigjøre deres mentale kapasitet. Ut fra denne forståelsen av lederskap behøver ikke en leder å fremstå veldig fremtredende, men besitte ferdigheter som gjennom metoder og strategier styrer sine medarbeidere mot frigjøring av deres egen kapasitet.

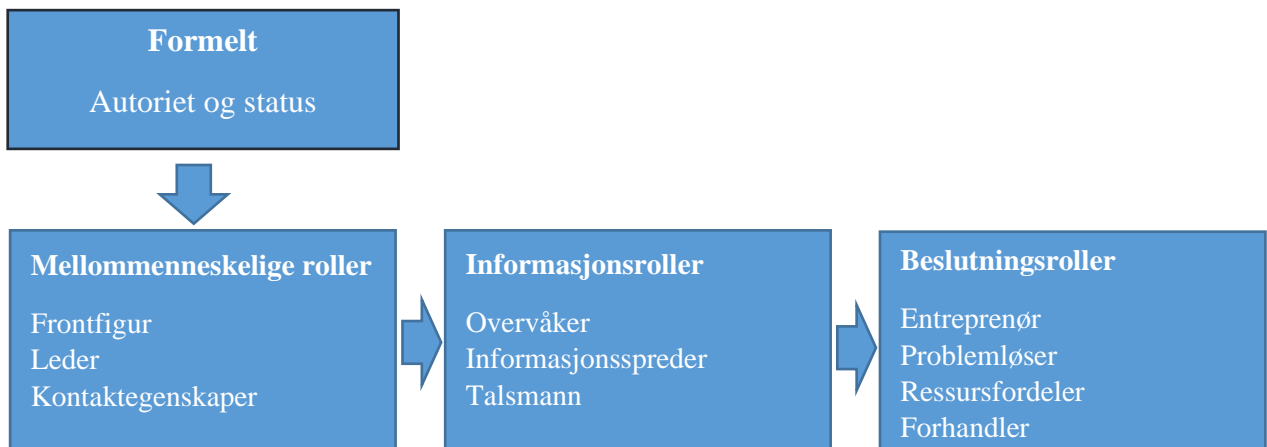
Sett i sammenheng med dette kan vi i boken til Adriaenssen et al. (2017) lese at den nye organisasjonspsykologien vektlegges som en positiv tilnærming mht. de ansattes holdninger, entusiasme og evne til mestring. F.eks. at ledere evner eller lærer seg å gi negative tilbakemeldinger på en positiv måte. Det å gjøre andre i stand til å mestre sin jobb blir sentral i den nye lederrollen. Dette åpner videre for å forstå at arbeidsglede, engasjement og trivsel kan eksistere i organisasjonen man jobber i (Seligman, referert i Adriaenssen et al., 2017, s.

19). Forståelsen forutsetter en ny lederrolle som omtales som '*positivt lederskap*' (Johannessen og Olsen, referert i Adriaenssen et al., 2017, s. 19).

Grunnen til at jeg trekker frem disse perspektivene er på bakgrunn av at jeg ønsker å se om det er mulig å finne koblinger opp mot bl.a. disse pensumteoriene i oppgavens problemstilling.

2.5 Lederroller

For å få en forståelse for hvilke roller ledere innehar, er Henry Mintzbergs modell for rolleinndeling mye anvendt. I Martinsen (2015) og kapittelet av Henry Mintzberg om å jobbe som leder kan vi lese at han refererer til Henri Fayol som allerede i 1916 introduserte begreper som, planlegging, organisering, koordinering og kontroll (Mintzberg, 2015, s. 39) som stikkord for hva ledere egentlig gjør. Dette i seg selv beretter mindre i dag om hva ledere faktisk gjør, og her gir Mintzbergs modell ett mer nyansert bilde over de forskjellige lederrollene.



Figur 3: Lederroller (Mintzberg, 2015, s. 46)

Vi blir i denne modellen presentert for 10 forskjellige roller som en leder innehar. En leder er gitt en formell autoritet i en organisasjon eller enhet, og denne modellen gjennom roller er en måte å beskrive lederens jobb på. Den formelle autoriteten er utgangspunktet for de tre mellommenneskelige rollene, som videre er utspringet til tre informasjonsroller. Disse seks rollene gjør til slutt lederen i stand til å utøve de resterende fire beslutningsrollene. Og vi skal i de neste avsnittene gå litt mer inn i disse, med referanse til Mintzberg (2015, s. 46-51).

2.5.1 Mellommenneskelige roller

Disse rollene har som nevnt direkte utspring fra den formelle autoriteten og går på menneskelige relasjoner, bl.a. knyttet til at man er *frontfigur* for en enhet og Mintzbergs undersøkelse viser at 12% av tiden til lederne brukes til denne rollen, mens rundt 17% av forespørslene er knyttet til denne. Selv om disse menneskelige rollefunksjonene kan bli noe rutine og i seg selv anses som til dels lite seriøse er de likevel viktige for at organisasjonen skal fungere smidig.

Roller som *leder* henspiller til ansvaret man har for arbeidet som utføres av de underordnede og inkluderer både direkte lederskap, bl.a. ansettelse og opplæring av nye ansatte. Men også mer indirekte mht. å motivere og balansere både de ansattes og organisasjonens behov. Det er i denne rollen hvor lederens innflytelse kommer best til uttrykk. Den formelle autoriteten gir lederen potensielt stor makt og det er gjennom lederskapet det avgjøres hvor mye av makten som realiseres.

Den tredje rollen, den *kontaktskapende*, omhandler tiden som lederen utøver kontakt utover den vertikale linjen. Både Mintzbergs og andres studier har vist at 44-47% av tiden tilbringes med personer i tilsvarende posisjoner utenfor egen enhet, mens 41-46% brukes med personer i egen enhet. 7-12% med overordnede. Dette viser at lederen bruker nesten like mye tid på aktiviteter utenfor egen enhet. Disse danner da grunnlaget for neste kategori, informasjonsroller.

2.5.2 Informasjonsroller

En viktig del av lederjobben er informasjonshåndtering. Med lett tilgang på informasjon fra egen enhet, kombinert med informasjon fra eksterne kontakter som mange andre ikke har tilgang til, utgjør dette en ganske stor informasjonsdatabase. Følgende tre roller omhandler forvaltningen av denne informasjonen.

Overvåkerrollen innebærer en nærmest kontinuerlig informasjonsflyt gjennom å skanne omgivelser eller motta informasjon fra f.eks. kontakter og underordnede. Mye kommer gjerne muntlig via 'snakk', spekulasjoner og rykter. Når lederen formidler denne til sine underordnede som gjerne ikke har samme informasjonstilgang, antas rollen som *informasjonsspreder*. Den siste rollen som *talsmann* kommer til uttrykk ved å sende informasjon videre utenfor egen enhet, f.eks. gjennom foredrag for eksterne. Talsmann rollen inkluderer også å informere såkalte 'stakeholders', personer som har innflytelse på

organisasjonsenheten. Toppledere spesielt må ofte forholde seg til andre eksterne personer som kan ha makt og/eller interesser inn mot organisasjonen.

2.5.3 *Beslutningsroller*

For at informasjonen skal ha noe misjon, er beslutningsrollene hva det hele munner ut i. Det er alltid lederen som har den formelle autoriteten og tar de nødvendige tiltak på enhetens vegne.

Entreprenør rollen går ut på å forbedre og tilpasse enheten til stadig nye omgivelser og rammefaktorer. Alltid på jakt etter nye ideer og kan initiere ett prosjekt basert på en ny idé, som ledes av lederen selv eller en ansatt. Lederen har gjerne mange parallelle prosjekter samtidig. Entreprenør rollen tegner ett bilde av at lederen selv og frivillig initierer prosjekter, mens rollen som *problemløser* er av ufrivillig karakter, da det gjerne handler om endringer utenfor lederens kontroll og av ett slikt omfang at det må håndteres. Det kan være leverandørproblemer, oppseilende streik eller andre hendelser som krever håndtering. Den tredje rollen som *ressursfordeler* går på beslutningsmyndigheten om hvem som får hva, hvor den viktigste ressursen er lederens egen tid. Videre har den ansvar for å hvordan arbeidet skal fordeles og koordineres. I kraft av rollen ligger ansvaret for å godkjenne beslutninger av ofte viktig karakter, og en fragmentering av denne kan være uheldig og ditto fragmentert strategi. Innsikt i flere elementer som påvirkning beslutninger vil ha for andre prosjekter og strategier, samt oversikt over kostnader og resultat. Den siste rollen som *forhandler* er noe det medgår mye tid på. Forhandlinger er en del av lederens arbeid og det er lederens privilegie å tildele ressurser i øyeblikket.

Selv om Mintzberg har kartlagt disse rollene, så vil den observante leser forstå at disse vanskelig lar seg separere, men utformer en helhet. Uten ett nettverk, ingen informasjon, uten informasjon er det vanskelig å fatte beslutninger. Dette dilemmaer gjør seg ofte gjeldende for nye ledere, hvor vedkommende må bygge opp ett nettverk først (Mintzberg, 2015, s. 51).

Som ny leder selv i en ny organisasjon i skrivende stund, er dette virkelig en gjenkjennbar problemstilling.

2.6 Lederskap som funksjon

For å vekke inn ett annet perspektiv på ledelse ønsker jeg å trekke frem Kirkhaug (2019) og noen nyere definisjoner på lederskap, da mer som praksisorienterte interaksjoner og prosesser, i stedet for individuelle ferdigheter og egenskaper. Slike nyere definisjoner kan bl.a. være: «Lederskap er de kapasiteter en person har til å påvirke, motivere og sette andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess for hele organisasjonen» (Yukl, referert i Kirkhaug, 2019, s. 22). Med denne innledningen skal vi se nærmere på de forskjellige funksjonene lederskap kan omtales som; *frigjøringsfunksjon, tjenerfunksjon, delt funksjon, helhetlig funksjon og paradoksal funksjon*.

De påfølgende funksjonsbeskrivelsene er hentet fra Kirkhaug (2019, s. 22-29).

2.6.1 Frigjøringsfunksjon

Denne funksjonen er hovedsakelig kommet til ut fra behovene i organisasjoner til å bedre utnytte eget potensiale, samt medarbeidernes. Den kan forklare som en input som igangsetter og frigir mentale kapasiteter hos medarbeiderne, f.eks. som mestring, læring, kreativitet og utholdenhet. Dette inngår bl.a. i positivt lederskap konseptet, altså mer søkelys på muligheter enn begrensninger (Boyatziz et al., referert i Kirhaug, 2019, s. 23). Det innebærer videre at lederne åpner opp og om sine tilnærminger til lederskapet og gjør dermed medarbeiderne i stand til å kopiere dette, også omtalt som autentisk- og transparent lederskap. En kortfattet definisjon kan være *å frigjøre medarbeidernes iboende kapasiteter*.

2.6.2 Tjenerfunksjon

Denne fremstillingen av lederskap som tjenerfunksjon er gjerne mer kontroversiell enn foregående, å være tjener gir gjerne assosiasjoner til underdanighet, men i alle store religioner er det å gi avkall på status og heller være selvoppofrende noe som gir status (Sendjaya et al., referert i Kirkhaug, 2019, s. 24). Betegnelser av en tjenende leder er gjerne empati, oppmerksomhet, styrkebygging og fellesskap. Den er dermed noe beslektet med frigjøringsfunksjonen, men mer orientert mot medarbeidernes forutsetninger. I praksis avstår gjerne leder fra privilegier og gir nærmest de ansatte en styringsrett slik at lederskapet formes etter medarbeidernes behov. Like fullt, når behovene er tilfredsstilt har lederen fullmakt til å påvirke medarbeiderne for å oppnå positive organisatoriske effekter. En oppsummering kan defineres som *å være til tjeneste for de som søker lederskap*.

2.6.3 Kollektiv funksjon

Denne ligger i ordet, og går på at funksjonen ikke bare ivaretas av én person, men ett fellesskap. Forklaring på dette kan være at det å lede ofte inkluderer mange flere forskjellige og sammensatte roller med dertil stor variasjon, som kan være vanskelig for en enkelt leder å ivareta. Det delte lederskapet kan være både uformelt og formelt, det uformelle omtales også som distribuert lederskap (Brown & Gioia, Gronn & White et al., referert i Kirkhaug, 2019, s. 26). Er det derimot delt formelt, snakker vi om teamledelse (Day, Gronn & Salas & Zaccaro et al., referert i Kirhaug, 2019, s. 26). En slik sammensetning av lederskap er ikke helt uten utfordringer, og fordrer at relasjoner og tillit mellom medlemmene bygges opp. Ansvar for beslutninger, effekter og tilhørende håndtering må være kollektiv og det kan vise seg vanskelig hvis det ikke oppnås enighet for evt. konsekvenser av både gode og dårlige beslutninger. Sammenstilt kan man si at det handler om *å dele autoritet og makt med andre og stå kollektivt ansvarlig*.

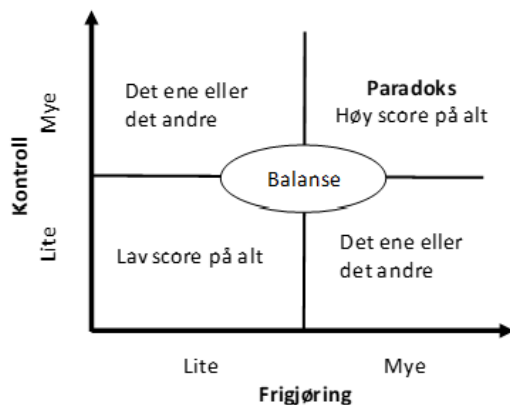
2.6.4 Helhetlig funksjon

Denne involverer en politisk dimensjon og essensen er å ivareta hovedinteressentene, dvs. medarbeiderne, eiere og leveransemottakerne. Dermed må det utarbeides mål som underbygger at alle får dekket sine behov, medarbeiderne skal ha vilkår de kan leve med, eierne skal få tilfredsstillende avkastning eller oppnåelse av gitte mål og leveransemottakerne skal få rimelig og akseptabel kvalitet. Uten oppfyllelse av dette 'kinderegget' kan organisasjonen få svekket tre viktige egenskaper; legitimitet, balanse og stabilitet. Legitimitet innebærer f.eks. at organisasjonen er ansett å ha sentral rolle i samfunnet, som arbeidsplass, investeringsobjekt eller virksomhet med politiske mål. Balanse går eksempelvis på forhold mellom kvalitet og pris, eller det som organisasjonen tilbyr av arbeidsforhold og medarbeidernes ytelser. Oppsummert er essensen *ivaretagelse av alle primærinteressenters behov*.

2.6.5 Paradoksal funksjon

Kommer til uttrykk ved motstridende krav som f.eks. sentralisering og samtidig desentralisering, fleksibilitet og effektivitet, frihet og kontroll. Slike motsetninger vil alltid gi noen praktiske og mentale utfordringer, og tradisjonelt sett har dette vært løst ved å vekte kravene mot hverandre, som i mange situasjoner vil fungere. Dette er i mange tilfeller og

organisasjoner såpass krevende at en slik tilnærming ikke er tilstrekkelig og paradoks teorien kan dermed være til hjelp. Uttrykk som f.eks. ‘høy score på alt’ er sentral i å beskrive paradoksteorien (Denison et al., Sundaramurthy & Lewis, referert i Kirkhaug, 2019, s. 28). Det å til eksempel opptre autoritært og demokratisk er jo ulikt, men samtidig utfyller disse hverandre og ledere trenger begge tilnærminger for å håndtere kompliserte situasjoner. I så måte gir paradoksteorien rom for å tenke mer avansert, og kan illustreres slik.



Figur 4: Lederskap som paradoksal funksjon. Fra *Lederskap, person og funksjon* (s. 29), av R. Kirkhaug, 2019, Universitetsforlaget. Copyright 2019 ved Universitetsforlaget.

Det å mestre lederskap innebærer å forstå og mestre den relativt komplekse og noe forvirrende logikken i paradokset og at det er en situasjonsbetinget situasjon, og stiller i så måte krav til hvordan lederskapet utøves. Definisjonen blir å håndtere motsetninger som om de ikke var det.

2.6.6 Oppsummering funksjoner

Disse nyere definisjonene baserer seg på en oppfatning av lederskap i form av praksisorienterte interaksjoner og prosesser forbundet med psykologiske, politiske og sosiale ideer. Lederskapet presenteres som en funksjon hvor det er medarbeiderne og deres utvikling som er i fokus, det kollektive fremover det individuelle samtidig som alle interessenters hensyn er viktige. Dette underbygger at lederskap som fag kommer tydelig frem, siden både dynamikk, kompleksitet og det paradoksale i lederskapet er mer fremtredende enn gjennom tradisjonelle definisjoner som gjerne er f.eks. person- eller atferds fokusert (Kirkhaug, 2019, s. 30).

2.7 God nok ledelse

Karp (2019) sin bok om hva ledere gjør i hverdagen ønsker jeg også å se resultatene fra undersøkelsen opp imot. Karp har sett mer inn i hva ledere faktisk gjør, hva hverdagene i praksis består av, og bruker begrepet 'hverdagsledelse'. For det de fleste ledere bruker mest tid og krefter på er nettopp hverdagslige ting som å håndtere usikkerhet, ustabilitet og endringer. Og hvis det er noen nøkkelord som kan beskrive situasjonen for omtrent alle ledere i disse tider, inklusive kommunale ledere er det vel nettopp 3 slike stikkord. Det må daglig løses dilemmaer og håndtere problemer som som oppstår ad-hoc. Samtidig bruker de også mye tid på administrasjon, rapporteringer og møtevirksomhet, og snakker med mange folk. Så er det slik at jo mer endringer man får, så forblir andre ting som før. For med det økende endringspresset man blir utsatt for, jo mer nødvendig blir stabilitet noen områder viktig, f.eks. i strukturer, systemer og rutiner, roller og ansvar. Og arbeidsoppgavene blir nødvendige for å opprettholde en tilnærmet organisatorisk effektivitet. Som leder må man forholde seg til både endring og stabilitet og det å etterstrebe medarbeidernes følelse av trygghet, samtidig som det er rom for utvikling og mestring for å oppnå en bedre samhandling (Karp, 2019, s. 71-72).

Dette bruker lederne mye tid på, og er dermed aktuelt å koble inn i denne oppgaven.

2.8 Selvledelse

I en tid hvor veldig mange tidvis har sittet på hjemmekontor, mistet store deler av sosial omgang med kolleger og samtidig gjerne må håndtere en arbeidshverdag hvor linjene mot den private egentiden blir uklare eller viskes ut. På toppen har man i enkelte perioder også måtte følge opp hjemmeskole for egne barn, da inneholder temaet selvledelse mange obs-punkter samt verktøy for å både takle å stå i motstand, samt lede andre til å lede seg selv, for å nevne ett par aktuelle kapitler i Tom Karps bok (2016), 'Til meg selv'.

2.8.1 Håndtere motstand

Det å håndtere motstand er en kvalitet noen mennesker håndterer bedre enn andre, og forskning tyder på at årsaken er både arv og miljø. Motstandsdyktigheten og det individuelle nivået på dette er ett resultat av oppvekst, foreldre, skolegang og formative erfaringer. Det er derfor en kombinasjon av prosess og medfødte egenskaper. Forventningsavklaring,

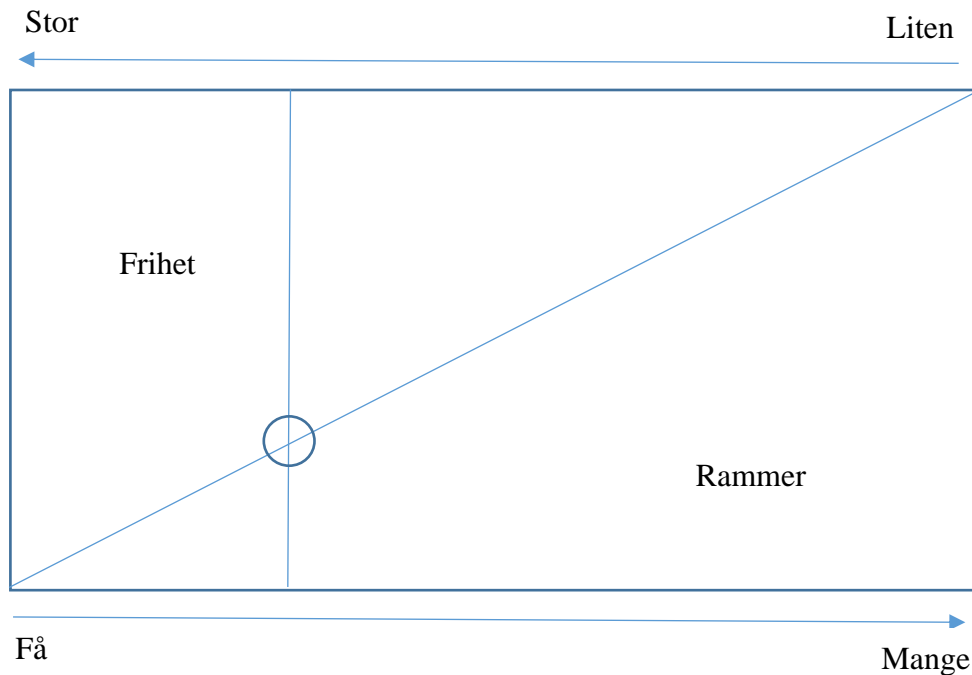
realitetsorientering, optimisme er egenskaper som forskere har funnet gir lovende resultater i så måte. Andre positive momenter er relasjonelle forhold og det å være i god fysisk form. Tilsvarende vil fravær av noen eller flere av disse egenskapene slå negativt ut i forhold til motstandsdyktigheten. Egenskapen i det å håndtere motstand er knyttet til forventninger, og hvor man må vurdere seg selv ut fra egne idealer og forventninger, ikke andre sine. Det er nemlig ens egne reaksjoner på utfordrende situasjoner som er en av forholdene man har kontroll over, og er en del av prosessen i å utvikle seg selv (Karp, 2016, s. 101).

