

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Silje Barø, Linda Høgås, Hilde Meldal

Ledelse i en hybrid arbeidshverdag

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 94

Sammendrag

Vi har akkurat lagt bak oss en to år lang pandemi, hvor ledere og medarbeidere stort sett har utført arbeidet hver for seg på hjemmekontor. Vi er nå i gang med en ny normal. For mange representerer den nye normalen en hybrid arbeidshverdag, med en blanding av hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse på kontoret. Funn knyttet til hvordan noen ledelsesområder ble påvirket av lange perioder på hjemmekontor under pandemien, drøftes for å se om de er relevante også i en hybrid arbeidshverdag.

Tema for denne oppgaven er “Ledelse i en hybrid arbeidshverdag”.

I litteraturkapittelet presenterer vi tradisjonell ledelseslitteratur i tillegg til nyere litteratur knyttet til digital ledelse. Allerede i litteraturkapittelet får vi indikasjoner på at digital ledelse gir nye utfordringer for lederrollen.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode og dybdeintervjuer av sju ledere i privat og offentlig sektor. I metodekapittelet presenterer vi den fenomenologiske og hermeneutiske tilnærmingen som vi har lagt til grunn for datainnsamling og arbeidet med datamaterialet. Vi har her også beskrevet prosessen knyttet til arbeidet med masteroppgaven.

Vi presenterer deretter våre empiriske funn fra intervjuene, og tar med oss de mest relevante funnene videre til analysekapittelet. I analysekapittelet drøfter vi funnene opp mot tradisjonell og ny litteratur innenfor de fire ledelsesområdene kommunikasjon, relasjoner, organisasjonskultur og mestring.

Resultatene fra vår forskning viser at ledelse blir enda viktigere, og samtidig mer komplisert når man samhandler digitalt. Det er vanskelig å ivareta sentrale ledelsesoppgaver som kommunikasjon, relasjonsbygging, organisasjonskultur og motivasjon via digitale kanaler. I en hybrid arbeidshverdag blir det derfor viktig at ledere utvikler sin digitale kompetanse, både i form av bruk av verktøy, men også ved at de lærer seg hvordan best mulig håndtere ledelsesoppgaver digitalt. Bruk av digitale møter kontra fysiske møter ser ut til å være en suksessfaktor. Den hybride arbeidshverdagen bør tilpasses til den enkelte virksomheten. En bra balanse mellom bruk av hjemmekontor og fysisk oppmøte, med fokus på samhandling de dagene man er til stede på kontoret vil være fordelaktig.

Forskningen vår viser at den hybride arbeidshverdagen ikke bare består av utfordringer og begrensninger, men at den også gir noen nye muligheter for lederne.

Abstract

We are exiting from a two-year pandemic, in which managers and employees have worked separately from their home offices. A new normal has emerged. For many people, hybrid working is the new normal, with a mix between home office and physical presence in the office. We discuss the findings relating to how a long period of home office during the pandemic affected certain management areas and if these are relevant also in a hybrid work model.

The topic for this thesis is “Management in a hybrid work model”.

We present traditional management literature, as well as recent literature related to digital leadership during the pandemic. The theory presented in the literature chapter of the thesis indicates that digital leadership gives managers new challenges.

We have used a qualitative methodology, in the form of in-depth interviews of seven managers in both the private and public sector. In the research method chapter, we present the phenomenological and hermeneutical approach we used for the collection and handling of the data.

We present the empirical findings from the interviews in a separate chapter. The most relevant findings are then transferred to the data analysis chapter, where the findings are compared to traditional and recent theories related to communication, relationships, organisational culture and motivation.

Our research shows that leadership becomes more important but more complicated with digital interaction. It is difficult to digitally execute many management tasks, such as communication, relationship building, organisational culture and motivation. In the hybrid work model, it will therefore be important for managers to develop their digital skills. This includes using digital tools as well as handling management tasks in an effective way remotely. The use of digital versus physical meetings appears to be an important criteria for success. The hybrid work model must be adapted to the different companies' needs. A good balance between home office and work at the office, and a focus on collaboration and interaction when in the office will be beneficial.

Our research shows that the hybrid work model not only presents managers with challenges and limitations, it also presents them with new opportunities.

Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende del av vårt MBA-studie på Nord Universitet. Det har vært tre lærerike år hvor vi har fått opparbeidet oss nyttig kompetanse innen flere spennende fagfelt.

Denne oppgaven handler om ledelse og hvordan en leders hverdag har endret seg med en hybrid arbeidshverdag. Temaet er svært aktuelt nå som vi er på vei ut av en pandemi som har vart i to år. Det klassiske synet på arbeidshverdagen hvor alle ansatte til enhver tid møtes på kontoret har blitt utfordret. Arbeidslivet slik vi kjenner det i dag er preget av et mer utstrakt bruk av hjemmekontor. Vi synes det var interessant å se på denne nye hverdagen i en leders perspektiv.

Vi vil gjerne takke vår veileder Frode Soelberg for samarbeidet underveis. Han har bistått oss med faglig kompetanse og gode råd under skriveprosessen. Vi vil også takke de sju informantene som har satt av tid i de travle tidsplanene sine til å dele sine erfaringer med oss. Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for et godt samarbeid og gjensidig læring gjennom hele skriveperioden.

Trondheim, mai 2022.

Silje Barø

Linda Høgås

Hilde Meldal



Bilde tatt på nydelige Hitra under en liten luftetur og pause fra en effektiv skrivehelg.

Innhold

Sammendrag.....	1
Abstract	2
Forord.....	3
Oversikt over figurer	6
Oversikt over vedlegg	7
Begrepsordliste.....	8
1 Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn	9
1.2 Problemstilling	10
1.3 Oppgavens videre oppbygging.....	12
2 Litteratur.....	13
2.1 Ledelse	13
2.2 Fjernledelse	13
2.3 Kommunikasjon	14
2.4 Kommunikasjon via digitale kanaler.....	17
2.5 Relasjoner.....	18
2.5.1 Relasjonsledelse	18
2.5.2 Relasjonsledelse via digitale kanaler.....	20
2.6 Organisasjonskultur.....	20
2.6.1 Organisasjonskultur via digitale kanaler	23
2.7 Mestring og motivasjon.....	23
2.7.1 Motivasjon.....	24
2.7.1.1 Indre og ytre motivasjon	25
2.7.2 Kompetanse	27
2.7.3 Mestring, kompetanse og motivasjon i digitale kanaler.....	27
2.8 Oppsummering	28
3 Metode.....	29
3.1 Valg av metode.....	29
3.2 Kvalitativ metode	30
3.2.1 Deduktiv og induktiv tilnærming	30
3.2.2 Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming	31
3.3 Intervju	32
3.3.1 Det kvalitative intervju.....	32
3.4 Datainnsamling.....	34
3.4.1 Utvelgelse av informanter	34
3.4.2 Forberedelse og gjennomføring av intervjuene.....	35
3.4.3 Intervjuguide	36
3.4.4 Transkribering	37
3.5 Dataanalyse	38
3.6 Forskningens kvalitet	39
3.7 Refleksjon over egen rolle som forsker og etiske problemstillinger.....	40
4 Empiriske funn	42
4.1 Introduksjon	42

4.2 Lederrollen	42
4.2.1 Opplevelse av større arbeidsmengde.....	42
4.2.2. Nye utfordringer i personaloppfølging.....	44
4.2.3 Sikre at arbeidet blir utført	46
4.2.4 Leders oppfølging fra egen leder	47
4.2.5 Positive sider med hjemmekontor	47
4.3 Motivasjon.....	48
4.4. Arbeidsmiljø og organisasjonskultur	50
4.5. Den nye normalen	54
4.6 Oppsummering av empiriske funn	55
5 Analyse.....	57
5.1 Kommunikasjon	57
5.1.1 Kommunikasjon blir mer tidkrevende.....	58
5.1.2 Digitale møter.....	58
5.1.3 Uformell kommunikasjon	60
5.1.4 Oppsummering – kommunikasjon	61
5.2 Relasjoner.....	62
5.2.1 Personalpleie	62
5.2.2 Tillit.....	64
5.2.3 Produktivitet.....	65
5.2.4 Oppsummering – relasjoner	66
5.3 Organisasjonskultur.....	66
5.3.1 Fellesskapsfølelse.....	67
5.3.2 Subkulturer.....	68
5.3.3 Den nye normalen	69
5.3.4 Oppsummering – organisasjonskultur.....	71