2.8.2 Lede andre til å lede seg selv

Karp (2016) har ett eget kapittel som handler om å lede andre til å lede seg selv. Og drar bl.a. frem eksempelet Marit Breivik hvor hun med hennes rolige fremtoning og autonome legning evnet å overføre dette til spillerne. Hun ledet an med krav til seg selv, og videre til spillerne og hadde klare forventninger til egenutvikling. De benyttet også bistand fra en psykolog for å kartlegge hva de brukte energi på, og avdekket eksempelvis at det ble brukt energi og krefter på forhold utenfor egen kontroll. Det kunne være dommeravgjørelser, bemerkninger fra spillere eller trenere. Da fikk de hjelp med å se seg selv utenfra og være bevisst på eget ansvar og hva de faktisk selv hadde påvirkning på og samtidig ikke bruke energi på forhold de ikke fikk gjort noe med, og dette var altså noe som kunne trenes opp var Breiviks påstand. Hun var en rollemodell og jobbet med å lede seg selv samtidig som hun ledet håndballspillerne til å lede seg selv. Ledere må ha tydelige avklaring både med seg selv, og andre, hva de står for, hvem de er og hva de gjør for å lede seg selv, fordi ledere er det som Karp beskriver som vandrende signalbærere som medarbeiderne ser etter tegn fra, og på denne måten kan de fremme ønsket atferd. Dette betyr ikke at du ikke kan møte kritikk og opposisjon, men dette må man heve seg over og fokusere på å kommunisere til medarbeiderne hva du sier til deg selv, for å lede deg selv og bistå dem med å ta ansvar for seg selv. Her kan man starte med å ta tak i egne begrensinger snarere enn å sikte for høyt. I sum henviser Karp til visdoms ord fra Dalai Lama som går ut på at hvis man hjelper andre så mye som man kan og samtidig unngår å være til hinder eller sårer dem i prosessen, da er man gjerne på god vei til å lede andre til å lede seg selv (Karp, 2016, s. 167-172).

2.8.3 Verktøy

I samme kapittelet introduserer Karp (2016) ett par verktøy som kan bidra når man skal lede andre til å lede seg selv. Det ene er balansen mellom grad av frihet opp mot rammebetingelser.















Figur 5: Frihet og rammer (Karp, 2016, s. 172)

I figuren ser vi at jo flere rammer man har å forholde seg til, jo mindre vil også friheten bli, og tilsvarende i motsatt retning, jo færre rammer jo større frihet.

Uansett grad av frihet, følger det også ett ansvar med denne, og en ansvarliggjøring av den enkelte. Andre spørsmål som blir relevante er jo om det er noen organisatoriske begrensinger eller kontrollmekanismer som må begrenses eller ryddes bort. Hvordan være en rollemodell og påvirke hvordan ting gjøres, hvordan hjelpe andre til å hjelpe seg selv, samt unngå å lage hinder for andre.

Dette er spørsmål som tar oss til neste verktøy som er en SWOT-analyse av hvilke muligheter som finnes for selvledelse.

Deg selv / andre som skal lede seg selv	 Styrker  	 Muligheter  	Omgivelser / organisasjonen
	 Svakheter  	 Trusler  	

Figur 6: SWOT analyse (Karp, 2016, s. 173)

Ved hjelp av denne kan man analysere styrker og svakheter både ved seg selv og de man skal lede til å lede seg selv. Dette ser man igjen opp mot muligheter og trusler i organisasjonen eller omgivelsene for å avgjøre graden av gjennomførbarheten av dette (Karp, 2016, s. 172-173).

2.9 Endringsledelse

Hva gjelder litteratur koblet til endringsledelse er det flere modeller som er anvendbare og har likhetstrekk, herunder teorien til Bridges & Bridges (2017) og de 3 fasene i overgang fra gammel til ny måte å arbeide på. Denne er igjen ganske lik Kurt Lewins tre-fase modell som vi skriver litt om i denne oppgaven. Samt Kotters 8-trinns modell, hvor vi ser på tre av stegene og koblinger mot vår oppgave.

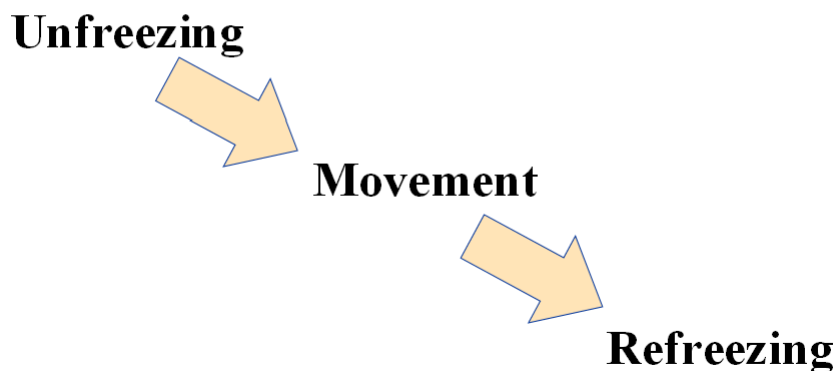
2.9.1 Kurt Lewins tre-fase modell

Kurt Lewin har lenge vært regnet som en anerkjent teoretiker innen feltet om endringsledelse. Hans utgangspunkt er at organisasjoner alltid søker en viss grad av stabilitet og forutsigbarhet. Når det så oppstår endringer, vil det alltid også oppstå motkrefter og drivkrefter. Motkreftene vil motsette seg endringer og ønske stabilitet slik de kjenner den. Drivkreftene vil jobbe for å fremskynde endringer og skape en ny organisasjonstilstand.

Mennesker som skal lede endringer i slike situasjoner har som sin viktigste oppgave å skaffe en balanse mellom motkreftene og drivkreftene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 395-396).

Lewin's modell gir en teoretisk beskrivelse av hvordan organisasjonsendringer forløper i tre faser: opptining, endring/gjennomføring og nedfrysing.

Lewin's Change Model



Figur 7: Forelesning av Frode Heldal ved Nord universitet (personlig kommunikasjon, 4. september 2019)

Alle tre fasene beskrives som viktige for å kunne gjennomføre en vellykket endring, men fase en og to er de mest sentrale i forhold til temaet endringsledelse.

De tre fasene kan kort beskrives på følgende vis

Fase 1: opptining

Fase 1 handler om perioden frem til noen identifiserer at en endring er nødvendig og tar et endringsinitiativ. Den mest sentrale delen i dette er å skape et klima som utløser motivasjon for endring.

Fase 2: endring/gjennomføring

Fase 2 handler om iverksettelse av endringstiltakene. Tiltakene kan være av ulik art, men hovedpoenger er å få mennesker til å endre en innlært atferd og begynne å gjøre noe annerledes. I denne fasen vil endringstrykket være høyt og det er viktig å opprettholde god oppslutning rundt endringsforslagene. Dette gjøres best gjennom å være gode eksempler, sørge for god kommunikasjon og bidra til å rydde motkrefter av veien.

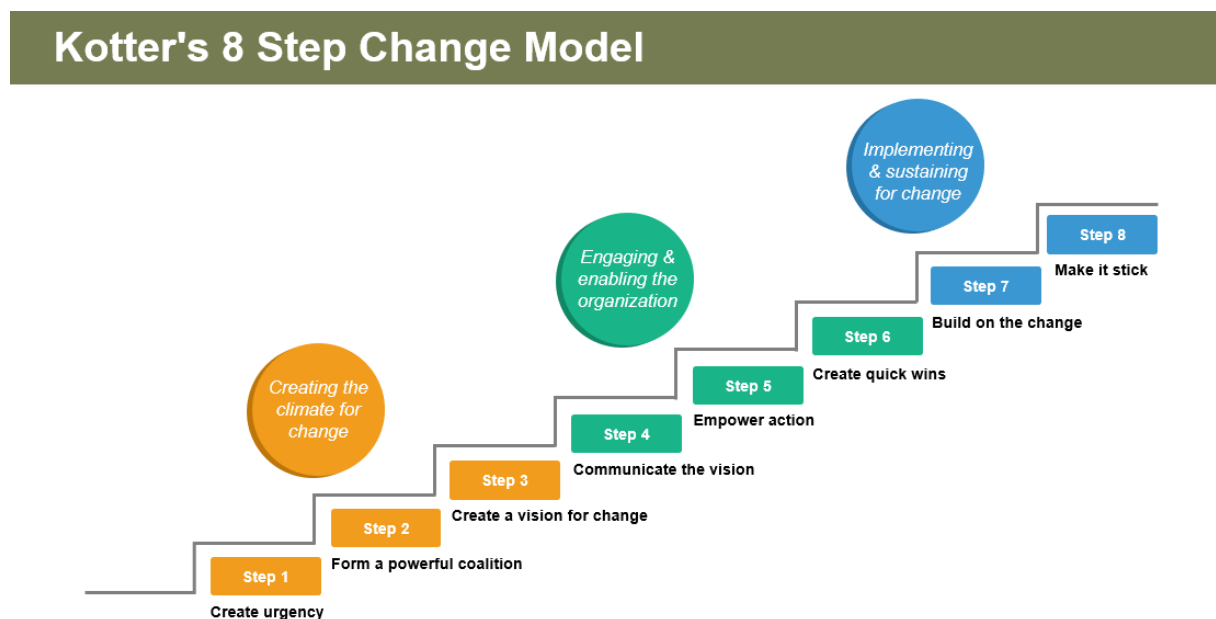
Fase 3: nedfrysing

Fase 3 handler til slutt om å stabilisere de endringene som er gjennomført. Det må være fokus på å ikke gå tilbake til gamle måter å gjøre ting på eller falle tilbake til gamle mønstre og vaner.

Lewins modell har mange likhetstrekk med John Kotters 8-trinns modell men konsolidert ned til 3 faser. F.eks. finner man igjen de fire første stegene i Kotters modell, i Lewins første fase, mens de resterende 4 stegene er fordelt på de 2 resterende fasene i Lewins modell (Cummings & Worley, 2005).

2.9.2 Kotters 8 steps modell

Kotters 8 steps modell, er noe mer granulert som nevnt og en videreutvikling av Lewins modell.



Figur 8. Kotter's 8 step change model, 2021, www.daniellock.com

Ifm funn som er gjort i dataanalysene, ønsker vi å fokusere på tre av stegene i Kotters modell.

Den første steget vi ser på gir seg nesten litt selv og er *Create urgency*, og i tilfellet her var det etter alle praktiske formål pandemien som stod for genereringen av hastverket. Med de omveltningene som rammet en hel verden, var vel nettopp dette til å ta og føle på for mange. Og i dette tilfellet var det rett og slett ikke mulig å fortsette som tidligere, da hele nasjonen ble sendt hjem, til hjemmeskole og hjemmekontor.

Det neste steget vi ønsker å se funnene opp mot, er *Empower action*. Utallige organisasjoner og offentlige virksomheter, kommunene inklusiv, måtte dermed muliggjøre dette gjennom å endre systemer, forsyne med ressursene for å kunne jobbe hjemmefra, fatte beslutninger og vedtak som kunne underbygge de store forandringene. Og oppmuntre til å både tenke utradisjonelt ift aktiviteter og måter å jobbe på.

Det siste steget vi ønsker å se på er *Build on the change*. I dette ligger jo mulighetsbildet til å bygge videre på nettopp endringene som hele situasjonen førte med seg og se videre fremover.

2.10 Utøvelse av lederskap i offentlig sektor

Det er ett sett med betingelser som har påvirkning spesielt med hensyn til tillit, autoritet, makt og etikk i utøvelsen av lederskap i offentlig sektor. *Politisk styring* er den første av disse, og kan være utfordrende for administrasjonen ved at det eksempelvis kan være politisk inngripen bl.a. etter valg, for å demonstrere handlekraft. Det kan medføre lojalitetsutfordringer for administrasjonen som skal utføre sine oppgaver faglig og profesjonelt, samtidig som de gjerne skal være lojale overfor det politiske styret. *Monopol* er den andre betingelsen, det faktum at mange de tjenester som offentlig sektor tilbyr som igjen kan medføre at man ikke nødvendigvis har fokus på fornyelse eller høy leveranse kvalitet. *Stillingsvern* er også ett forhold som kan være utfordrende, det medfører trygghet for de ansatte, men kan også bidra til å dempe innsatsen for å utøve sin stilling og oppgaver på best mulig måte og redusere mottakeligheten for innspill fra lederen, som reduserer lederes både makt og autoritet. *Verdiforvaltnings- og forbildefunksjonen* er ett uttrykk for at man skal etterleve vedtatte verdier. Dette fordi lover og regler alene ikke er tilstrekkelig for å opprettholde kvalitet, det må understøttes av verdier, og derfor er måten ansatte i offentlige etater opptrer på noe som setter standard for resten av innbyggere (Kirkhaug, 2019, s. 155-157).

KS har utarbeidet en guide til god ledelse for kommunal sektor, og denne inneholder en del om endringsorientering som vi trekker frem noen punkter fra. Essensen fra denne guiden som ble publisert i 2018, går på nye løsninger og nye måter å jobbe på, hvordan man kan ta i bruk ny teknologi for å løse oppgaver. Så er nok ikke prediksjonene til KS unike eller revolusjonerende og sammenfaller nok med flere tilsvarende guider eller publikasjoner, men påfallende mye av de ledelsesorienterte rådene ved å se etter nye løsninger og bruke

kompetansen på andre måter, dele kunnskap og informasjon har manifestert seg også i kommunal sektor (Kommunesektorens organisasjon, 2018).

2.11 Medarbeidernes mestringsevne

Selvbildet har en påvirkning på medarbeidernes velvære, og ett positivt selvbilde fører til økt grad av tilpasningsdyktighet (Bednar et al., referert i Adriaenssen et al., 2017, s. 36). På den annen side vil ett dårlig selvbilde føre til personen føler at den ikke strekker til og har problemer med angst, sykefravær og andre problemkomplekser (Skager & Kerst, referert i Adriaenssen et al., 2017, s. 36). Ifølge psykologien sees selvbildet på som to forskjellige størrelser, og i denne definisjonen er det selvet som subjekt, eller handlende agent (Robins et al., referert i Adriaenssen et al., 2017, s. 36) som er utgangspunktet for definisjonen av selvbildet; «*en personlig opplevelse av forholdet mellom hvordan man klarer seg på ulike områder og i ulike kontekster, og de forventninger man har om hvordan man burde klart seg*» (Carr, referert i Adriaenssen et al., 2017, s. 36).

Selvbildet danner bakgrunnen for hvor god tro man har på seg selv og evnen til selvregulering er en del av det større bildet knyttet til medarbeidernes mestringsevne. Vi går ikke videre i dybden på dette her, men er like fullt en dimensjon som lederne må ha ett forhold til og en viss kjennskap til dynamikken og bakenforliggende forutsetninger er fordelaktige. For å se dette i en sammenheng, vil man kunne dra nytte av å bruke modellen fra Adriaenssen et al. (2017, s. 48).

2.12 Oppsummering litteratur

Vi startet kapittelet med refleksjoner rundt teoretiske momenter knyttet til problemstillingen og har med oss definisjoner på en leder og lederskap. Vi har sett på hvilke roller som er naturlig å belyse teori på, samt sett på lederskap som funksjon. Videre vært inne på Karpis teorier om 'god nok ledelse', selvledelse og det å lede andre til å lede seg selv. Utover litteratur primært koblet til lederen som person, har vi også sett på endringsledelse i organisasjoner og kjente teoretiske modeller rundt dette. Samt tatt med betingelser for utøvelse av lederskap i offentlig sektor.

I tillegg har vi også funnet ett sett med artikler fra diverse kilder, nasjonalt og internasjonalt, av nyere dato, skrevet av både forfattere, samfunnsdebattanter og fra diverse nettmagasiner.

Artiklene handler i stor grad om ulik bruk av sosiale medier knyttet opp mot ledere, og ledelsesperspektivet innenfor ulike sektorer i og dimensjoner knyttet til digitale møteplattformer og hjemmekontor. Vi går gjennom disse i kapittel 4.

3 Metodiske momenter

3.1.1 Litteratursøk

Utover pensumlitteratur, er det benyttet norske og internasjonale søk etter journaler, artikler ol. som omhandler offentlig sektor og bruk av sosiale medier og digitale møteplattformer.

3.1.2 Kvalitative og kvantitative metoder

Når man gjør en samfunnsvitenskapelig undersøkelse som dette skilles det mellom kvalitative og kvantitative metode. Kjennetegn på kvantitative undersøkelser kan eksempelvis være spørreskjema distribuert til utvalg av en befolkning hvor man etterspør typisk harde data som eksempelvis alder, kjønn, yrke eller f.eks. frekvens/hyppighet av gitte handlinger, data som kan telles.

Men hvis man sender en undersøkelse til ett begrenset antall personer og med mer verbale svar på problemstillinger som respondentene bes reflektere rundt, vil man få både mer detaljert og nyansert informasjon, altså ikke noe man kan telle, men hvor man kan se etter mønstre og tolke tilbakemeldingene. Kvalitative metoder er ofte hensiktsmessig når man skal undersøke fenomener det er forsket lite på og som man ønsker å få en bedre forståelse av (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 35-36). Vi valgte dermed en slik kvalitativ undersøkelse.

3.2 Forskningsdesign

Vi har tilpasset problemstillingen til den nye verdenssituasjonen og følgelig søkte å samle hva kommunale leders erfaringer var både før og under korona pandemien.

I oppgaven la vi opp til ett forskningsdesign med tverrsnittsundersøkelser. Datainnsamling og analyse ble gjort underveis, og gjennom denne søkte vi koblinger mot teoretiske strukturer og så etter teoretiske koblinger som kan forklare de fenomener og funn vi avdekker hos respondenter.

3.3 Forskningsstrategi

Da det som tidligere nevnt er noe begrenset med teori direkte relatert til problemstillingene, vil rettesnoren for undersøkelsene være hovedsakelig empiribasert og vi benyttet underlag fra noen av artiklene i litteraturlisten i utformingen av spørsmålene.

Forskningsspørsmål var;

Hva er dine tanker om bruk av sosiale medier i det offentlige

Hvordan anser du aksepten for sosiale medier er i organisasjonskulturen ved ditt arbeidssted?

Fortell hva du tenker om effekten for din enhet/avdeling ved bruk av sosiale medier

Dine evt tidligere erfaringer med bruk av sosiale media?

Hva tenker du er/vil være effekten for deg selv, profesjonelt, ved bruk av sosiale medier? og hva nettoeffekten er (fordeler sett opp mot bakdeler)

Før pandemien, benyttet du da sosiale medier som plattform for informasjonskanal eller for å søke tilbakemeldinger fra befolkningen på gitte saker?

Var dette forholdet til, og aktivitetsnivået på disse plattformene en bevisst strategi? Forklar.

Har du selv et avklart forhold til bruk av sosiale medier og digitale plattformer som ledelsesverktøy.

Underveis i pandemiutbruddet, ble dine holdninger til plattformene endret på noe vis og var det endring i aktivitetsnivået på disse? Utdyp nærmere.

Har pandemien endret ditt tidligere syn på digitale møteplattformer og i så fall på hvilken måte?

Hvordan har det i så fall endret seg, og hva er konsekvensene for deg og din organisasjon.

Ser du relasjonelle utfordringer med nye måter å kommunisere på? Og har du refleksjoner rundt arbeidsmiljø og trivsel med dine erfaringer så langt.

Refleksjoner rundt de ansattes psykiske helse i periodene med hjemmekontor og følelsen av lederens oversikt og kontroll på dette.

Evt endringer vedrørende produktivitet og kreativitet.

Når hverdagen gikk tilbake til en tilnærmet normalsituasjon, hvordan registrer du at din innstilling og aktivitet på sosiale plattformer og digitale møteplattformer ble påvirket.

Reflekter rundt dette.

Ønskemål for tilbakemeldinger;

- Observasjoner på effekt.
- Innsats vs nytteverdi.
- Hvordan blir dette benyttet fremover.

Gjennom spørreundersøkelsen (vedlegg 2) ble respondentene presentert om prosjektet, og formålet med dette, orientert om respondentenes frivillige deltakelse og hvordan datamaterialet behandles og anonymiseres.

Vi samlet inn noe faktainformasjon som ga oss målbare data som kjønn og alder, og respondentene ble ledet raskt fra introduksjonsspørsmålene videre til overgangs- og nøkkelspørsmål, samt forskningsspørsmålene.

For å klargjøre egen bakgrunn i denne oppgaven ble det gjort egne refleksjoner rundt spørsmål av både ontologisk og epistemologisk karakter knyttet til teorier vi ønsket å trekke frem i oppgaven, koblet mot analyser, koding og tolking. Dette for å forsøke å synliggjøre vår forforståelse og bakenforliggende kunnskaper. Det ble vektlagt transparens gjennom forskningen og i undersøkelsene i form av at underlagene som ble analysert og fortolket er fullstendig åpne.

Da gruppen opprinnelig bestod av ett medlem som i dag jobber som leder i offentlig sektor og har flere enhetsledere under seg er det meget interessant å få innblikk i hvordan flere enhetsledere forholder seg til digitale plattformer som verktøy. Det andre og gjenværende gruppemedlemmet har teknisk ingeniørbakgrunn innen IT, har jobbet både i offentlig og privat sektor, hatt lederrolle i det private og har bidratt med teknisk bakgrunn og fortolkninger/analyser fra ett noe annet utgangspunkt. Underveis i studiet byttet sistnevnte og gjenværende medlem jobb, til lederstilling i statlig sektor og får gjennom den dimensjonen ett utvidet perspektiv også med hensyn til denne oppgaven.

3.4 Datainnsamling og utvalg;

I oppgaven benyttet vi undersøkelse med spørreskjema distribuert til et begrenset antall ledere på enhetsleder-, kommunalsjef- og rådmanns nivå i ett par sammenlignbare kommuner i størrelse og sammensetning.

Spørreskjemaet som respondentene har besvart inneholder samtykkeerklæring. Det er tydelig informert om anonymitet og muligheten til å trekke seg fra studiet på hvilket som helst tidspunkt, og at oppgaven er registrert hos Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Som vedlegg i denne oppgaven, finnes både spørreundersøkelsen, og en kompilasjon av svarene.

Gjennom en slik undersøkelse ble det nærmest ett samfunnsvitenskapelig studie av den sosiale virkeligheten, den virkeligheten folk opplever og derav også kalt hverdagsvirkeligheten (Johannessen et al., 2011, s. 39).

Ifølge Johannessen et al. (2011, s. 78) var vi varsomme med å trekke noen konklusjoner ut fra besvarelsene og oppmerksom på det som kalles *generasjonseffekt* – eldre personer som har vokst opp i en tid med strengere moralnormer. Og *livsløpseffekt* – det faktum at folk flest endrer oppfatningene sine etter hvert som de blir eldre. Følgelig var det problematisk å si noe om forskjeller som avdekkes i undersøkelsene skyldes det ene eller andre. Og man vil da kanskje trenge å undersøke dette over tid, noe det ikke var anledning til i denne studien og er derfor en av usikkerhetsmomentene i fortolkningene av dataunderlaget.

Spørreundersøkelsen ble testet på ett par ledere først, slik at vi fikk justert og revidert spørsmålene noe før den ble sendt ut til flere kommunale ledere.

Respondentene var i henhold til problemstillingen kommunale ledere, utover dette la vi ikke noe vekt på hverken alder, kjønn eller hvilket kjerneområde de respektive lederne jobber innenfor, mht. svarene. Det ble samlet inn litt såkalte ‘harde’ data, altså talldata som kjønn, aldersspenn og antall år som leder, og bruktes kun for å fremstille variasjonen blant respondentene og var ikke gjenstand for fortolkning. Det var de ‘myke’ dataene, fra en direkte registrerbar virkelighet som var underlagene i dataanalysen. De myke dataene får gjerne frem respondentenes egne fortolkninger (Johannessen et al., 2011, s. 41).

3.5 Behandling av data:

Sett i ett endringsperspektiv og Kotters 8 stegs modell, var det sannsynlig en felles forståelse av 'sence of urgency' i situasjonen Norge og verden er i. Med Kotters modell som grunnlag, sorterte svarene og velges oss ut noen fokusområder som vi da forsker nærmere på.

Siden det ble kjørt en kvalitativ tilnærming var det som nevnt hovedsakelig *myke data* som ble samlet inn. Det finnes kombinasjoner av både direkte registrerbare og diffuse sider innenfor begge typer data, harde og myke. Data som ble registrerte er i tillegg avhengig av hva som er i fokus. For noen kan det være relasjoner, for andre økonomisk forhold eller at man har en mer åpen holdning. En forforståelse vil i tillegg alltid ligge til grunn hos vedkommende som skal samle og tolke data, da de færreste som foretar en undersøkelse er helt uten egne oppfatninger i inngangen. Det var dermed en bevissthet rundt disse aspektene i behandlingen av data.

3.6 Gjennomføring av dataanalyse:

I kodingsprosessen ble det brukt begreper hentet fra litteratur og Kotters 8 steg modell, dernest gruppert og kategorisert.

Det ble benyttet en kategori- og tverrsnittbasert inndeling av data. Måten å lese data på var av type fortolkende, da det var interessant å forstå miljøene respondentene jobber i og hva de evt. var påvirket av. Slik ble det forsøkt å forstå hvordan de selv tolket problemstillingen som vi undersøkte, og avdekke hvilke intensjoner de respektive respondenter har fundert sine valg på og det er videre naturlig at oppfatninger påvirkes av det som skjer i samfunnet ellers.

Selv om det ble benyttet fortolkende måte å lese data på, er det også vanlig å kombinere dette med å lese den bokstavelig, for å prøve å forstå både respondentenes fortolkning i tillegg til sin egen (Johannessen et al., 2011, s. 190).

Den videre analysen ble gjennomført etter deduktiv tilnærming, da vi mye godt går fra teori til empiri. Det er ikke dataene i seg selv som gir oss noen svar, men fortolkningen av disse, som igjen avhenger av forforståelsen til de respektive forskerne som utfører denne.

Dataene ble kodet og gruppert etter utvalgte steg fra Kotters 8 trinns modell, men også analysert og drøftet opp mot aktuell litteratur som er belyst gjennom kapittel 2, som danner strukturen for drøftingen i kapittel 4.

3.7 Validitet og reliabilitet:

For å vurdere validitet i forhold til det faktum at innsamlede data ikke er virkeligheten, men representasjoner av den, benyttes begrepsvaliditet. Dette er forholdet mellom problemstillingen vi forsker på og de konkrete dataene, og er dataene gode representasjoner av selve fenomenet. Hvordan man avgjør validitet er gjerne basert på sunn fornuft, eller ved tilfeller hvor det er vanskeligere kan det utføres systematiske validitetstester (Johannessen et al., 2011, s. 74).

Hvordan man kunne gått frem for å validere data i undersøkelsen har flere tilnærminger og åpenbart en del usikkerhet knyttet til seg, men det er jo en egenskap som ikke kan anses som noe absolutt. Tar vi for oss begrepsvaliditet er det naturlig å vurdere om innsamlede data gir en sammenheng med det som undersøkes. Per definisjon vil ett slikt kvalitativt studie ikke kunne valideres, da det ikke kan måles (Johannessen et al., 2011, s. 244).

Det var i starten av prosjektet valgt en annen metode enn det man falt ned på underveis i prosjektet, og først underveis i analyse av data ble man oppmerksom på dette og måtte endre metode, som nok vil introdusere svakheter eller skjevheter knyttet til respondentenes svar. En følge av dette ble også at man måtte arbeide deduktiv i stedet for induktivt, som igjen gjorde at de utvalgte spørsmålene ikke ble optimalt utformet for deduktiv tilnærming, selve kodingen ble derfor begrenset til de 3 utvalgte stegene i Kotters modell, men som nevnt følger analysen og drøftingen strukturen fra teorikapitlene og tar for seg flere teoretiske momenter.

Siden data vurderes og tolkes av en forsker vil det uansett være skjevheter og vi vurderer her noen mulige skjevheter. En av dem er utvalgsskjevhet da det ikke var noen spesiell systematikk i utvelgelsen av respondenter, og at vi fikk svar fra bare ca 30% av inviterte som gjør at vi ikke kan avgjøre om noen enheter eller fagfelt er over- eller underrepresentert, uten at fagfelt i seg selv var noe kriterium i studien. Klassifiseringskjevhet kan også være tilfelle, at man ved tilfeldig utvalgte ikke har optimalt utvalg for å få nødvendig informasjon til problemstillingen (Johannessen et al., 2011, s. 244-246).

Ser vi på reliabilitet er det ifølge Johannessen et al. (2011, s. 243-244) lite hensiktsmessig i kvalitativ forskning siden det er mindre strukturerte datainnsamlinger, kontekstavhengig og ikke minst vanskelig å duplisere andres kvalitative forskninger. Samt det faktum at forskeren bruker seg selv, og ingen andre kan dermed tolke data på eksakt samme måte. Men det er her forsøkt å styrke reliabiliteten ved å ha mest mulig åpne og transparente data og

klassifiseringer knyttet til Kotters 8 trinns modell. Samt at det er forsøkt å legge vekt på funn og kriterier som er hensiktsmessige gjennom analysen.

Andre usikkerhetsmomenter og begrensninger med tverrsnittsdesign er at det er vanskelig å se sammenhenger mellom fenomener, altså om ett fenomen påvirkes av ett annet fenomen. For å evt. avdekke og se inn i slike sammenhenger bør man samle data over tid, og med ett design hvor den som forsker kan manipulere årsaksfaktorene for eksempel med mer eksperimentelle forskningsopplegg. Men når det er begrenset tid og ressurser, som gjerne gjelder studenter og er tilfellet her, må man ofte holde seg til å utføre enkeltstående tverrsnittsundersøkelser (Johannessen et al., 2011, s. 79).

3.8 Egen rolle som forsker:

Å innta en rolle som forsker er for mange en ny rolle og vi finner derfor støtte i teorien til hva man skal tenke på i denne prosessen, og refleksjoner rundt den.

Siden virkeligheten er kompleks og sammensatt, består av blant annet samhandlinger, fortolkninger og erfaringer, vil det være registreringen av data i undersøkelsene som vil være måten man forsøker å gi en best mulig representasjon av den oppfattede virkeligheten. Det er flere forhold mellom data og virkelighet som kan være komplekse (Johannessen, et al., 2011).

Vi tenker at refleksjonen over våre roller som forskere er sterkt beslektet med vurdering av validitet og reliabilitet i forrige del. I den forstand at man må ha satt seg inn i, og reflektert over databehandlingen, analysen og innta ett bevisst forhold til validitetsbegrepene.

Påvirkningen av respondentenes svar er noe vi er oppmerksomme på. og oppmerksomme på at ikke våre verdier og holdninger på noen måte skal farge eller på noen måte korrumpere svarene fra respondentene.

Når man inntar forskerrollen, og søker informasjon rundt bruk av sosiale medier, er det jo i utgangspunktet nærliggende å søke nettopp disse plattformene etter informasjon. Like fullt er det ikke 'fritt frem' i forskningssammenheng å benytte seg av opplysninger som ligger tilgjengelige og som vedkommende selv har lagt ut på internett. Disse har nemlig ikke eksplisitt gitt noen godkjenning til at informasjon og data som de måtte legge ut kan være gjenstand for analyser i dataunderlag i vilkårlige forskningsprosjekt. Vi som forskere må ivareta personvernet hele veien. De nasjonale forskningsetiske komiteene har utarbeidet etiske retningslinjer for forskning på internett, og fra fagbladet *Forskningsetikk* utgave 2, 2015 er

det utgitt en artikkel om nettopp dette. Der nevnes eksempelet privat Facebook profil som ett eksempel på ett område hvor vanlige krav til samtykke vil være gjeldende (Fugelsnes, E., 2015, s. 20-22). I vår oppgave hvor det dreier seg om kommunale ledere, er det jo nærliggende å anta at disse har ett noe mer reflektert forhold til hva som publiseres på private profiler, sammenlignet med f.eks. unge tenåringsbloggere. Men man kommer likevel ikke utenom det faktum at det er ett forhold som forskere må være meget oppmerksomme på. Hensyn til etiske retningslinjer er åpenbart også viktige, og vi skriver mer om dette i 3.9.

Som vi var inne på innledningsvis er vårt ønske å bidra med forskningstilskudd til en liten del i ett tema som synes å bli mer og mer aktuell i årene fremover.

3.9 Kritisk refleksjon over design og metode:

Valg av design vil alltid være en vurdering som krever nøye gjennomtenkning. At valget falt på *tverrsnittundersøkelser* fremfor *grounded theory* som var den opprinnelige planen, er blant annet fordi at man i *grounded theory* foretar semistrukturerte intervjuer, som dessverre viste seg å være vanskelig å gjennomførbare i denne oppgaven og dermed med ble tverrsnittsundersøkelser metoden for hvordan vi måtte legge opp forskningsprosessen.

Med tanke på utvalget av antall individer til oppgaven anså vi det som utfordrende å kunne gjennomføre en kvantitativ undersøkelse, og valget falt dermed på kvalitativ, også fordi spørsmål var av en slik art at de vanskelig lot seg kvantifisere.

I vårt forskningsdesign har vi benyttet metoden spørreundersøkelse. En slik tilnærming kan være noe gjenstand for kritisk vurdering. I vårt tilfelle og for vår forskningsoppgave begrunner vi valget av dette med at vi skal undersøke både et historisk fenomen, en nåværende praksis, samt den endringsprosessen som har ført frem dit.

En av kritikkene til denne metoden kan være at det grenser til ytterpunktet for subjektivisme, da det er vedkommende som tolker data som med *sin* forståelse analyserer observasjonene. Vi får dermed en relativismekritikk, altså hver mann sin forståelse av innholdet i budskapet (F. Soelberg, personlig kommunikasjon, 13.03.2020).

Med hensyn til valget av tverrsnittsundersøkelser og de effekter vi har vært inne på og tar høyde for, kan annen kritikk til dette valget heller tale for longitudinelle undersøkelser. Dette er for så vidt tydelig, da vi i selve problemstillingen angir at vi ønsker å se på ledernes forhold til forskningsspørsmålet over tid, som igjen taler for fordeler ved at undersøkelser

gjennomført over tid og på flere tidspunkt ville gitt oss en noe annen dimensjon med data som utvikler seg over tid. Herunder finnes flere varianter, men vi går ikke i dybden på disse.

3.10 Andre designmuligheter

Andre design som vi kunne valgt, er Fenomenologi, som vi anså lite anvendelig i lys av lite teori på dette spesifikke området.

Casedesign kunne vært en aktuell tilnærming også, da vi kunne koblet dette til en setting rundt nettopp sosiale medier og Covid-19. Dog ville det forutsatt at man måtte gjøre seg noen teoretiske antakelser relativt tidlig i prosessen. Dette fant vi vanskelig og ikke ønskelig i vår studie.

Etnografisk design; iht Crewell, referert i Johannessen et al. (2011) er etnografisk studie en beskrivelse og fortolkning av en kultur, sosial gruppe eller sosialt system. Her studerer forskeren meninger rundt atferd, språk og samhandling i en gitt gruppe, hvor målet er å avdekke en kultur gjennom analyse. Denne prosessen fordrer dog mer deltakende observasjon og ikke minst over relativt lange tidsrom, som gjør den mindre anvendelig for oss.

Narrativ analyse; er en måte å sette sammen en fortelling, eller handlingsforløp, på. Det kan være sammensatt av flere små fortellinger. Her ville det gitt mange forskjellige historier til de enkelte ledere. Og selv om det nok ville gitt gode fortellinger til de respektive lederne er faren der for at det bare blir nettopp det, en historie.

3.11 Ethiske problemstillinger:

Etikk handler om hva man kan og ikke kan gjøre mot hverandre, altså forhold mellom mennesker (Johannessen et al., 2011, s. 93). De forskningsetiske retningslinjene vedtatt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora sammenfatter tre ulike hensyn som må ivaretas.

1. *Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi* – punktet ivaretas gjennom informert samtykke knyttet til vedlagte samtykkeskjema i vedlegg 1. Skjemaet ivaretar også informantens rett til å trekke seg når som helst under prosjektperioden, og klargjør for informantene hvilke andre personer (ut fra stillingstitler) som deltar i undersøkelsen.

2. *Forskerens rett til å respektere informantens privatliv* – prosjektet ivaretar informantenes selvbestemte rett til å delta. Gjennom anonymisering av opplysninger skal respondentenes konfidensialitet sikres, og alt empirisk materiale vil slettes etter publisering av oppgave.
3. *Forskerens ansvar for å unngå skade* – vi anser ikke den ønskede gruppe av respondenter for å være en utsatt gruppe å forske på og at forskningen vil utsette dem for en mulig belastning.

I vårt forskningsprosjekt brukte vi internett for gjennomføring av spørreundersøkelse og forsket da på respondentenes bruk av samme medie. Det innebærer en forskning i fenomener på nettet som for eksempel handler om internettkultur og forbrukeradferd, og respondenter er forespurt/kontaktet i forkant av spørreundersøkelse.

Alle deltakerne i spørreundersøkelsen/surveyen er anonyme gjennom Google Forms. Nettløsningen gjør det ikke nødvendig med egne notater eller lokal oppbevaring av data knyttet til hver enkelt deltaker.

Formålet med spørreundersøkelsen var ikke å kartlegge folks vaner og uvaner på nett, men å se direkte på hvilke ledelses verktøy, som innebærer bruk av internett, som brukes av den enkelte og hvordan disse fremmer ledelse.

Prosjektet ble lagt frem for godkjenning av Norsk Senter for forskningsdata (NSD) før iverksettelse.

I en tid hvor koronapandemien er verdens heteste tema, er forskningsetikken særs viktig. Da vår oppgave ikke innbefattet noen direkte påvirkninger knyttet til folks helse var det for øvrig ingen plausible grunner til å gå utover ovennevnte hensyn da nytteverdien av forskningsdata ikke kan sies å overgå disse.

Videre kan det være en mulig utfordring å vekte hensyn til personvern og anonymitet opp mot innsamlede data og utsagn som potensielt kan medføre at respondentens identitet likevel kan bli avdekket. Vårt viktigste moment var å beskytte deltakerne og synliggjøre hvordan innhentede data blir presentert, håndtering av eventuelle sitater og måter vi evt. måtte 'sensurere' data på for ikke å utfordre anonymiteten. I eventualiteten av at noen snarere ønsker å være synlige, for eksempel i kraft av en tydelig sosial profil, vil dette hensynet åpenbart bli mindre viktig.

4 Funn / Empiri

Vi repeterer her problemstillingen:

Hvordan er kommunale lederes forhold til, og bruk av sosiale medier og digitale møteplattformer som ledelses verktøy – før og under Covid-19 pandemien?

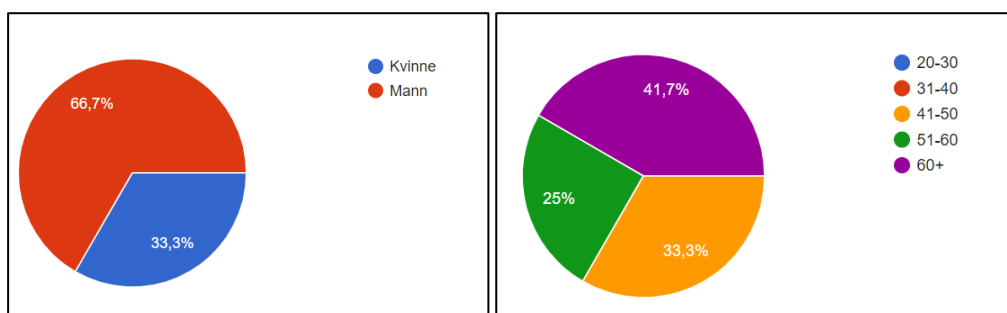
I dette kapittelet vil vi presentere en oversikt over hovedfunn som kom fra undersøkelsen.

I kodingen som er gjort i Nvivo, (se vedlegg 3) har vi benyttet de 3 utvalgte stegene fra Kotter, for å prøve å kategorisere svarene. Men som litteraturkapittelet viser er det også andre aspekter som svarene vil bli analysert mot og drøftet rundt. I de kommende kapitlene tar vi for oss i all hovedsak de samme delkapitlene fra litteratur, og samme strukturen brukes da i drøftingen.

4.1 Sammendrag av empiri

Svarprosenten på utsendte undersøkelser var på ca 30% - en andel vi gjerne skulle sett var noe høyere. Men utfordringer med å få allokert tid hos aktuelle kandidater og generelt få oppmerksomhet på undersøkelsen var i seg selv utfordrende, alt i alt så vi oss derfor fornøyd med svargraden vi endte opp og den ga oss likevel gode indikasjoner på noen felt.

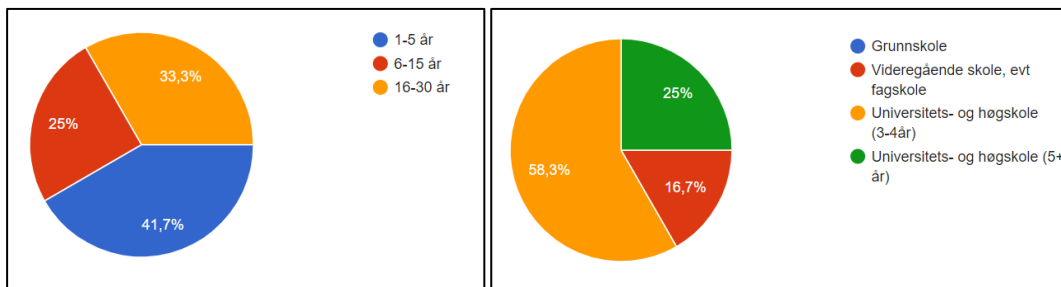
Blant svarende respondenter var fordelingen 33% kvinner og 67% menn. Aldersfordelingen blant respondentene var 54% over 60 år, 18% i 50-årene og 36% i 40-årene. Ingen var yngre enn dette.



Figur 9 Demografisk fordeling kjønn og alder

Spennet på type ledere var alt fra enhetsledere/avdelingsledere til kommunalsjefer og varigheten på rollen som ledere var hele 46% relativt 'ferske' i lederrollen, med mellom 1-5 år som leder, 27% hadde mellom 6-15år og de resterende 27% hadde varighet mellom 16-30

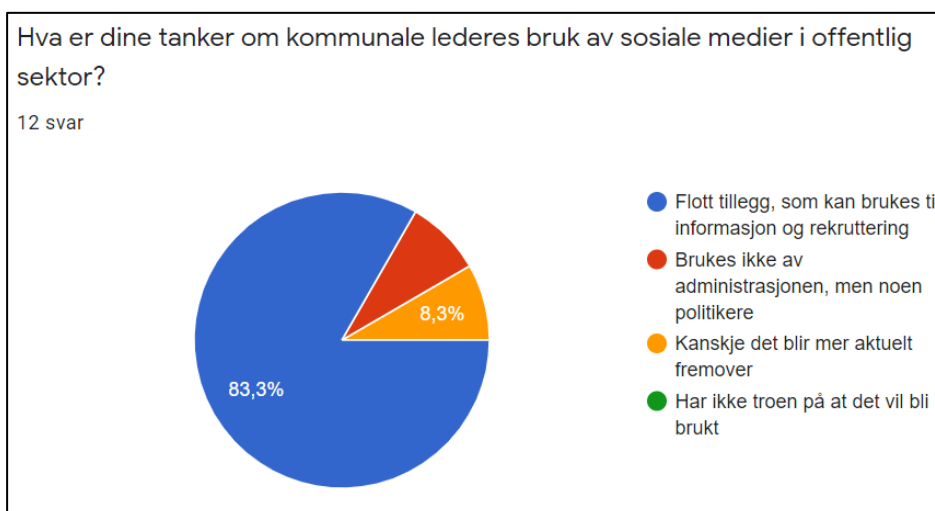
år i rolle som leder. På utdanningsnivået hadde hovedvekten 3-4år på høyskole/universitet, 55%, mens 27% hadde 5 år eller mer, 18% hadde videregående/fagskolenivå.



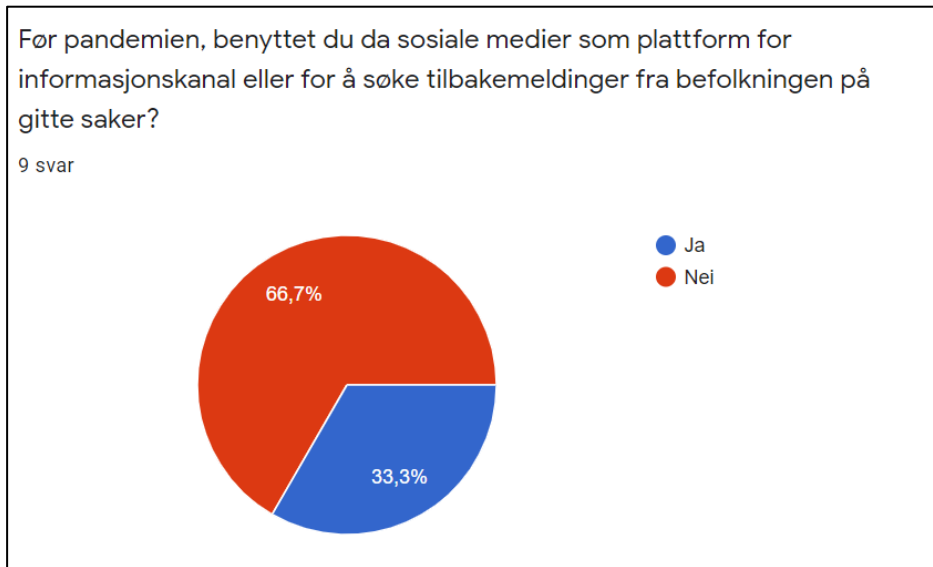
Figur 10 Demografisk fordeling erfaring og utdanning

Første del av undersøkelsen gikk mer eksplisitt på sosiale medier og deres forhold til disse. Når de ble spurt om sine tanker rundt kommunale lederes bruk av sosiale medier i offentlig sektor svarte 80% at de anså det som ett flott tillegg som kunne brukes til bl.a. informasjon og rekruttering mens de resterende trodde det kunne bli mer aktuelt fremover, og at det ikke ble brukt av administrasjon. *Selv om det store flertallet så det som ett flott tillegg, var det bare 40% som benyttet det aktivt i informasjonsflyt arbeidet. 40% mente det var opp til hver enkelt og det var ingen føringer fra kommunen på dette.* Når vi spisset spørsmålsstillingen ytterligere og spurte *hvem som benyttet sosiale medier aktivt som informasjonskanal* eller søkte tilbakemeldinger fra befolkningen var det *ca 1/3 som sa de gjorde dette, mens 2/3 ikke var aktive.*

Vi observerer her en tydelig forskjell på antall respondenter som anså det som ett flott tillegg, til et vesentlig lavere antall som faktisk benyttet det aktivt, langt under halvparten. Dette spriket er en interessant observasjon.



VS.



Når vi utfordret videre på om dette forholdet og aktivitetsnivået på disse plattformene var bevisst strategi, var svarene bl.a. at den ble bevisst anvendt for å synliggjøre skolen som en del av samfunnet og som informasjonskanal, at man måtte være varsom, utøve disiplin og at enkelte nøkkelpersoner hadde stor rekkevidde. De som ikke var aktive hadde mer spredte forklaringer på dette. Noen mente at plattformene oppleves unøyaktige med til dels uriktig informasjon. Andre melder om manglende strategi på området og har avstått av den grunn, mens noen har resonnert seg frem til at på grunn av manglende strategi fra kommunen på føringer mener de det er best å la være, frykten for å havne i diskusjoner som eskalerer og risiko for feiltolkning av budskap som synes å virke høy. *Oppsummert ser vi en vegring på adopsjonen av sosiale plattform som verktøy når det kommer til stykket. Resultatet er kodet som vision, men da i kraft av fraværet av sådan.*

På oppfølgingsspørsmål på hvorvidt holdningene til plattformene endret seg underveis i pandemien var det tilnærmet ingen endringer mot de sosiale media som plattform, mens derimot var det flere som på dette spørsmålet selv kom inn på digitale møteplattformer og den for mange kjente og eksplosive bruken av dette. Når de svarer på effekt av sosiale medier for egen enhet/avdeling var det noen som igjen kom inn på noe nytteeffekt med å nå ut til ytterpunkter i distriktet i spesielt små kommuner, man slipper betalte annonser og det blir noe enklere å nå publikum, *men kun få svar er konkrete, som også matcher prosentandelen som faktisk brukte dette aktivt.* Erfaringene er varierte, flere er tydelig på behov for disiplin, andre har erfaring av mer privat karakter. På avslutningsspørsmålene knyttet til sosiale medier og hva de tror nettoeffekten for seg selv med profesjonell bruk av dette, så samsvarer dette med

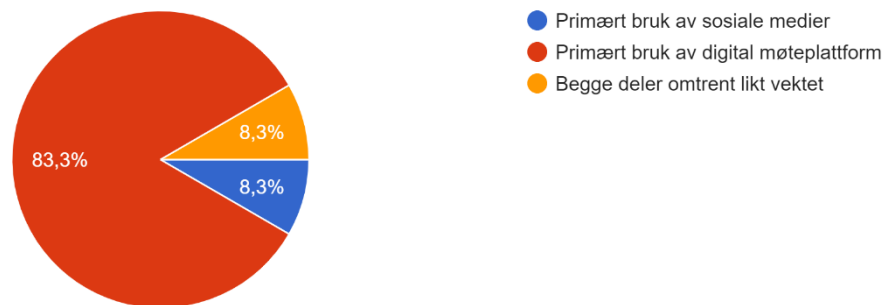
tidligere resultat, med begrensede forventninger. Ca. halvparten tror de får formidlet budskapet, men kan resultere i useriøse tilbakemeldinger. Når respondentene blir spurt hva de føler er mest aktuelt for sin del, ift. bruk av sosiale medier, digitale møteplattformer eller en kombinasjon av begge, forteller *over 80% forteller at digitale møteplattformer er mest aktuelle for dem*, kun 9% vil primært bruke sosiale medier og 9% tror vektingen mellom disse blir like.

Til tross for innledende positivitet blant flere for sosiale medier som en plattform i utøvelse av lederskapet, svarer en overveldende majoritet at det likevel er lite aktuelt for dem selv.

Nøkkelfunn

Foregående spørsmål har vært fokusert mot sosiale medier, og de neste spørsmålene vil favne noe bredere. Hva føler du er mest aktuelt for ditt vedkommende?

12 svar



I neste del av undersøkelsen fokuserer vi mer på digitale møteplattformer og innleder med å sjekke hvilket forhold den enkelte har til både disse, samt sosiale medier og evt. utfyllende svar. Noen fokuserer svarene sine mot sosiale medier og trekker frem stikkord som *'positiv markedsføring'*, brukes til *'bilder og lette nyheter'* samt *'innbyggerinkludering'* og noen savner en felles forståelse i kommunen for bruk av sosiale medier. De andre setter søkelys på digitale møteplattformer, som aktualiseres bl.a. gjennom store avstander, oppnådd effektivitet når man blir vant til systemet, enheter med flere fysiske lokasjoner har fått bedre grad av digital samhandling.

Når vi spør respondentene hvorvidt pandemien har endret deres syn på digitale møteplattformer, så bekrefter flertallet at det har det, som understøtter vision for change. I form av opplagte ting som tid- og kostnadsbesparelser, smidige omstillinger og mer

effektivisering, åpner for en større grad av digital samhandling også når hverdagen nærmer seg en mer normal situasjon og ser viktigheten av dette som ett supplement i fremtiden.

De direkte konsekvensene for organisasjonene så langt er samme nevnte effektivisering på tid og kostnader, samt at ofte er møtene mer strukturerte, tid frigjøres til andre oppgaver og mange får frigjort noe av egen tid når de unngår pendling. Samtidig som man anerkjenner utfordringer med at grensen mellom arbeid og fritid viskes noe mer ut, og kontakten man har med andre er i større grad av mer formell karakter, og den nærheten man hadde før blir nærmest borte. Som tar oss over i spørsmål om relasjonelle utfordringer med disse nye måtene å kommunisere på og deres refleksjoner rundt arbeidsmiljø og trivsel. Og mange er klare på at de menneskelige relasjoner er nødvendige i det lange løp og aldri fullt ut kan erstatte fysiske møter. Man mister også muligheten til å favne alle ansatte godt nok og kan få tilfeller av sosial tilbaketrekning. Flere ledere sitter med tydelige tilbakemeldinger fra ansatte som ser frem til fysiske møter, treffe folk i lokalene og ved kaffeautomaten, og noen er oppriktig bekymret for de ansatte som i ett psykososialt perspektiv kanskje «hadde lite å gå på» ved inngangen til pandemien.

På spørsmål om lederne føler å ha oversikt over ansattes psykiske helse i periodene med hjemmekontor forteller noen at de følger ekstra opp medarbeidere som f.eks. bor alene og føler på en viss kontroll. Andre igjen registrer at den vanlige 'drop-in' på kontoret til leder uteblir, det at teams-døren står åpen på sett og vis kan ikke erstatte nærheten, og man mister de fysiske signalene som man ellers er i stand til å plukke opp når folk er fysisk på arbeidsplassen.

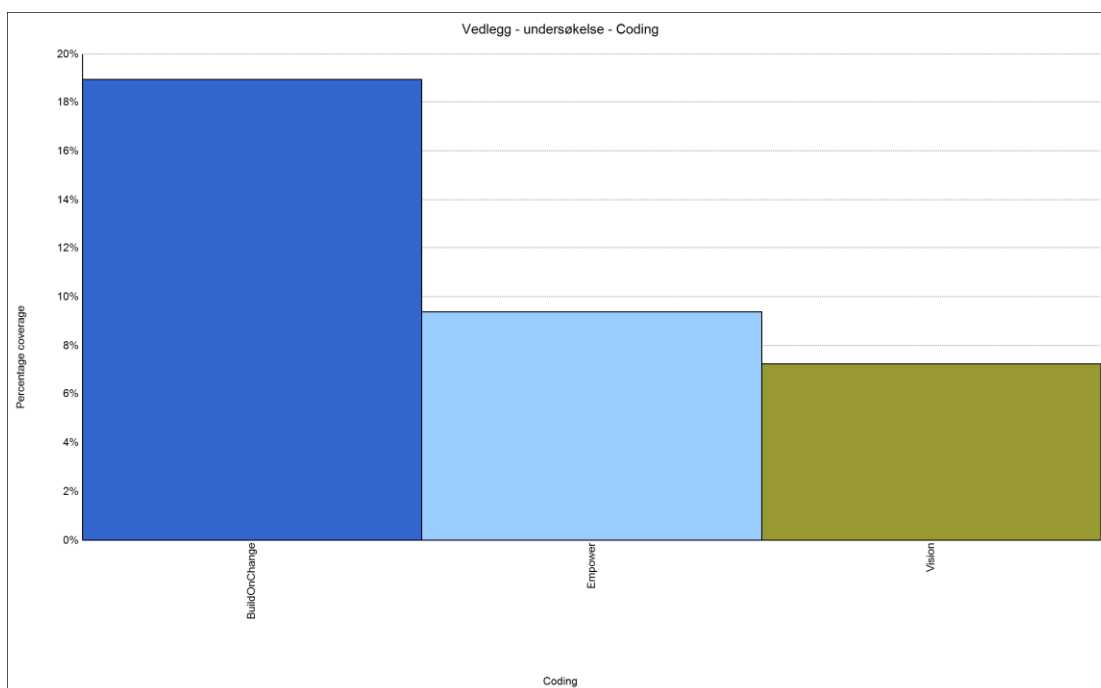
Når de utfordres på om det registreres endringer rundt produktivitet og kreativitet er det noe variert. Noen ser at produktivitet går noe ned, eksemplifisert med bl.a. at man mister aspekter som litt humor og latter når man kommer sammen, antall innspill reduseres og enkelte blir som konsekvens mindre aktiv og produktiv. Andre opplever gruppearbeid på teams fungerer bra, men ser også ytterkanter, til tider mer effektivitet pga. mindre avbrytelser og større mulighet for konsentrasjon, mens noen igjen ikke klarer like godt å strukturere egen hverdag. Det pekes også på vanskeligheten med å måle dette, hvis det på sikt fører til at arbeidsmiljø og produktivitet svekkes, vil jo innsparte kostnader med eksempelvis mindre reising ha en kortvarig gevinst.

Respondentenes antakelser for fremtidig bruk av sosiale medier og digitale møteplattformer er at disse er kommet for å bli, og at man er i ett paradigmeskifte også i kommunale

virksomheter. Det vil bli flere som benytter hjemmekontor for bl.a. å unngå arbeidsreiser, f.eks. pendlere. De mener det vil bli langt flere fysiske treff, også sosialt da de ikke mener digitale plattformer kan erstatte fysiske møter i alle tilfeller, men en fin vekting mellom digitale og fysiske møter. Videre mener noen at kommunale organisasjoner bør utarbeide retningslinjer for de ansattes bruk av sosiale medier.

Fordeling av funn etter de utvalgte stegene fra Kotters modell

Ut fra kodingen finner vi høyest andel av utsagn som peker mot at organisasjonene og de ansatte bygger videre på endringene som pandemien fører med seg, mens vektingen mellom empower og vision er relativt like, men noe lavere funnprosent.



4.2 Analyser og drøfting av funn

Ved *analyse* av svarene i undersøkelsen søker vi å se om de empiriske funn faller sammen med utvalgt teori eller ikke. Med utgangspunkt i teorijennomgangen fra kapittel 2 gjør vi en gjennomgang mot de respektive teoriene. Her vil jo både funn og fravær av funn være gjenstand for fortolkning og forhåpentlig danne ett bidrag til forskningsfronten.

4.2.1 Lederskap

Koblinger mot tradisjonelle lederskapsdefinisjoner som ledersentrerte (Kirkhaug, 2019, s. 20) er det vanskelig å trekke ut noen paralleller, konkret koblet til personlige egenskaper eller ferdigheter. Når det gjelder mer atferds sentrerte definisjoner finner vi nøkkelord som påvirke

og motivere, sørge for kommunikasjon og sette mål (Yukl, referert i Kirkhaug, 2019, s. 21). Og videre, oppgaver som å samkjøre mennesker, motivere og inspirere (Kotter, 2015, s. 62-64) er atferdsmønstre og oppgaver som respondentene i undersøkelsen synes å være oppmerksomme mot. Svarene vitner om delaktighet, involvering og en viss oversikt over sine ansatte blant lederne. Refleksjoner og bevissthet overfor disse momentene, oppfatter vi er til stede.

Hvorvidt vi kan trekke noen paralleller mot nyere definisjoner og lederens evne til å være forbilde for å frigjøre styrker og kapasitet hos medarbeiderne er ikke veldig tydelig og lederne har oppnådd dette gjennom sitt lederskap er ikke entydig, men måten å jobbe på taler for at dette er oppnådd til en viss grad, uten at vi entydig kan relatere dette til lederen.

4.2.2 Lederroller

I kapittel 2 og illustrert i figur 3 omtalte vi de forskjellige typer lederroller fra kapittelet til Henry Mintzberg i Martinsen (2015, s. 46-51). Vi skal her si nærmere på hvordan noen av disse rollene kan kobles opp mot funnene i undersøkelsen. De mellommenneskelige rollene kommer til anvendelse og kanskje spesielt leder- og kontaktskapende rollene. Lederrollen i kraft av motivasjon og oppmuntring som åpenbart er viktig i rådende situasjon og ansvaret for å lære opp sine ansatte ligger nettopp hos nærmeste leder. Den kontaktskapende rollen har som tidligere omtalt vært vektet slik at i underkant av halve tiden brukes på egne ansatte og omtrent tilsvarende mot personer i tilsvarende posisjoner i andre enheter. Det fremkommer ikke av undersøkelsen om denne vektingen har forskjøvet seg i noe vesentlig grad, men denne kontakten med andre er nok fortsatt like viktig med hensyn til å blant annet samle inn erfaringer og impulser fra andre henger sammen med informasjonsrollene. Ledere forteller om varierte erfaringer hva gjelder kontakt, noen medarbeidere mestrer digitale møteplattformer fint og er bekvemme med disse, mens andre er noe mer usikker og reservert. Samhandling med andre ledere fungerer bra og de får opprettholdt mange faste møtefora.

Av informasjonsrollene er overvåkerrollen en funksjon som ordet i seg selv beskriver, og går i å skanne for informasjon kontinuerlig. Som vi leser ut av undersøkelsen oppfattes det å være utfordrende under pandemien da noen ledere melder at de ikke har like god oversikt som før, som er naturlig da det ifølge Mintzberg ofte kommer i form av sladder og rykter som det da er mindre av i mangel av fysiske møter. Lederen må like fullt fylle rollen som

informasjonsspreder og formidle til underordnede informasjon som tilegnes gjennom andre fora og kanaler og er en viktig funksjon i det å skape forutsigbarhet.

Som Mintzberg illustrerer i modellen henger dette sammen, og beslutningsrollene er nøkkelfunksjoner i en leders hverdag. Rollen som entreprenør innebærer blant annet å tilpasse enheten endringer i ytre omgivelser og på jakt etter nye ideer. Og av det som kommer frem i denne undersøkelsen har lederne bidratt med denne tilpasningen i den forstand at driften av de respektive avdelinger er endret noe for å tilpasse seg denne måten å jobbe på innenfor sine respektive fagfelt, selv om vi gjør den antakelsen at den tekniske tilretteleggingen av plattformene håndteres av kommunenes it-avdelinger. Den problemløsende rollen ser vi lite av i respondentenes svar, selv om det fremkom noen bekymringer rundt svakhetene ved å jobbe på denne måten, og er nok en rolle som på sikt vil tvinge seg mer frem hvis ikke en mer normal arbeidshverdag kommer tilbake i overskuelig fremtid.

Ressursfordeler rollen er fortsatt absolutt en faktor, men ikke en dimensjon som er adressert i undersøkelsen, men både denne og forhandlerrollen er funksjoner som likevel er viktige punkter i helheten. Ut fra svarene fra respondentene fremkommer det ikke eksplisitte utfordringer knyttet til disse og det kan være nærliggende å anta at mange har autonome ansatte under seg som både har definerte arbeidsoppgaver og tar stor grad av ansvar for utøvelsen av disse. Egne erfaringer som ny leder i offentlig sektor er litt det samme, men også at jeg blir dratt inn i avklaringer knyttet til nettopp ressursfordeling og forhandlinger opp mot der det er ressursknapphet versus prioriteringer på hva organisasjonen har leveranseforpliktelser mot.

Alle disse rollene utgjør jo en helhet, og som Mintzberg selv er inne på vil det være noe variabelt hvor mye tid den respektive leder bruker på de forskjellige rollene, eksempelvis viste forskningsresultatene til Mintzberg at salgssjefer fokuserte mest på de mellommenneskelige rollene, mens stabsledere brukte mest tid på informasjonsroller.

Delkonklusjon

Det er totaliteten i de forskjellige rollene og helheten disse utgjør som er essensen i teorien bak, men vi kan oppsummert si at de de mest fremtredende rollene vi tolker ut fra undersøkelsen er de mellommenneskelige mht. leder- og kontaktegenskaper og det å bygge opp under motivasjon og oppmuntring synes å være til stede. Til noe grad ser vi konturer av informasjonsspreder rollen som er viktig for å holde de ansatte orienterte når man sitter spredt og ikke minst entreprenør rollen hva gjelder å tilpasse organisasjonsenheten til de ytre

omgivelsene. Ressursfordeler rollen blir det ikke eksplisitt utfordret på i undersøkelsen og det kommer ikke frem noen funn som gjør at vi kan si noe om evt. tilstedeværelse av denne.

4.2.3 Lederskap som funksjon

Sett opp mot teorien rundt lederskap som frigjøringsfunksjon kan svarene tolkes i retning av at det har vært utøvd lederskap som har frigjort kapasiteter hos medarbeiderne til mestring, læring, selvregulering og kreativitet, da denne måten å jobbe på faktisk har medført fordelaktige effekter for organisasjonene (Kirkhaug, 2019, s. 23). Dette tatt i betraktning alternativet som har vært at de ansatte har måttet sitte inaktiv hjemme pga. jevnlig restriksjoner på å møte fysisk på jobb.

Kirkhaug (2019) sine nyere definisjoner på lederskap som praksisorienterte prosesser og interaksjoner, er det parallellt å dra opp mot resultatene i undersøkelsen.

Frigjøringsfunksjonen omhandler som nevnt å frigi mentale kapasiteter hos de ansatte, til eksempel mestring, læring og kreativitet (Kirkhaug, 2019, s. 23). Dette er egenskaper det er nærliggende å si både er ønskelig og utøves i denne perioden og som en del av konseptet positivt lederskap handler dette også om å fokusere mer på muligheter enn begrensinger og følelse av kontroll, hvor det fokuseres på hva man faktisk kan kontrollere.

Tjenerfunksjonen i lederskapet er ikke like fremtredende i funnene fra undersøkelsen, mens det kanskje er mer spor av lederskap som kollektiv funksjon i den forstand at det oppfattes som en ganske stor grad av autonomi blant ledernes medarbeidere, og tilliten til disse underbygger vår oppfatning om at denne er til stede i noen grad og vi anser at noe av ansvaret for gjennomførelse legges til medarbeiderne selv.

Hvorvidt det er elementer av lederskap som paradoksalt funksjon til stede er gjenstand for noe fortolkning, vi kan si at det både finnes høy grad av frigjøring og kontroll, ref. figur 4.

Empirien kan tolkes til høy tilstedeværelse av begge deler basert på fravær av signaler på detaljstyring av de ansatte og at noen opplever høyere effektivitet nå i forhold til tidligere, som fordrer en viss grad av kontroll for å avdekke akkurat dette.

Delkonklusjon

Av knytninger til dimensjonen positivt lederskap og lederskap som funksjon, ser vi tilstedeværelse av lederskap som frigjøringsfunksjon ved blant annet frigjøring av kapasiteter hos medarbeidere som i takt med resten av verden må være ekstra kreative på hjemmekontor, med fokus på muligheter, kreativitet, mestring og læring.

Ikke så mye spor av tjenerfunksjonen, mens den kollektive funksjonen er til stede gjennom autonomi og distribusjon av ansvar til den enkelte medarbeider. Lederskap som paradoksal funksjon er ett fortolkningsspørsmål, men empirien kan understøtte en slik oppfatning. Definisjonene på lederskapet som funksjoner er basert på det er de ansatte og deres utvikling som er i fokus.

4.2.4 God nok ledelse

Hva ledere faktisk gjør i hverdagen er interessant å se på, også mot resultatene fra undersøkelsen. Karp (2019, s. 71-72) tar for seg hva hverdagene til ledere i praksis består av og bruker begrep som «hverdagsledelse». Dette er en beskrivelse av det som ledere fleste bruker mest tid og krefter på, altså hverdagslige ting som å håndtere usikkerhet og endringer.

Stabilitet er noe de aller fleste medarbeidere verdsetter og medfører at de fungerer og leverer bedre, mens endringer ofte fører til uro og usikkerhet. Ledere må derfor ha ett avklart forhold til begge delene, og organisasjoner trenger at de ansatte både følger seg trygge samtidig som de utvikler seg og mestrer endringer. Hvis organisasjonen kan opprettholde en kontinuitet i oppgavene til de ansatte, selv om de må løses på litt andre måter og plattformer er dette viktig og noe som blir en naturlig del av lederes fokusområder. Det blir viktig å være til stede for de ansatte og selv om det er mer utfordrende, kan svarene tolkes dit at dette er noe ledere har ett bevisst forhold til og forsøker å opprettholde en oversikt over de ansatte og være tilgjengelig når dette trengs. Grensegangen på hvor tiden til lederne skal disponeres, med arbeidspress, stress, dilemmaer og konflikter er utfordrende og det kan være sprik mellom egen standard og organisasjonens krav og er noe av grunnlaget for beskrivelsen 'god nok ledelse'

Delkonklusjon

Funnene og spørsmålsstillingene i seg selv er ikke konstruert for å gi noe entydig svar på dette, men det tyder til stor grad av pragmatisk tilnærming til problemstillinger som har dukket opp fortløpende, og en generell opplevelse av løsningsorientering blant lederne kan vi si er til stede. Den bevisstheten vi også registrerer rundt medarbeidernes psykiske helse vitner om gode refleksjoner rundt en slik problematikk som implisitt vitner om behovet for tilstedeværelse i en eller annen form, uten at det fremkommer noen funn til hvordan denne koden fullstendig kan knekkes.

4.2.5 *Selvledelse*

Noen strategier som kan adopteres knyttet til selvledelse er blant annet det å stå gjennom motstand. Det å takle dette er jo en del av livet, men man må gjøre vurderinger med seg selv som utgangspunkt med hensyn til både standarder og forventninger. Noe av det man kan styre selv, er egne reaksjoner på utfordrende episoder. Herunder finnes flere mekanismer for dette, man kan påvirke sin indre dialog og bruke bl.a. positiv forsterkning for å bygge opp seg selv med positivt selvsnakk, eksempelvis «dette klarer du». Videre kan man mobilisere viljestyrke, sette seg mål som har en effekt. Viljestyrke er ikke en utømmelig ressurs og må derfor forvaltes godt, og man må kjenne sine begrensinger for å sette seg realistiske mål. Klarer man å finne mening i utfordrende situasjoner, sette seg kortsiktige mål underveis og nyttiggjøre seg av verktøy for å oppnå mye av dette, f.eks. indre- og ytre belønning, eller forplikte seg selv til ett mål eller hensikt, og stå gjennom med positiv forsterkning og belønne seg selv med feiring av små seire underveis (Karp, 2016, s. 99-114). Med slik trening jevnlig, vil man også utvikle viljestyrken som gjør deg sterkere rustet til å stå gjennom utfordringene man står i i hverdagen og videre godt rustet for å lede andre til å lede seg selv.

Undersøkelsen avdekker ikke eksplisitte utfordringer utover det faktum at mange var henvist til hjemmekontor, og svarene leder snarere mot at de fleste agerer over ting som de kan kontrollere, altså tilpasse seg situasjonen og endrer måten man jobber på. Ifølge Karp (2016, s. 101) er dette en del av prosessen ved å utvikle seg.

Som leder, er man en signalbærer som de ansatte plukker opp signaler fra og denne rollen kan brukes for å fremme ønsket atferd. Ved å ha tydelige avklaringer med seg selv og andre, hvem man er og hva man står for og hva man gjør for å lede seg selv kan de oppnå dette hos sine medarbeidere. Med å starte med egne begrensinger og ikke sikte for høyt, og hjelpe andre så mye som mulig uten å være til hinder, er på god vei til å lede andre til å lede seg selv (Karp, 2016, s. 167-172).

Karp (2016) trekker i boken frem noen verktøy som kan benyttes, og i figur 5 i kapittel 2 er balansen mellom frihet og rammebetingelser visualisert ved at jo flere rammer man må forholde seg til, desto mindre vil friheten bli. Kontrollspørsmål i den sammenheng kan være knyttet til prinsipper og hva den enkelte kan beslutte selv.

Dette alene skaper gjerne flere spørsmål som kan brukes en swot analyse for å avdekke mulighetene for selvledelse (figur 6 i kapittel 2). Spørsmål som:

- Hva slags ansvar følger med friheten, hvordan ansvarliggjøre den enkelte?

- Hvilke kontrollmekanismer eller begrensinger må fjernes eller reduseres for at andre skal kunne lede seg selv?
- Hvordan skal ledere være rollemodell, og agere for å påvirke måten man gjør ting på?
- Hvordan unngå å legge hindringer eller begrensinger for andre?

Delkonklusjon

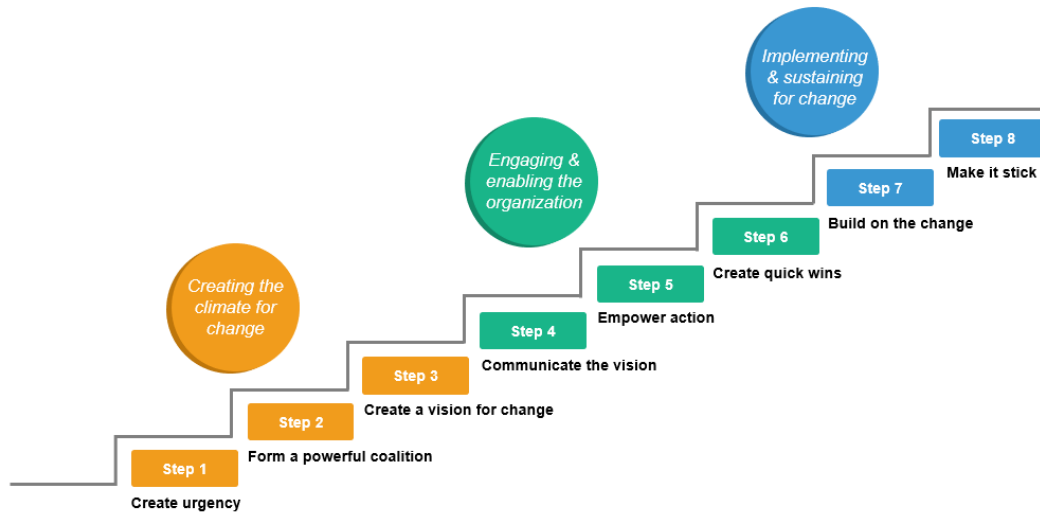
Noen ledere melder om at måten å jobbe på har blitt godt adoptert, det har blitt vanlig med samhandling på arbeidsdokumenter og selv om ovennevnte spørsmål ikke har vært stilt konkret i selve undersøkelsen, og det igjen blir gjenstand for fortolkning tyder flere av svarene på at lederne unngår å legge hindringer, og går foran i den nye måten å jobbe på. Det virker å være spillerom for de ansatte med ikke altfor stor grad av kontrollmekanismer og vi finner ikke noe eksplisitt som signaliserer at de er for 'låste' i sitt tankesett med hensyn til de åpenbare rammene som bidrar til å redusere friheten, snarere virker det å være mer fokus på løsninger.

4.2.6 Endringsledelse

Ved analysen av funnene har jeg gjort kategoriseringer av disse og plassert noen av disse inn under John P. Kotters 8 stegs modell, som nevnt er en videreutvikling av Kurt Lewins tre-trinns modell.

I teorigjennomgangen skrev jeg litt om Lewin's change model og fasene med opptining, endring og nedfrysing. I denne oppgaven ønsket jeg å benytte Kotters 8 stegs modell og for oversikten sin del repeterer vi figur 8 her. De utvalgte stegene fra Kotters modell representerer igjen sin 'del' innenfor de 3 fasene som vi ser i Lewins modell.

Kotter's 8 Step Change Model



Figur 8 Kotter's 8 step change model, 2021, www.daniellock.com

Jeg ser her på funnene opp mot utvalgte steg i Kotters 8 stegs endrings modell.

Det er trygt å anta at det en relativt stor konsensus om det umiddelbare endringsbehovet (sense of urgency) – i kraft av pandemien, og en aksjon eller demonstrasjon med referanse til pingvinen Fred (Kotter & Rathgeber, 2006) for å understreke denne ytterligere synes ikke å trengs, jeg vil derfor videre prøve å se på funn opp mot andre utvalgte steg fra Kotter, disse er:

- Vision for change
- Empower action
- Build on the change

4.2.7 Vision for change

Koblet til Kotters modell, finner vi besvarelser fra undersøkelsen som tangerer med at det foreligger en endringsvisjon mht bruken av digitale møteplattformer. Det er også noen steder større kursaktivitet, i den forstand at man får anledning å delta på flere både kurs, undervisninger og møter når disse er tilgjengelige på nett.

En konsolidering av møteplattformer på mange arbeidsplasser som har funnet sted i perioden og i rekordfart underbygger også dette.

Utfordringer som noen ser, er at unge mennesker ikke blir utfordret nok på utvikling av sosiale ferdigheter hvis digitale møteplattformer blir deres arbeidshverdag mht at kommunikasjon er så mye mer enn hva en pc skjerm klarer å formidle. Også det faktum at mange som bor alene kan kjenne på at det er tungt å ikke kunne møte kolleger fysisk er noe som fremkommer.

Andre momenter som kommer frem er knyttet bruk av sosiale medier på personnivå, noe som flere ikke ser for seg vil være aktuelt for medarbeidere i administrasjon, men at dette mer er en arena for politikere. De som benyttet sosiale medier for å synliggjøre skolen som del av samfunnet og som informasjonskanal gjorde det også før, og det var ellers lite signaler å spore koblet til endringsbehov mot sosiale medier. Fravær av bruk av sosiale medier hos flere tilskrives delvis fravær av strategi hos arbeidsgivere.

Delkonklusjon

Som forventet er det noe variert i oppfattelsen av visjon for endring, og med referanse til historien om isfjellet av Kotter & Rathgeber (2006) vitner flere av svarene om at mange ansatte har oppfattet poenget og har engasjementet for prosessen videre. Mens manglende strategi for sosiale media hos ansettende kommune for flere av respondentene går igjen. Derimot var det tydeligere funn av endringsvisjon knyttet til bruken av digitale møteplattformer og flere så muligheter knyttet til disse løsningene både i rådende omstendigheter og for fremtiden. Med ledere som går foran og 'viser vei' i det som kan tolkes som å være den nøytrale sonen (Bridges & Bridges, 2017, s. 49-50) og forsøker å skape en mest mulig følelse av en normal, kan dette understøtte at medarbeiderne får en ro til å arbeide og samtidig benyttes tiden som går til at de ansatte får tid å omstille seg.

For at lederen best mulig kan underbygge dette må vedkommende også klare å jobbe med medarbeidere som kanskje er mer negative og skape rom for å lufte frustrasjoner måtte oppstå, slik at man får med seg disse ansatte også, og bli konstruktive bidragsytere til endringene (Binney, Williams & Wilke, 2012, s. 227-228).

En vellykket visjon oppstår sjelden over natten men er gjerne ett resultat av en større prosess med undersøkelser, diskusjoner og foredling av ideer (Yukl, 2015, s. 239).

4.2.8 Empower action

De funnene som kommer frem som kan kobles mot det å istandgjøre medarbeidere til å agere på visjonen er flere, arbeidsplasser med flere fysiske lokasjoner nyttiggjør seg av de digitale møteplattformer for å oppnå mest mulig normal drift med f.eks. avdelingsmøter og fagmøter fortløpende. Og samhandling på arbeidsdokumenter er blitt mer og mer vanlig.

Medarbeiderne og verden har oppdaget bruken av digitale møteplattformer for fullt og gir ett helt annet utgangspunkt for fremtiden som ett viktig supplement og faktisk en miljøfaktor.

Dem som benytter seg av sosiale medier anvender plattformen for synlighet og det nyttiggjøres for informasjon om teknisk drift, skoler og beredskapsarbeid. Dem når ut med informasjon uten betalte annonser, og får enklere tilgang på publikum. Tilbakemeldinger gis også fra publikum om at de er sett og hørt, dog ikke entydig koblet til endringene Covid-19 fører med seg, men videreføring av praksis for de relativt få dette gjaldt for.

Delkonklusjon

I form av å tilgjengeliggjøre plattform, brukerstøtte og tilrettelegging så gjøres medarbeiderne i stand til å agere på nye måter, med nye verktøy. Opplæring har vært lite nødvendig, men forutsettes gitt da det ikke fremkommer signaler på at dette har vært noen utfordring. Hindringer som kan stanse prosessen synes å være håndtert gjennom systemer og strukturer og det virker ikke være noe særlig synlig motstand mot endringene.

Mens samtidig er det også her blant noen respondenter, fravær av tilrettelegging for bruk av sosiale medier, og hvor det ikke er en visjon mangler det også fasilitering og tilrettelegging. Unntaket er for dem som benyttet det fra før.

4.2.9 Build on the change

Det siste steget vi skal koble funnene mot, er det å bygge videre på endringen og ta med seg de nye implementeringene som en bærekraftig endring for fremtiden.

Flere melder om at de er blitt mer komfortable i bruken av digitale møteplattformer, man omstiller seg lett og smidig for effektivisering og nye måter å løse utfordringer på, også under pandemien. Modenheten for slike plattformer sammenlignet med før pandemien er vesentlig høyere og flere anser det også som fremtidens prefererte plattform, hvor de fysiske møtene heller blir en adspredelse, noe som gjerne var motsatt tidligere. Noen ble faktisk overrasket

over hvor velfungerende disse plattformene er og at behovet for opplæring var minimalt eller fraværende.

Andre erkjennelser som kommer frem er at møtene oppleves mer strukturerte, effektive og derigjennom kortere som gir bedre utnyttelse av arbeidstiden. Det bidrar til økt digital kompetanse generelt og færre reiser, men samtidig faremoment med at man mister den 'nærheten' man tidligere hadde, og den kontakten man har blir mer formell.

Sosiale medier var det i grunnen lite vesentlige endringer å spore i forhold til å bygge videre på, dem som benyttet det fra før rapporterte om samme bruken, og dem som hadde fravær av både visjon og tilrettelegging hadde naturlig nok ingen endringer å bygge videre på, på denne plattformen.

Delkonklusjon

Som vi kan lese ut fra flere av svarene, er det nærliggende å anta at flere medarbeidere allerede bygger videre på endringene som pandemien har tvunget frem med hensyn til digitale møteplattformer. Det kan tale for at det er synlig det som er blitt gjort og oppnådd og at endringstrykket fortsatt har ett moment mht fremtiden.

Sosiale medier som plattform var det ingen store endringer å bygge videre på viser tilbakemeldingene fra respondentene.

4.2.10 Lederskap i offentlig sektor

Hva gjelder evt. funn i undersøkelsen knyttet til Kirkhaugs (2019, s. 155-157) forhold knyttet til lederskap i offentlig sektor kommer det ikke frem eksplisitte svar som kan kobles direkte opp mot disse. Dog kunne det vært interessant å sett en studie på ett av forholdene som virkelig differensierer privat og offentlig sektor, nemlig stillingsvernet som man har i offentlig sektor. Kommunale ledere og ansatte generelt i offentlig sektor har i langt større grad en bekymring mindre enn mange andre, da dem ikke har vært utsatt for permittering og oppsigelser. Dette er jo helt på siden av denne oppgaven, men like fullt er det en trykksfaktor som ansatte i denne sektor har.

Funnene fra undersøkelsen tangerer derimot godt med seksjonen om endringsorientering, rådene i guiden til god ledelse (Kommunesektorens organisasjon, 2018, s. 28) er nærmest en prediksjon for hva som kommer frem i funnene, nyskaping i forhold til måter å jobbe på, lederrollen utøves på andre måter, ny teknologi og løsninger er innført. Balansen mellom den

daglige driften og nyskapningen er fortsatt ett punkt å være oppmerksomme på, og ikke alle ledere kan selv ta kredit for å ha stått for innføringen så klart, men forvaltningen av denne og ivaretagelsen av lederskapet og de ansatte er ett ansvar som fortsatt ligger hos nærmeste leder, samt fortsatt må jobbe aktivt for kunnskapsdeling, åpenhet og læring.

4.2.11 Medarbeidernes mestringsevner

I teorikapittelet trakk vi frem hvordan bl.a. selvbildet danner grunnlaget for flere faktorer rundt medarbeidernes mestringsevner. Og medarbeidernes tro på seg selv, tilpasningsevne og selvregulering spiller inn. Med referanse til modellen til Adriaenssen et al. (2017, s. 48) bør ledere være oppmerksomme på anerkjennelse av medarbeidernes meninger, tilgjengelig teknologi (som er trygt å si er tilgjengelig), at medarbeiderne får kompetanseutvikling, tid å jobbe med det man er god til, blir sett, har minst en nær relasjon på arbeidsplassen og føler at en bidrar til noe viktig.

Delkonklusjon

Ut fra dette kan vi gjennom svar fra undersøkelsen si at teknologi er tilgjengelig, det tyder også på at lederne i utfordrende tid faktisk forsøker å se sine medarbeidere. Det synes noe vanskeligere å få klarhet i mulighetene for kompetanseutvikling, de nære relasjonene blir en åpenbar utfordring og om man får bidra der man er best og føler at man er viktig, sier ikke svarene så mye om.

4.2.12 Hva gjør ledere i hverdagen

Karp (2019, s. 71-72) forteller at ledere flest bruker mye tid og innsats på å håndtere usikkerhet og endringer. Og er det nettopp noen beskrivelser som passer inn i tiden i pandemien er det nettopp dette. Videre vil det økende endringspresset som har blitt ekstra forsterket siste drøye året talt for ekstra stort fokus på stabilitet på andre områder som strukturer, rutiner, roller og ansvar. Dette for å ivareta den organisatoriske effekten. Denne stabiliteten bidrar til at medarbeiderne i organisasjoner utfører sine oppgaver bedre. Siden endring fører til friksjon i samhandling, blir dermed lederne nødt til å forholde seg til både endring og stabilitet. Når folk føler seg trygge, opplever utvikling og mestring vil kommunikasjon og samhandling fungere bra. Ledere bruker derfor tid på disse interaksjonene og må tilgjengeliggjøre seg selv for de ansatte. Forskning fra NTNU underbygger at denne tilgjengeligheten må gjøres ansikt til ansikt for å ha en effekt av å takle endringer bedre, noe

disse digitale møteplattformene understøtter som en nest beste løsning. Respondentenes svar i undersøkelsen peker i retning av at de føler seg trygge i måten å jobbe på og det taler for at de tross omstendighetene til en viss grad håndterer denne balansegangen.

4.3 Aktuelle artikler

4.3.1 Kommuner og policy for sosiale medier

I undersøkelsen fremkommer det relativt liten andel svar som bruker sosiale medier, de aller fleste hadde når det kom til stykket ikke spesielt troen på nytteverdien og flere registrerte ett fravær av retningslinjer i sin kommune for bruk av dette, spesielt knyttet til dem som person.

Noen kommuner i USA har utarbeidet guider for adopsjon av sosial medier og anbefalinger for retningslinjer og ting å være oppmerksomme på. Vermont League of Cities & Towns (2020) har laget ett rammeverk som statens byer og tettsteder kan benytte seg av.

Kontrollspørsmål som stilles er å avklare hva en ønsker å oppnå, tror man sosiale medier er det riktige verktøy for formålet, fordeler versus ulemper, hvem er ansvarlig for innhold og administrasjon, skal man åpne for feedback/kommentarer fra publikum og med etter hvert kjente mekanismer med såkalt 'trolling' i kommentarfeltene på sosiale medier er det nærliggende å tro at nettopp mange av de samme tankene har flere av ledere kommunal sektor gjort seg. Guiden var for øvrig publisert 28. februar 2020, og dermed rett før korona pandemien virkelig bredde om seg.

Utarbeidelsen av en slik guide er jo i seg selv ett signal på modenhet. Mangelen på dette som fremkom i undersøkelsen vitner om at det ikke er gjort noen tilsvarende øvelse i de utvalgte kommunene. Om dette er mer eller mindre bevisste valg avdekkes ikke, og kanskje har omstendighetene rundt hjemmekontor og det akutte behovet for å få nettopp de digitale møteplattformene operative tatt det meste av fokuset, og videre funnet gode måter å samhandle på gjennom disse medført at eventuelle vyer knyttet til større aktivitet på sosiale medier ikke har blitt prioritert. Det kan jo også være at det oppleves som begrenset netto nytteverdi av sosial medier sett opp mot behov for moderering, håndtering av mindre konstruktive tilbakemeldinger og nevnte mangel på føringer.

Delkonklusjon

Selv om positiviteten i starten av undersøkelsen var stor, vitner svarene om manglende føringer, rutiner og en vesentlig større oppmerksomhet og bevissthet rundt digitale møteplattformer. At noen offentlige instanser faktisk har utarbeidet guider for adopsjon av

sosiale medier er ett modenhets tegn. Men hvorvidt denne formen vil bli veldig utbredt i Norge og om det vil være knyttet om den enkeltes leders person vil bli ett studie for fremtiden.

4.3.2 DN – døgnåpent hjemmekontor

I ett innlegg i Dagens Næringsliv september 2020 tar administrerende direktør i ICE, Eivind Helgaker og hodejeger Trine Larsen i Hammer & Hanborg frem noen erfaringsmomenter etter noen måneder med hjemmekontor. De erkjenner at digitaliseringen som jo har pågått lenge før pandemien har begynt å endre både organisasjoner og måtene man jobber på. Pandemien og hjemmekontor situasjonen har for alvor utfordret både det økte ansvaret som ligger hos den enkelte og en økt grad av selvledelse er igjen høyaktuelt. Når balansen mellom jobb og privat utfordres og til dels viskes ut, og en nærmest 24/7 tilgjengelighet blir normalen for enkelte er det noen fallgruver man skal være oppmerksomme på. Metaforen de bruker om at arbeidsplassen er for sine ansatte som et fotballstadion er for ett fotballag er ganske beskrivende. Det er når man møtes og trener jevnlig at man blir bedre, og de lagene som kun møtes for å spille kamp har vel ikke funnet den beste nøkkelen for suksess. De undergraver på ingen måte de mulighetene dette gir oss for å optimalisere måten å arbeide på i fremtiden, men løfter ett viktig moment i diskusjonen og spiller ballen ganske tydelig til politikere som setter premissene for norsk arbeidsliv, om å inkludere arbeidsgiversiden i debattene fremover.

Delkonklusjon

Selv om dette innlegget ikke tar for seg perspektivet fra offentlig sektor, er like fullt problemstillingen sammenlignbar. De praktiske utfordringene debattert her vil være like reelle for alle i samme situasjon, og krever det samme av lederne og hvordan disse håndterer dette, f.eks. det å lede andre til å lede seg selv som er drøftet tidligere i oppgaven (Karp, 2016).

4.3.3 Karp – ledelse er ikke så grandios

I en podcast fra Høyskolen Kristiania av professor og rektor Arne Krumsvik sammen med Tom Karp som blant annet er publisert på forskning.no (31. oktober 2019) taler Karp for at ledere er feilbarlige med referanse til ordene til Per Fuggeli; «imperfekt feilvare». De store trekkene går på at mange ledere bruker ekstremt mye tid med administrasjon og møteaktivitet, til dels problemløsninger, andre reaktive oppgaver og blir fanget av omstendighetene. Så taler Karp om en hverdagslighet som ikke er spesielt grandios, men som havner om å få dagene til

å gå rundt og få jobben gjort. En beskrivelse av en hverdag til en person som har en funksjon som leder og som ofte er blåst opp til noe større enn hva det egentlig er.

At mennesker er feilbarlige, feil som gjøres, møter som mangler beslutninger er noe som man bør akseptere, selv om man selvfølgelig alltid strekker seg for å bli litt bedre. Trendene er litt vanskelig å si noe om, men det er nok noe dreining fra det opphøyde og normative. En del nye ledere opplever nok følelsen av 'dypt vann' og det er noe varierende grad på hvor raskt man lærer å svømme. Det å kunne lage seg interne treningsarenaer, tillate at folk kan lære seg nye ting mener Karp er viktig. Man er i menneskebransjen, det handler om å være mennesker sammen med andre mennesker. Det betyr ikke at man kan lede hva som helst, man må forstå det man skal lede, ikke nede i detaljer, men forstå verdiskapningen og samhandlingsmodellen er viktig.

Delkonklusjon

Perspektivet på ledelse som Karp formidler er samme tematikken som vi finner igjen i boken God nok ledelse fra 2019, å sette fokus på menneskelig feilbarlighet og delvis bryte ned opphusede idealer synes som en dimensjon som er nyttig å ha med seg i bakhodet når alle forsøker så best man kan å sy sammen en ny hverdag og kanskje prøver og feiler litt for å finne en form å lede på, selv om det er mer digitalt og noe fjernere enn man er vant til.

4.3.4 Karp & Korona – bytt ut kontroll med tillit

Med Korona pandemien som utsetter en hel verden for prøvelser, er ikke ledere noen unntak. Når møtene ikke lenger kan holdes fysisk florerer det fort mange nye begreper med diverse adjektiver foran ordet ledelse. Karp taler for at i stedet for å innføre flere svulstige betegnelser som digital ledelse, fjernledelse etc., å heller kneppe det ned ett hakk og minner om at ledelse også handler om autonomi og slippe medarbeiderne mer fri. Det vil alltid være en viss tilstedeværelse av kontroll og mekanismer for dette, men hvis det slippes mer opp på dette området, og det tilrettelegges for andre og mer autonome måter å jobbe på kan det være merverdi å hente ut av dette. Hvis man gir medarbeiderne tillit og mulighet for å ta ansvar for oppgaver og frigjøre kreative evner kan mulighetene dette gir kanskje veie opp for den normale kontrollfunksjonen? (Karp, 2020).

Delkonklusjon

I denne artikkelen stiller Karp noen spørsmål som er interessante å reflektere over. Sett opp mot svarene fra undersøkelsen er det ikke nevnt noe om kontrollmekanismer, selv om det ikke

eksplisitt var etterspurt. Kommunal sektor er jo på lik linje med offentlig sektor generelt bygd opp etter ett hierarkisk prinsipp og svarene i undersøkelsen er jo fra ledere på både topp- og mellomledernivå, og dermed en organisasjonsform som på sett og vis utfordrer lederrollen ved å bytte ut kontroll med tillit (Laloux, referert i Karp, 2020). Tankespillet til Karp er aktuelt og taler for at man ikke umiddelbart avviser en slik tilnærming når situasjonen utfordrer måten man er vant til å jobbe på.

4.3.5 Lederes karakteristikk av 2020

Ett innlegg publisert 30.12.2020 i Dagens Næringsliv av Geir Olsen som er Europa sjef i Kearny, ett globalt ledelseskonsulent firma som har samlet inn beskrivelser fra flere tusen ledere rundt i verden for året 2020, som oppsummerer deres år med adjektiv som; utslitt, utfordret, ensom, fjern og overarbeidet. Året 2020 har vært ekstrem for lederskap og Olsen tar til orde i dette innlegget for å puste ut og reflektere over hvordan 2021, til tross for hjemmekontor kan bli ett bedre år. Hans viktigste råd til ledere er å ta vare på den psykiske helsen til seg selv og sine medarbeidere. Dette fordi redusert psykisk helse kan medføre alvorlig reduksjon i produktivitet. Og måten man som leder er oppmerksom på seg selv og sine medarbeideres nye utfordringer ilet pandemien har potensiale til å prege organisasjonen de kommende år. Flere ledere har fått en bratt læringskurve når det gjelder psykisk helse på arbeidsplassen og Olsen vektlegger at det må skapes rom for å snakke om psykiske utfordringer. Dette er noe Kearney fokuserer på, i den forstand at de er åpne på at det kan være ok å ha det kjipt til tider, og har program for historietveksling mellom kollegene hvor dem som er komfortable med det kan være åpne og berette om egen psykisk helse, noe som kan skape langt større åpenhet rundt tematikken.

Olsen er ikke i tvil om at pandemien fører med seg store endringer, hvor blant annet tiltak for en balanse mellom jobb og hjemme og en økt kunnskap om egne medarbeidere vil bli en del av den nye normalen.

Delkonklusjon

Vi ser at Olsen her trekker frem noen av de samme bekymringsmomentene som også noen av lederne i undersøkelsen har trukket frem, rundt nettopp psykisk helse. Vi har tidligere koblet dette delvis opp mot Karp's bok om 'God nok ledelse' og drar noen paralleller til tilnærmingen der. Vi ønsker også å dra inn noen av tipsene som Olsen kommer med i dette innlegget, som del av delkonklusjonen. Som leder burde man vise tydelig til dine medarbeidere at man tar fri og tilbringer tid med familie og prioriterer fritiden, slik at man kan gå foran og gjøre terskelen

lavere for de ansatte å logge av også. Vis sårbarhet, og vær såpass tøff å vise at man kan være usikker og ikke besitte alle svarene. Være raus og fleksibel ift. å la ansatte ta ut fridager for å hente seg inn, ta flere én til én samtaler og vær nysgjerrig på de ansattes hjemmesituasjon. Vær realistisk i forventningene og ha forståelse for at noen oppgaver tar lengre tid med flere begrensninger. Og sett de ferskeste først, og bruk mye tid på å få dem inn i arbeidsmiljøet.

4.3.6 Kotter & Korona

Av litt nyere forskning er det interessant å se på en artikkel fra kotterinc.com (Raath & Western, 2020) som reflekterer rundt den tradisjonelle oppbyggingen av 'business school' utdanninger som bl.a. ser på historiske caser, aksjoner, beslutninger og lærdom fra disse. Men covid-19 representerer jo ett helt nytt scenario som ingen i verden har case-scenario som matcher. The International Monetary Fund, er en organisasjon som omfatter 190 land og jobber for å fremme globalt samarbeid, sikre finansiell stabilitet, legger til rette for internasjonal handel og fremmer sysselsetting, økonomisk vekst og reduksjon av fattigdom over hele verden. Denne organisasjonen beskriver dette som den største økonomiske nedturen siden den store depresjonen, eller «de harde trettiåra» som var en verdenomspennende økonomisk nedgangsperiode. Omfanget og hastigheten på kollapsen i økonomisk aktivitet er noe som er helt ulikt noe vi har opplevd i våre liv, noe som gir ett unikt dilemma for alle; hvordan kan vi agere, lede og komme styrket ut av noe som ingen har opplevd tidligere.

Men selv om dagens situasjon er unik, har lavkonjunkturer gjentatt seg flere ganger, og erfaringene fra dem som har lyktes i å stå gjennom, overleve og kanskje til og med utviklet seg gjennom tidligere resesjoner kan benyttes. Frykten som oppstår og forverres i slike situasjoner forverres gjerne av tre faktorer; mangel på forutsigbarhet, mangel på kontroll og mangel på en slutt i sikte. Med kunnskap om at dette er de viktigste driverne for frykt, vil de som har størst sjans for å stå gjennom resesjonen ta grep for å snu på disse dimensjonene.

Ved å skape en følelse av forutsigbarhet i det ellers uforutsigbare, det kan være grep som å gi en forutsigbarhet på informasjonsdeling. Jevnlig holde organisasjonen oppdatert, være forutsigbar i den daglige driften og være forutsigbar ved å gi oppmerksomhet og informere om fremgang som gjøres, stor som liten, for å avle positivitet.

Skape en følelse av kontroll, ved bl.a. å klart definere hva man *kan* og *ikke kan* kontrollere. Og gjennom dette fokusere innsatsen på områder som det er mulig å kontrollere. Videre fokusere på *hvordan* man jobber, hvordan man kan optimalisere arbeidsflyter, kapasiteter og prosesser for igjen å underbygge medarbeidernes følelse av kontroll. Samt gi alle en rolle, gi

dem en følelse av at det dem bidrar med tilfører verdi og har betydning. Gi dem autonomi til å komme med idéene og gjennomføre dem og stol på at smarte folk som jobber sammen tar smarte avgjørelse. Hvis de lykkes, ta det som en seier og spre budskapet om at alle har sjansen til å gripe muligheter for å påvirke driften. Og lykkes de ikke, gi anerkjennelse for innsatsen, ta lærdom og gå videre.

Og avslutningsvis, skap en følelse av en framtid. Man vet ikke hvor lenge situasjonen vil pågå og hvis man ikke har evnen å se forbi f.eks. nedstengte samfunn, skoler, butikker etc. vil det vanskeliggjøre en positiv drivkraft videre. Ved å bygge opp under positivitet og skape begeistring ved å tegne ett felles bilde av grunnlag for dagens eksistens og hva man kan oppnå i fellesskap ved utgangen av pandemien og skape ett positivt engasjement rundt å gjøre en forskjell.

Tidligere lavkonjunkturers erfaringer har altså vist at de som evner å forstå at resultater teller, forstår at man må agere mot den instinktive frykten som oppstår i mennesker ved å håndtere disse gjennom ovennevnte mekanismer, ved å skape en visjon av forutsigbarhet, kontroll og fremtid, har disse størst sjanse for å lykkes gjennom en krise.

Delkonklusjon

Signalene vi plukker opp fra undersøkelsen kan tyde på at lederne har ett relativt bevisst forhold til det å tilby en viss forutsigbarhet i organisasjonen, samt hva man kan og ikke kan kontrollere. Selv om lederne er oppmerksomme på det ikke alltid er like optimalt med fravær av fysiske møter, gir det likevel muligheten til å opprettholde mest mulig normal drift gjennom digitale møteplattformer og dermed en dimensjon av forutsigbarhet for medarbeiderne som har funnet seg for det meste godt til rette med hjemmekontor situasjonen. Møtene blir ofte mer rett på sak og effektiviteten i digitale møter oppleves ofte mer effektive enn de fysiske.

Det oppleves også en følelse av kontroll, i den forstand at det ikke brukes energi på faktorer som man ikke kan kontrollere, men heller har lagt innsatsen i å legge til rette for nye måter å samhandle på og dermed endrer måten å jobbe på i stedet.

4.4 Funn, kort oppsummert

I sum kan svarene tolkes i retning av at visjonen for endring mye godt er oppfattet og langt på vei adoptert endringene og engasjert i den forstand at de er tro mot endringene og nye måter å jobbe på. De ansatte er også satt i stand til å handle i tråd med visjonene gjennom strukturelle

plattformer. Ingen åpenbare koblinger til tjenerfunksjonen, men derimot den kollektive funksjonen er synlig gjennom å fordele ansvar til medarbeiderne og tillit som underbygger en høy grad av autonomi. Med lederskap som funksjon er det fokus på medarbeidernes utvikling.

En noe mer pragmatisk tilnærming til lederskap kan sees mot teorier om 'god nok ledelse' og til tross for at det ikke er formuleringer i undersøkelsen som adresserer dette direkte, sitter vi med en opplevelse av at lederne er løsningsorienterte og oppmerksomme mot medarbeidernes mentale helse som taler for en tilstedeværelse om blant annet ligger til grunn for denne teorien. I forlengelsen av dette er det tilsvarende signaler på koblinger mot selvledelse og det å gjøre sine medarbeidere i stand til å lede seg selv rundt på sine respektive hjemmekontorer. Dette gjennom å gå foran på måten å arbeide på, unngå å legge hindringer eller innføre for mange kontrollmekanismer.

Gjennom kodingen mot de utvalgte steg fra Kotters modell var det noe spredt i oppfattelsen av visjon for endring og spesielt mot opplevelsen av manglende strategier for sosiale media, men tydeligere spor av endringsvisjon for bruk av digitale møteplattformer og mulighetsbildet der. Med tilgjengeliggjøring av plattform, tilrettelegging og brukerstøtte gjøres de ansatte i stand til å jobbe på nye måter med nye verktøy. Det fremkommer ikke å ha vært spesielle hindringer eller endringsmotstand og de ansatte har fått jobbet konstruktivt på endringene som har blitt innført. Men også her, for de tilfellene med manglende visjon knyttet til sosiale medier og manglende tilrettelegging, skjer det heller ikke noe konkret på den fronten, unntatt dem som allerede benyttet det fra før, der opplevdes dog ingen endringer eller noe å bygge videre på. Derimot er evnen og muligheten til å bygge videre på endringene tydelige på digitale møteplattformer.

Lederne gjør forsøk på å 'se' sine medarbeidere, men til tross for teknologien oppstår det 'blindsoner' som gjør det utfordrende å opprettholde de nære relasjonene og få noen klare bilder på mestringsevnen til medarbeiderne og i forlengelsen av dette mulighetene for kompetanseutvikling.

Av de artiklene fra litt nyere tid ser vi at med fokus og bevisst strategi kan det etableres rammeverk og føringer for bruk av sosiale medier hvis viljen og ønsket er til stede.

Utfordringer knyttet til å trene ett lag når det ikke er samlet som en helhet belyses og vi har sett på hvordan man kan bryte ned opphusede idealer til rollen som leder som noe grandios, og løftet frem ett perspektiv rundt feilbarlighet og våge å slippe medarbeiderne fri, bytte ut kontroll med tillit.

Balansen mellom jobb og hjemme er mer aktuell enn noensinne og ledende konsulentfirmaer tar til orde for at ledere går frem som gode eksempler ved å ivareta både egen og medarbeideres psykiske helse, la det være aksept for å ha det litt kjipt og skap åpne rom for deling av erfaringer og utfordringer. Ledere må sette standarden og vise med både ord og handling at det kan og skal være skille på jobb og fritid og kunne prioritere fritid og tid med familie.

I en tid som økonomisk sett for veldig mange land og organisasjoner har vært den mest utfordrende siden trettiårene er det viktigere enn noen gang at ledere må evne tilby en følelse av forutsigbarhet i en verden som ellers rådes av uforutsigbarhet. De må skape en følelse av kontroll og definere hva man selv som leder og organisasjon *kan* kontrollere og *ikke kan* kontrollere og fokusere mer på hvordan man jobber og ikke kaste bort energi på det man ikke kan påvirke.

Siden pandemien på langt nær i skrivende stund er over og vi ikke kan dra noen konklusjon på hvordan organisasjonene eventuelt lykkes i å konsolidere endringene så er det flere signaler som tyder på at det kan være mulig spesielt mot digitale møteplattformer.

6 Videre forskning etter pandemien

Oppgaven er forhåpentligvis ett bidrag på området og kan eksempelvis benyttes som ett referansepunkt senere for andre som evt. ser på lignende problemstillinger. Når problemstillingen ble utarbeidet våren 2020 så man absolutt ikke for seg at omfanget og varigheten av pandemien skulle ha ett slikt omfang, og favnet dermed også 'etter pandemien', altså en tilstand vi ennå ikke har oppnådd. Med funnene fra denne oppgaven vil man kanskje i potensielle lignende oppgaver fremover bl.a. kunne si noe om gjennomføringsevnen til organisasjoner knyttet til Kotters 'build on the change' som vi kunne se konturene av her.

Arbeidet med analyse og fortolkning av data fra undersøkelsen, avdekket ytterligere spørsmål og presiseringer som ville vært fordelaktige i tolkningsarbeidet. Det er altså godt underlag for videre forskning.

Den faktiske bruken av sosiale medier som verktøy som fremkommer i denne oppgaven er jo beskjedne og det er en klar overvekt den bratte kurven for modning og bruk av digitale møteplattformer som har vært mest tydelig. Likevel kan det være interessant å se på fremtidige studier om dette er trend som vedvarer eller dreier retning på noe måte.

Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Johannessen, D. & Johannessen, J-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien: Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget
- Binney, G., Williams, C., & Wilke, G. (2012). *Living leadership: a practical guide for ordinary heroes*. (3rd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Bridges W. & Bridges, S. (2017). *Managing Transitions: Making the most of change*. (4th ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G.;. (2005) *Organization Development & Change*. (8th ed.) Mason, Ohio: South-Western, Thompson Corporation.
- Daniel Lock. (2021). *Kotter's 8 Step Change Model*. <https://daniellock.com/change-management-models/>
- Fugelsnes, E. (2015). Forskere bør ikke «tyvlytte» på internett. *Forskningsetikk*, 15(2), 20-22.
- Helgaker, E. & Larsen, T. (2020). Innlegg: Døgnåpent hjemmekontor. Publisert 07.09.2020. Hentet 13.november 2020 fra <https://www.dn.no/innlegg/arbeidsliv/hjemmekontor/koronakrisen/innlegg-dognapent-hjemmekontor/2-1-870486>
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P-A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Karp, T. (2019, 31. oktober). *Ledelse er ikke så grandios som vi tror*. [Podcast]. Hentet fra <https://forskning.no/hoyskolen-kristiania-ledelse-og-organisasjon-partner/ledelse-er-ikke-sa-grandios-som-vi-tror/1584385>

Karp, T. (2019). *God nok ledelse: Hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Karp, T. (2016). *Til meg selv: om selvledelse. Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kirkhaug, R (2019). *Lederskap - person og funksjon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Kommunesektorens organisasjon. (2018, 1. november). Guide til god ledelse. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/guide-til-god-ledelse/>

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2006). *Our Iceberg Is Melting*. London: Pan Macmillan.

Kotter, J. (2015). Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (Red.) *Perspektiver på ledelse* (4.utg., s. 57-67). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Mintzberg, H. (2015). Å jobbe som leder: Myter og fakta. I Ø. L. Martinsen (Red.) *Perspektiver på ledelse* (4.utg., s. 39-56). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Yukl, G. (2015). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.) *Perspektiver på Ledelse*. (4. utg., s. 221-262). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Sandnes, S. & Alnæs, S. (2018, 18. juni). Sosiale medier. Hentet fra <https://ndla.no>

Olsen, G. (2020). Innlegg: Utslitt, ensom, fjern og overarbeidet. Dette er lederes karakteristikk av 2020. Publisert 30.12.2020. Hentet fra <https://www.dn.no/innlegg/ledelse/koronoa/lederskap/innlegg-utslitt-ensom-fjern-og-overarbeidet-dette-er-lederes-karakterisikk-av-2020/2-1-932740>

Raath, R. & Western, R. (2020). There is a better way to weather the downturn: What post-recession winners know and do. Hentet 11.april 2021 fra <https://www.kotterinc.com/research-and-perspectives/weather-the-downturn/>

Vermont League of Cities & Towns. (2020, 28. februar). Model Social Media Policy. Hentet fra <https://www.vlct.org/resource/model-social-media-policy>

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjon og forespørsel om deltakelse i prosjekt

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Kommunale ledere og bruk av sosiale medier og digitale møteplattformer som ledelses verktøy - før, under og etter^(*) Covid-19 pandemien

** dine antakelser for hvordan bruken vil være, når samfunnet nærmer seg en situasjon som kan beskrives som 'etter Covid-19 pandemien'*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på i hvilken grad ledere i kommunal sektor utnytter mulighetene som ligger i å bruke sosiale medier og digitale møteplattformer som *ledelsesverktøy* i sin arbeidshverdag. Vi ønsker å se på tidligere bruk, samt endring i bruken gjennom perioden før, under og etter utbruddet av korona pandemien våren 2020.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Oppgaven er et forskningsprosjekt som avsluttende del av en MBA i ledelse ved Nord universitet i perioden 2019 – 2021.

Prosjektet har som utgangspunkt å se nærmere på om, og i hvilken grad ledere i kommunal og/eller fylkeskommunal sektor bruker:

- sosiale medier av type Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn osv.
- digitale møteplattformer av type Skype, Teams, Zomm osv

som verktøy i sitt *lederskap*.

Ettersom prosjektet ble til i samme periode som koronaviruset spredte seg over jorden ble det naturlig å se dette i sammenheng med hvordan bruken var før, under og presumpsjoner for hvordan denne er etter pandemien.

Opplysningene i spørreundersøkelsen skal ikke brukes til andre formål enn som empirisk data til selve masteroppgaven

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet. Prosjektdeltakerne har ingen føringer fra sine arbeidsgivere opp mot innholdet i prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta fordi du jobber innenfor populasjonen av respondenter vi søker å forske på.

Denne populasjonen innebærer ledere på nivå 1 (rådmann/kommunedirektør), nivå 2 (kommunalsjef/kommunaldirektør) eller nivå 3 (enhetsleder/seksjonsleder e.l.)

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi sender ut en spørreundersøkelse av typen Google Forms (nettbasert survey) til alle respondenter for å kartlegge generelle opplysninger om kjønn, aldersgruppe og stilling/varighet. I det nettbaserte spørreskjemaet ber vi deg også svare på om og hvordan du brukte diverse utvalgte sosiale medier og digitale møteplattformer *som verktøy for ledelse* i tiden frem til utbruddet av korona pandemien og covid-19.

Ledere i kommunal og/eller fylkeskommunal sektor er den eneste gruppen som deltar i prosjektet.

Frivillighet

Det er frivillig å delta i prosjektet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Skulle du velge å gi evt utfyllende informasjon som ikke er dekket av eller rom for i spørreundersøkelsen, kan du gjøre dette ved å sende dette per epost til: kent.christens1@gmail.com - utfyllende svar vil legges til innsamlet besvarelse, og bli vedlegg til masteroppgaven. Alle data er eller vil bli anonymiserte.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes vår 2021. Dine data vil forbli anonyme i undersøkelsen. All datakommunikasjon mellom oss og respondenter vil slettes straks prosjektet avsluttes. Google Forms-undersøkelsen vil fjernes fra databasen.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. NSD kan nås på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Resultatene av studien

Som deltaker i studien vil du få anledning til å få tilgang til resultater og funn som er gjort. Dette skjer tentativt ved publisering av masteroppgaven høsten 2021, på direkte forespørsel.

Ytterligere informasjon

Nord Universitet er behandlingsansvarlig institusjon, og veileder for oppgaven er Jan-Oddvar Sørnes.

Dersom du ønsker flere opplysninger så kan du ta kontakt pr. telefon eller e-post:

- Kent Christensen kent.christens1@gmail.com 941 42 174

Med vennlig hilsen

Kent Christensen

Samtykkeerklæring:

Jeg har lest og forstått informasjonen over, og gir mitt samtykke gjennom min deltakelse på spørreundersøkelsen i Google Forms.

Vedlegg 2: Spørreundersøkelse – Google forms

PDF-print av Google forms undersøkelsen – for å gi ett visuelt inntrykk av hva respondentene svarte på. (konverteringen har dessverre klipt bort noen bokstaver/tegn)

Kommunale ledere og bruk av sosiale medier og digitale møteplattformer som ledelses verktøy - før, under og etter Covid-19 pandemien

Dette er spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på i hvilken grad ledere i kommunal sektor utnytter mulighetene som ligger i å bruke sosiale medier og digitale møteplattformer som ledelsesverktøy i sin arbeidshverdag. Vi ønsker å se på tidligere bruk, samt endring i bruken gjennom perioden før, under og antakelser for bruken etter utbruddet av korona pandemien våren 2020.

NB: Hvis du har mer utfyllende svar enn hva svarfeltene har plass til, kan du gjerne sende ytterligere feedback på samme epostadresse som du fikk invitasjonen fra.

Ved å besvare denne undersøkelsen, gir du samtidig ditt samtykke, se øvrig informasjon i den utsendte invitasjonen.

***Må fylles ut**

1. Kjønn *

Markér bare én oval.

Kvinne

Mann

Andre: _____

2. Alder *



Markér bare én oval.

20-30

31-40

41-50

51-60

60+

3. Stilling *



4. Varighet på din rolle som leder *



Markér bare én oval.

- 1-5 år
- 6-15 år
- 16-30 år

5. Hva er ditt høyeste utdanningsnivå *



Markér bare én oval.

- Grunnskole
- Videregående skole, evt fagskole
- Universitets- og høyskole (3-4år)
- Universitets- og høyskole (5+ år)
- Andre: _____

6. Hva er dine tanker om kommunale leders bruk av sosiale medier i offentlig sektor? *

Med sosiale medier menes f.eks Facebook, Twitter, LinkedIn, Yammer ol.



Markér bare én oval.

- Flott tillegg, som kan brukes til informasjon og rekruttering
- Brukes ikke av administrasjonen, men noen politikere
- Kanskje det blir mer aktuelt fremover
- Har ikke troen på at det vil bli brukt
- Andre: _____

- 7 Hvordan anser du aksepten for sosiale medier i organisasjonskulturen ved ditt arbeidssted? *



Markér bare én oval.

- Brukes ikke, ikke akseptert
- Opp til hver enkelt, ingen føringer fra kommunen
- Brukes aktivt, for bl.a. å inkludere innbyggerne i informasjonsflyt
- Andre: _____

8. Før pandemien, benyttet du da sosiale medier som plattform for informasjonskanal eller for å søke tilbakemeldinger fra befolkningen på gitte saker? *



Markér bare én oval.

Ja

Nei

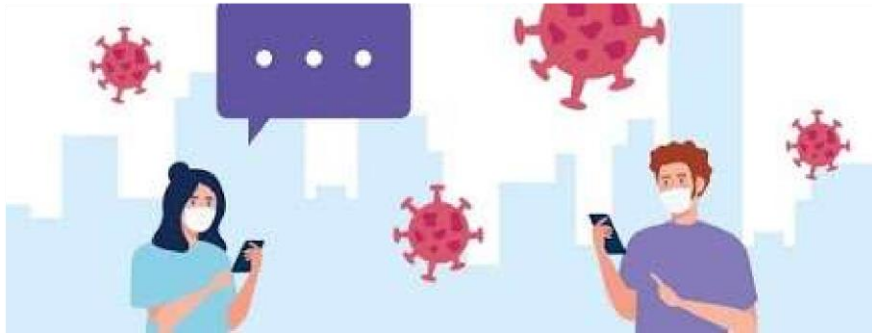
Andre: _____

9. Var dette forholdet til, og aktivitetsnivået på disse plattformene en bevisst strategi? Forklar *



**SOCIAL MEDIA
STRATEGY**

10. Underveis i pandemiutbruddet, ble dine holdninger til plattformene endret på noe vis og var det endring i aktivitetsnivået på disse? Utdyp nærmere. *



- 1 Fortell hva du tenker om effekten for din enh t/avdeling ved bruk av sosiale medier (sva gjerne "IA" om det ikke er aktuelt hos dere) *



12. Dine evt tidligere erfaringer med bruk av sosiale media?



- 3 va tenker du er/vil være effekten for deg selv, profesjonelt, ved bruk av sosiale medier? - og hva nettoeffekten er (fordeler sett opp mot bakdeler) *

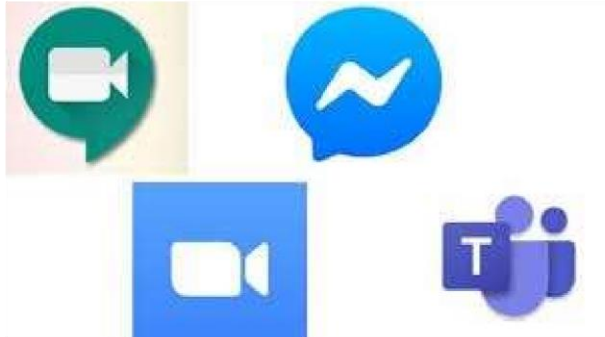


Merk av for alt som passer

- Bruker ikke/ingen nytte av sosiale medier
- Får formidlet budskap, kun positiv effekt
- Får formidlet budskap, men kan få useriøse tilbakemeldinger i kommentarfeltet

Andre: _____

14. Foregående spørsmål har vært fokusert mot sosiale medier, og de neste spørsmålene vil favne noe bredere. Hva føler du er mest aktuelt for ditt vedkommende? *



Markér bare én oval.

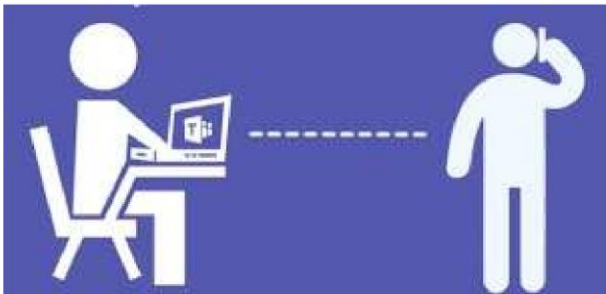
- Primært bruk av sosiale medier
- Primært bruk av digital møteplattform
- Begge deler omtrent likt vektet
- Andre: _____
5. Er du selv t avklart forhold t l bruk av sosial medier og dig tale møteplattfo mer som ledelsesverktøy - hvordan har du isåfall valgt å forholde deg til dette, og hvorfor? *



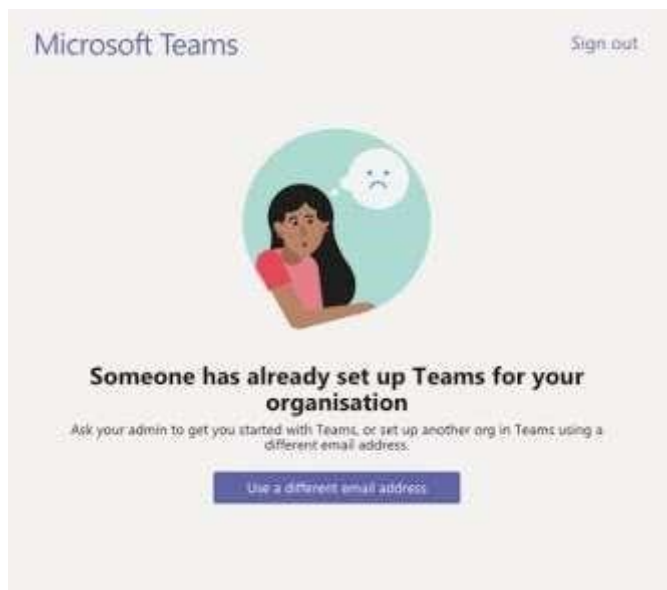
16. Er det evt. faktorer som kunne fått deg til å velge annerledes? *



7. Er pandemien endret ditt tid igjere syn på digitale møteplattformer og i så fall på hvilken måte? *



18. Hvordan har det i så fall endret seg, og hva er konsekvensene for deg og din organisasjon? *



9 Ser du evt r lasjonelle utfordr nger med nye måter å kommun sere på? Har du refleksjone rundt arbeidsmiljø og trivsel med erfaringene så langt. *



20. Ser du i så måte noen endringer vedrørende produktivitet og kreativitet? *



21 Har du reflektert noe over de ansattes psykiske helse i periodene med hjemmekontor og føler du at du har noen form for oversikt og 'kontroll' på dette? *



22. Hvordan vil du anta at bruken av sosiale medier og/eller digitale møteplattformer vil være i din organisasjon, etter at Covid-19 pandemien har roet seg, og vi nærmer oss en ny 'normal'? (evt utfyllende svar mottas gjerne per e-post) *



-
- 23 Er det andre momenter som du tenker er naturlig å formidle til dette studiet, som ikke har blitt dekket i spørsmål og svar, utdyp gjerne og besvar evt mottatt e-post for lengre utredninger. *



Tusen takk for tiden din!

Som nevnt i noen av spørsmålene, tar jeg gjerne mot mer utfyllende svar om du har flere tanker samt tid og anledning til dette, da svarfeltene har noen begrensninger i antall ord (selv om største mulige svarfelt er aktivert i undersøkelsen) - disse kan sendes til: kent.christens1@gmail.com

Dette innholdet er ikke laget eller godkjent av Google.

Google Skjemaer

Vedlegg 3: Spørreundersøkelse – resultater med koding

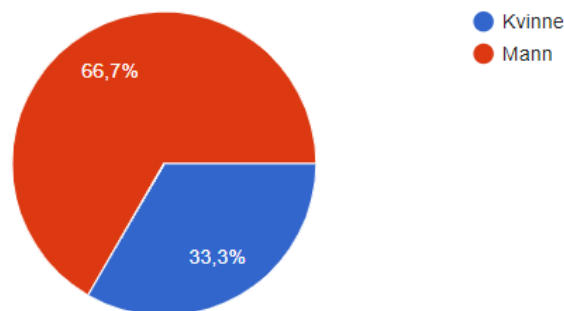
Kommunale ledere og bruk av sosiale medier og digitale møteplattformer som ledelses verktøy - før, under og etter Covid-19 pandemien

12 svar

[Publiser analytics](#)

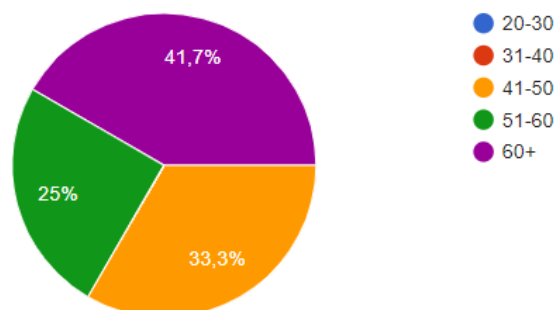
Kjønn

12 svar



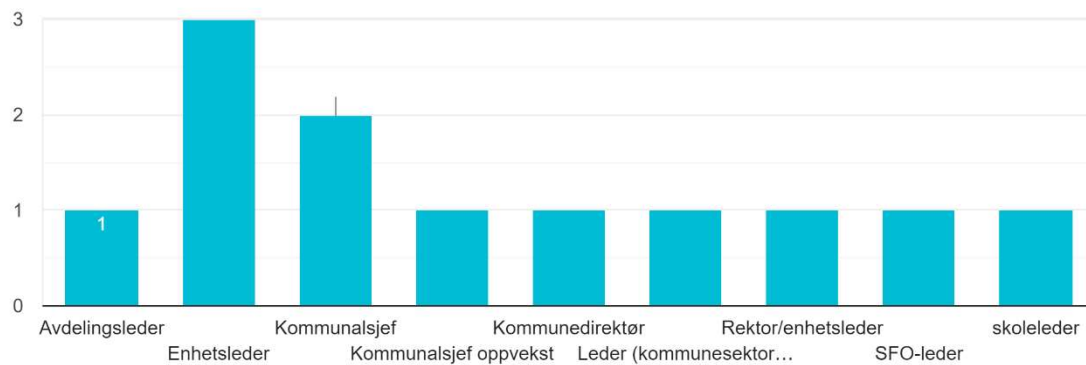
Alder

12 svar



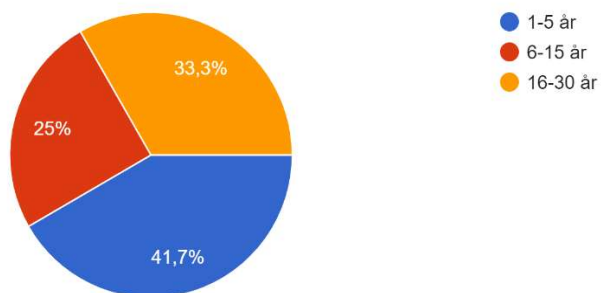
Stilling

12 svar



Varighet på din rolle som leder

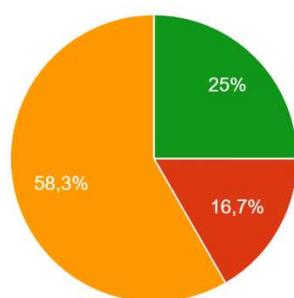
12 svar



Vision
Empower
BuildOnChange
Coding Density

Hva er ditt høyeste utdanningsnivå

12 svar

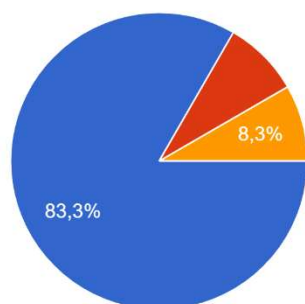


- Grunnskole
- Videregående skole, evt fagskole
- Universitets- og høyskole (3-4 år)
- Universitets- og høyskole (5+ år)

Vision
Empower
BuildOnChange
Coding Density

Hva er dine tanker om kommunale ledes bruk av sosiale medier i offentlig sektor?

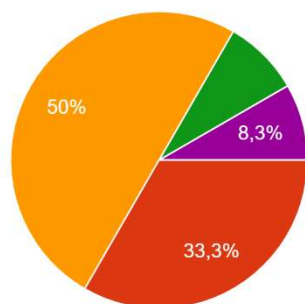
12 svar



- Flott tillegg, som kan brukes til informasjon og rekruttering
- Brukes ikke av administrasjonen, men noen politikere
- Kanskje det blir mer aktuelt fremover
- Har ikke troen på at det vil bli brukt

Hvordan anser du aksepten for sosiale medier er i organisasjonskulturen ved ditt arbeidssted?

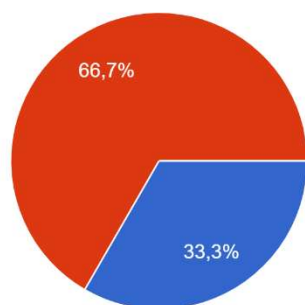
12 svar



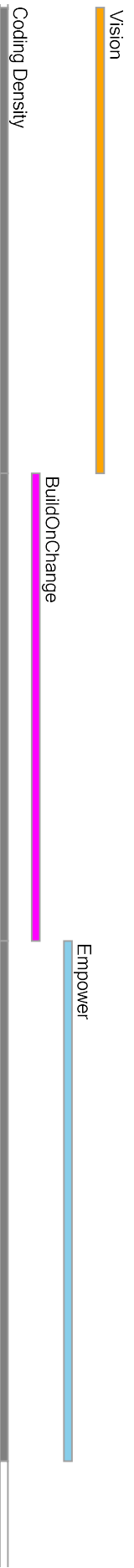
- Brukes ikke, ikke akseptert
- Opp til hver enkelt, ingen føringer fra kommunen
- Brukes aktivt, for bl.a. å inkludere innbyggerne i informasjonsflyt
- vær varsom, mener jeg er oppfordringa
- Kommunikasjonsavdeling benytter dette, ikke enkeltansatte

Før pandemien, benyttet du da sosiale medier som plattform for informasjonskanal eller for å søke tilbakemeldinger fra befolkningen på gitte saker?

9 svar



- Ja
- Nei



Vision
Empower
BuildOnChange
Coding Density

Var dette forholdet til, og aktivitetsnivået på disse plattformene en bevisst strategi? Forklar

9 svar

Kommunen manglet en strategi når jeg startet for ett år siden.

Det er ingen definert strategi for anvendelse av sosiale medier i virksomheten

Ja.

Brukt bevisst for å synliggjøre skolen som en del av samfunnet. Også som informasjonskanal.

ja, plattformer kan oppleves som ikke nøyaktig / uriktig med informasjon av leser / bruker

Som nevnt er det håndtert av kommunikasjonsavdeling, og ikke vært så aktuelt i min stilling

Når kommunen ikke har tatt stilling til/gitt klare føringer om bruk, tenker jeg det er best å la være. man kan lett komme i diskusjoner som bærer galt av gårde, fordi budskapet tolkes ulikt av lesere. Informasjon kan være ok.

Ja det var det. Ville bli mer synlig, på en effektiv måte.

nei

Underveis i pandemiutbruddet, ble dine holdninger til plattformene endret på noe vis og var det endring i aktivitetsnivået på disse? Utdyp nærmere.

9 svar

Nei. Og vi visste allerede at nøkkelpersoner i kommunen hadde stor rekkevidde blant innbyggerne i kommunen.

Nei, egentlig ikke. Teams, derimot, er tatt i bruk som viktig verktøy for kontakt med flere personer

Ja. Jeg kan delta på flere kurs, undervisning og møter da disse ble lagt på nett (Nettmøter og nettundervisning) - og jeg slapp kostnede og tidsbruk med å reise til f.eks Oslo.

Mer bruk av digitale møter. ellers rimelig likt aktivitetsnivå.

mer bruk, kritisk til informasjon, men samtidig opplevelse av plattformene kan være et nyttig verktøy

Ikke spesiell endring på sosiale medier, men digitale møteplattformer har blitt konsolidert og utvidet i rekordfart.

Egentlig ikke, men jeg har gitt noe info via Facebook. Mest om bruk av bygninger.

Mer aktiv bruk av disse. En lettere måte å jobbe på fra for eksempel hjemmekontor.

brukt mer for å søke info og ideer

Fortell hva du tenker om effekten for din enhet/avdeling ved bruk av sosiale medier (svar gjerne "IA" om det ikke er aktuelt hos dere)

12 svar

For en småkommune ute i distriktet, er det et verktøy for å bli synlig.

IA

Har blitt mer og mer aktuelt i den senere tid, og vil nok bli en del av den obligatoriske hverdag.

God nytte, spesielt for teknisk drift (ikke relatert til pandemien), skolene og beredskapsarbeidet

Vi når ut med informasjon, uten å kun benytte betalte annonser

Effekten er jeg usikker på. Til eksempel skaper nyhetsoppdateringer fra skolens facebookside lite engasjement. Det er bilder som får mest "klikk".

Kommunikasjonsavdeling har nok effekt, men igjen er det på org./avd nivå.

Enklere å nå publikum

Blir mer synlig for brukere. Lettere informasjons strøm ut til brukere.

Vi får flere tilbakemeldinger fra foreldre og andre at de har sett og hørt om oss via nett

Dine evt tidligere erfaringer med bruk av sosiale media?

12 svar

Varierende, men bedre etter bedre disiplinering av brukere.

Krever en viss grad av disiplin!

Aktiv bruk fra forrige arbeidsgiver, effektiv kanal til studenter (snapchat og Instagram)

IA

Hjemmeside, Facebook og Instragram

Bruker sosiale medier i hobbysammenheng. Promotering av musikk: groover.co og facebook for det meste.

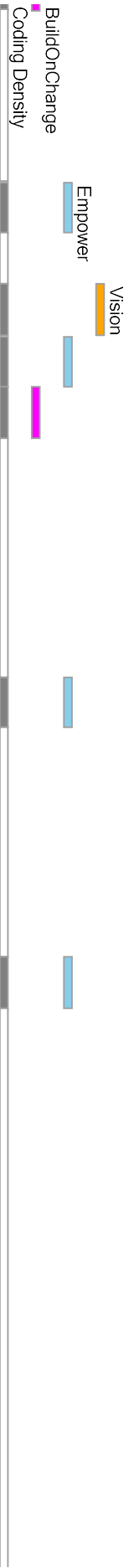
Begrenset

Kun privat

jeg har kun positive erfaringer, men er som sagt veldig forsiktig med å ytre meg.

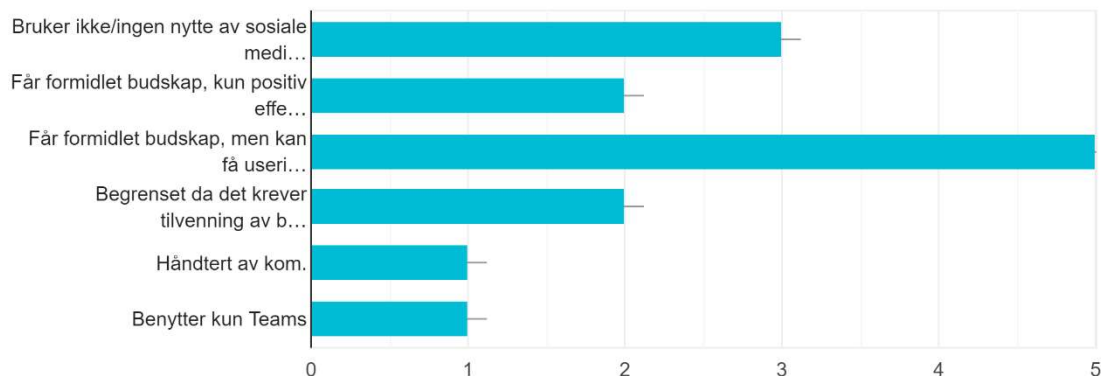
Mest for profilering av driften ved bedriften og informasjons kanal.

lite



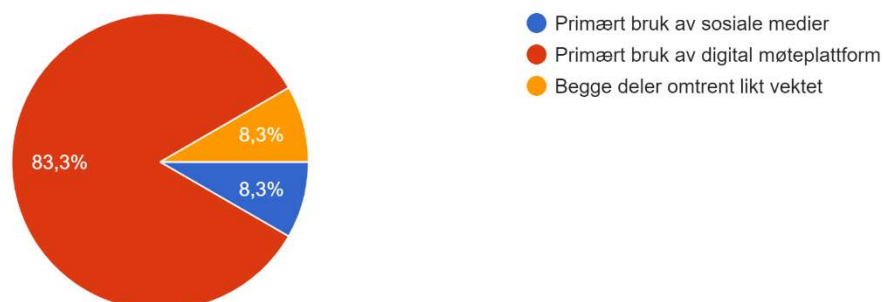
Hva tenker du er/vil være effekten for deg selv, profesjonelt, ved bruk av sosiale medier? - og hva nettoeffekten er (fordeler sett opp mot bakdelene)

12 svar



Foregående spørsmål har vært fokusert mot sosiale medier, og de neste spørsmålene vil favne noe bredere. Hva føler du er mest aktuelt for ditt vedkommende?

12 svar



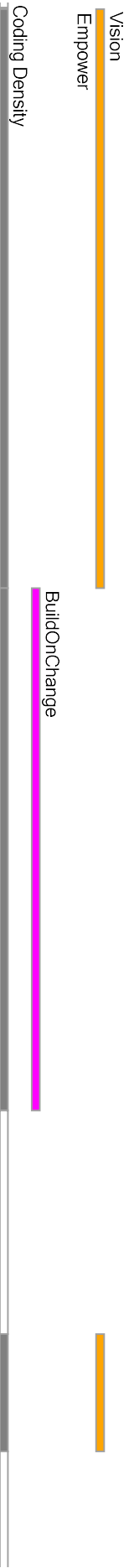
Har du selv et avklart forhold til bruk av sosiale medier og digitale møteplattformer som ledelsesverktøy - hvordan har du isåfall valgt å forholde deg til dette, og hvorfor?

12 svar

Store avstander gjør bruken mer aktuell.

Har vært reservert i bruken av sosiale medier, på grunn av mye useriøse aktører. Dette har endret seg til det bedre over de senere årene etter hvert som vi har blitt "familier" med bruken av dette mediet.

Nødvendig verktøy for innbyggerinkludering og å oppnå uhindret drift. Faren ligger i at vi ikke alltid når relevante målgrupper blant publikum generelt, eller at de ikke er aktive i kommentarfeltene. Det tar vi høyde for.



Teams har jeg et avklart forhold til spesielt nå under pandemien. Men tenker at dette er kommet for å bli (brukes) også etter pandemien da metoden er rasjonell og kostnadsbesparende

Ja. positiv markedsføring

I jobbsammenheng brukes fortrinnsvis skolens egne systemer for kommunikasjon. Sosiale medier er kun et supplement til å vise bilder og "lette nyheter".

Digital møteplattform er en effektiv møteform når deltagere er blitt vant til systemet.

Med ansatte på forskjellige fysiske lokasjoner har digitale møteplattform vært essensiell, med ukentlige avdelingsmøter og fagmøter fortløpende. Samhandling på arbeidsdokumenter har blitt mye mer vanlig under samme periode.

Jeg har et avklart forhold for egen del, ja. Kunne ønske at vi hadde en felles forståelse i kommunen.

Kritisk på hvordan det brukes og opptatt av å sette personvern som høyeste prioriterte fokus.

Ja. bevist på at skille mellom ytringer privat og jobb ikke finnes.

Er det evt. faktorer som kunne fått deg til å velge annerledes?

12 svar

Nei, det vil alltid være aktuelt å kunne delta i et større fellesskap.

kanskje tettere oppfølging og disiplinering/utestenging av useriøse aktører.

Hvis vi ser at rekkevidden blant publikum er skjevfordelt, dvs. at vi ikke når, eller får respons fra reelle målgrupper, så endrer vi modus. Dette er aktuelt innenfor enkelte driftsområder.

Nei

Ikke pr i dag...

Ikke på nåværende tidspunkt. Skolens oppvekstadministrative system når ut til alle raskt hvis man f. eks. må gi informasjon hurtig.

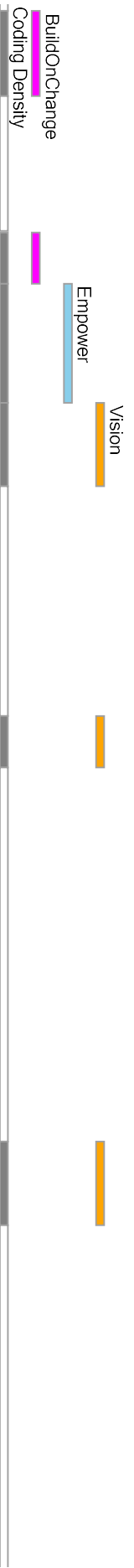
i noen typer møter / samtaler er det best å delta fysisk

For vår avdelings del, skulle vi gjerne hatt mulighet å møtes fysisk noe oftere, men måten å arbeide på har blitt adoptert ganske godt blant mine ansatte.

Gode retningslinjer

Hvis man ikke oppnår god info / kommunikasjon med bruker må man tenke annerledes.

nei



Har pandemien endret ditt tidligere syn på digitale møteplattformer og i så fall på hvilken måte?

12 svar

Nei, bare bekreftet mitt syn på bruken av digitale møteplattformer.

Ja absolutt. Verden har oppdaget at bruk av digitale møteplattformer både kan spare tid og penger samt være en miljøfaktor.

Blitt en vane, ja.

Ja, jeg er blitt "tvunget" til å tenke annerledes, og ser at digitale møteplattformer kan være et viktig supplement for kontakt også i framtida.

Nei. Mulig det er blitt mer fokus på møter og kurs som er nettbasert. Letter å delta, men kan ikke erstatte fysiske møter.

Blitt mer komfortabel i bruken.

ja med digitale møteplattformer omstiller mennesker seg smidig / lett for effektivisering og måter å løse utfordringer på under pandemien.

Før pandemien, ville man nok insistert på ennå mer fysiske møter, og kanskje vært av en oppfatning at digitale møter ikke ville vært nok fullgodt alternativ. Så endringen er nok at man vil gjennomføre hovedtyngden av møter digitalt, og heller de fysiske som en adspredelse. Vektingen ville nok vært nærmere det motsatte hadde det ikke vært for pandemien.

Jeg hadde liten erfaring med det fra før, men svaret er ja. Man sparer tid på reise, og i mange sammenhenger kan man oppnå goderesultater ved slike møteformer.

Når man har fått prøvd det ut er man mer positiv til at dette kan fungere på en god måte.

At de fungerer så bra var overaskende. Pluss at alle på enheten på en mnd kunne bruke digitale møteplattformer uten videre opplæring. Fungerer også bra i møter med andre enhetsledere. Er tidsbesparende og ikke møte opp fysisk hver gang.

Hvordan har det i så fall endret seg, og hva er konsekvensene for deg og din organisasjon?

12 svar

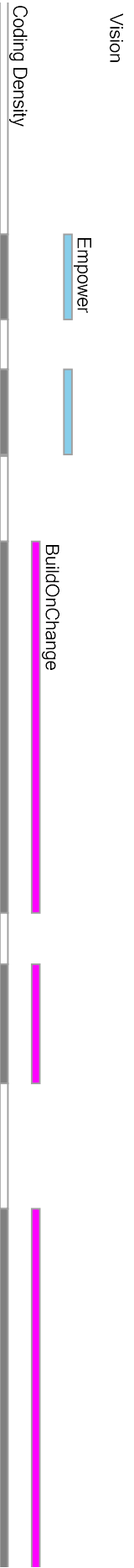
Det har effektivisert hverdagen og spart tid og penger.

Vi bruker mindre tid i bil/buss/fly/tog til reising i møter. Møtene har utviklet seg til ofte å være mer strukturerte, effektive og derigjennom kortere. Dette bidrar til bedre utnyttelse av arbeidstiden.

Økt digital kompetanse generelt.

Færre reiser og mindre tid til møter. Men konsekvensen er også mindre "nærhet" og dermed en mer formell (profesjonell) kontakt.

Bruker mindre tid på å farte rundt på møter, nettmøter kan tas der man er.



Effektiviserer arbeidsdagen. Kortere reisetid, og det har blitt mer akseptert.

-effektivisering av tidsramme og med konkret informasjon på digitale møter frigjør tid til andre oppgaver. -med digitalt møterom for alle pga det skal holdes avstand fysisk uteblir mange gode menneskelige relasjoner / samspill som igjen er viktig når vi jobber med og for mennesker.

Mange ansatte har funnet seg godt til rette med hjemmekontor situasjon, man unngår pendling enten med bil eller kollektivt og har potensialet til å ta den tiden som ellers gikk til transport, til private tid. En ulempe er jo at skillet mellom arbeidstid og privattid viskes ut, og den enkelte medarbeider må nok utøve høyere grad av selvdisiplin for at ikke disse grensegangene viskes ut.

Økonomiske og tidsmessige besparelser.

Bli daglig brukt. Ser at også etter pandemien kan man spare både tid og kostnader ved å ha flere digitale møter. Tror dette blir med oss inn i fremtiden.

Jeg synes det er mere effektivt med nettmøter og vi holder oss letere til saken. (med at bare en kan prate om gangen)

Ser du evt relasjonelle utfordringer med nye måter å kommunisere på? Har du refleksjoner rundt arbeidsmiljø og trivsel med erfaringene så langt.

11 svar

Det kan aldri fullt ut erstatte alle møter, da menneskelige relasjoner behøves.

For noen medarbeidere, og for enkelte elever i grunnskolen, blir den fysiske avstanden over tid et problem. Dersom den digitale kanalen blir hovedvei, må vi ha bevisste strategier for å håndtere dette.

Ingenting slår fysisk "kontakt". Spesielt i forhold til nye bekjenskaper. Personlig har jeg lite til overs for hjemmekontor, fordi arbeidsmiljøet blir borte/svekket.

Nett kan aldri erstatte det fysiske møtet, men det kan hjelpe som et tilleggsprodukt

Samhandling med flere kollegaer har avtatt noe. Det er uheldig at fysiske møter avgrenses i det lange løp.

Med manglende fysiske treffpunkt favnes ikke alle ansatte godt nok. Noe som kan skape utfordringer i arbeidsmiljøet.

Med til tider mye møtevirksomhet, vil jo digitale møter representere en stor del av den sosiale omgangen medarbeiderne har ilt en arbeidsdag. I en ellers isolert hverdag er det ett godt alternativ, men tilbakemeldingene fra flere ansatte går meget tydlige i retning av at de ser frem til både fysiske møter, det å fysisk komme seg på kontoret og faktisk treffe folk ved kaffeautomaten og i gangene er etterlengtet. De psykososiale langtidseffektene vil vi nok ikke se riktig ennå, men er redd at de som kanskje hadde 'lite å gå på' før pandemien har det tungt til tider.

Så langt ikke, men jeg mener det er bra å møtes fysisk i blant. Sosial tilbaketreking kan muligens være et negativt resultat, og det må unngås.

De som har lært seg å bruke de ulike digitale møteplattformer er for det meste fornøyd med dette som løsning. De som er usikker på bruk er mindre positiv. Men mange savner jo den daglige

Vision
Empower
BuildOnChange
Coding Density



kontakten som man får ved å møte fysisk på jobb. Det er veldig viktig for trivsel i det daglige for mange.

Min trivsel avhenger ikke av å ha møter der vi alle er samlet i samme rom.

Ser du i så måte noen endringer vedrørende produktivitet og kreativitet?

11 svar

Det avhenger av en bevissthet rundt bruken av det.

På et individuelt nivå i organisasjonen nært meg, ser jeg at det har både negative og positive virkninger for produktiviteten. Er mer usikker på effekt mht. kreativitet.

Det er vanskelig å måle effekten på sikt. Hvis konsekvensen er at arbeidsmiljøet svekkes, vil innsparte midler (mindre reising etc.) ha kortvarig gevinst. I

Ser at produktivitet går noe ned på enkelte som har hjemmekontor

Gruppearbeid på teams fungerer relativt godt.

Humor og latter skaper glede og god energi i alle mennesker. Når vi påføres mindre dose av dette pga begrenset fysisk sosial kontakt med kollega opplever vi mindre, får færre innspill og kan bli inaktiv / mindre produktiv.

Registrere begge ytterkanter, noen er mer effektive da det gjerne er mindre avbrytelser og mer mulighet å konsentrere seg, mens andre igjen sliter med å 'samle seg' og få strukturert arbeidsdagen like godt, som går utover produktivitet.

Bedre utnyttelse av tida, bratt læringskurve da pandemien kom og alt var nytt. Jeg er sikker på at de framskrittene som har skjedd i digitalt, ikke hadde vært så store som de er hvis pandemien ikke hadde rammet verden.

Blir mer effektive møter når det er digitalt enn fysiske møter . Man får også brukt kreativiteten sin ved å hele tiden måtte tenke nye løsninger å utvikle seg på.

ikke blitt dårligere

Har du reflektert noe over de ansattes psykiske helse i periodene med hjemmekontor og føler du at du har noen form for oversikt og 'kontroll' på dette?

11 svar

Dette er en del av utfordringen som understreker behovet for balanse.

Det ligger i forrige svar at vi som organisasjon har refleksjoner om dette. Vi tror fortsatt at vi som et arbeidsfellesskap jobber best i lag, forstått som fysisk nærhet, med enkel mulighet for interaksjon.

Få i mitt nærmeste arbeidsmiljø har anvendt hjemmekontor. Privat har jeg derimot kjennskap til personer som åpenbart har strevd med psyken etter at hjemmekontor ble påtvunget dem.

Vi/vår avdeling har ikke hatt hjemmekontor



Følger ekstra opp medarbeidere som bor alene. Føler at jeg har noe kontroll. Hjemmekontor brukes i liten grad i skolen. Kun i møter hvor det er hensiktsmessig: Hvor ingen sensitive opplysninger om elever diskuteres f. eks.

Det har vært lite av hjemmekontor da bedriften er avhengig av ansatte til stede til brukerne. De periodene det har vært hjemmekontor brukes mye tid til å følge opp ansatte som kjenner på at de "ikke gjør nok hjemme".

Som nevnt tror jeg nok at noen sliter mer enn andre, jeg prøver å være oppmerksom på dette og være tydelig på at 'teams-døren' står åpen for dem som ønsker, men jeg oppfatter at terskelen for å komme innom det digitale kontoret og prate litt mer privat er høyere, og når jeg mister alle de andre fysiske signalene som man kan fange opp når folk faktisk er på kontoret er utfordrende. I så måte har jeg dårligere oversikt og mindre kontroll dessverre.

Jeg mener jeg har kontroll. På min arbeidsplass har ingen hatt hjemmekontor etter at den første nedstenginga var over. Det gikk greit.

Har reflektert over at spesielt de som bor alene kan kjenne på at det er tungt å ikke kunne møte kollegaer på jobb. Har ikke annen kontroll enn at noen i personalet som selv sier at de savner å møte fysisk på jobb.

Vi har ikke hjemmekontor, men det at det er begrensninger på arbeidsplassen i å samles er slitsomt. Her er det stor forskjell mellom de ansatte hvordan de opplever å må ha mindre sosial kontakt på jobb.

Hvordan vil du anta at bruken av sosiale medier og/eller digitale møteplattformer vil være i din organisasjon, etter at Covid-19 pandemien har roet seg, og vi nærmer oss en ny 'normal'? (evt utfyllende svar mottas gjerne per e-post)

9 svar

Jeg er ikke i tvil om at vi er i et paradigmeskifte i kommunal virksomhet.

Sosiale medier og digitale møteplattformer er kommet for og bli. Flere vil benytte hjemmekontor for bl.a. å unngå arbeidsreiser (pendlere).

Det vil bli langt flere fysiske møter og treff. Også for det sosiale.

Antar at digitale møter kan brukes i større grad enn før Covid-19, men at det er ikke skal erstatte alle fysiske møter.

Bruken av digital møteplattform fortsetter der det er hensiktsmessig.

For vår avdelings del ser jeg ikke utsikter for spesielle endringer vedrørende sosial medie bruk, mens det nok helt klart vil være større bruk av digitale møter også etter pandemien, men samtidig en større bevissthet for behovet og effektene ved fysiske møter.

Jeg håper noen møtepunkter fortsatt kan avvikles digitalt, at vi kan gjøre bevisste valg av hvor og når det er hensiktsmessig og ikke. organisasjonen bør utvikle retningslinjer for ansattes bruk av sosiale medier.

Vision
Empower
Coding Density



Tror at det ikke blir en nedgang av medier og digitale møteplattformer. Dette blir også vanlig etter pandemien.

Jeg håper flest mulig møter i fremtiden blir via digitale plattformer

Er det andre momenter som du tenker er naturlig å formidle til dette studiet, som ikke har blitt dekt i spørsmål og svar, utdyp gjerne og besvar evt mottatt e-post for lengre utredninger.

12 svar

Nei

Det som ikke er belyst i dette studiet er den relasjonelle faktoren på arbeidsplassen, og hva en utvidet bruk av digitale møteplattformer vil gjøre med arbeidsmiljø og trivsel på arbeidsplassen. Og derigjennom hva dette gjør med "produktivitet og initiativ/kreativitet" på lengre sikt. Dette har pandemien vart for kort tid til, at vi pr i dag kan hente erfaring fra.

Jeg er urolig for at unge mennesker ikke blir nok røynet mht å utvikle sosiale ferdigheter dersom digitale plattformer blir deres arbeidshverdag. Det meste av resultatene vi skaper skjer gjennom kommunikasjon, og kommunikasjon er mer enn det en pc-skjerm kan formidle.

Ikke noe vesentlig

Kommuneansatte deltar på flere regionale kurs som nå kjøres som webinar. Det er besparende i en presset kommuneøkonomi. Det er færre flyreiser ifbm kurs også. Det er positivt på flere måter

På min arbeidsplass har det vært en kompetanseheving med å bli kjent med digital møteplattform. Forståelsen og kjennskap til deltagelse i kurs /foredrag / seminar via digital møteplattform har vært positiv.

Bruken av sosiale medier på 'personnivå' - altså at enkeltpersoner legger seg ut for 'hogg' på sosiale medier tror jeg ikke vil komme til å endre seg nevneverdig for ansatte i administrasjonen. Jeg baserer dette på hva jeg registrer i kommentarfeltene hos andre i sosiale medier, fortrinnsvis politikere, som kanskje kan tilskrives meningsforskjeller på politiske standpunkt. Enhet/avdeling kan nok med fordel benytte seg av kommunikasjonsavdeling for å sikre bredere distribusjon av nyheter som er nyttige for innbyggere, men jeg er av oppfatningen at dette må modereres og dermed tror jeg ikke dette vil være produktivt at x-antall ledere alle potensielt skal beskjeftige seg med en slik tidsbruk, det er det ganske enkelt ikke rom for, tidsmessig.

Fysiske sosiale møtesteder må ikke undervurderes i en tid der den digitale utviklingen skjer i rekordfart! Lykke til!

Ved en ustrakt kompetanseheving ved bruk av sosial medier og digitale plattformer vil man kunne få en økning av bruken. Når mennesker kan bruke systemene vil det bli brukt, ikke hvis personalet føler seg usikker. Så bedriftene burde bruke ressurser på dette så vil man kanskje spare både tid og penger i fremtiden.

nei

Tusen takk for tiden din!

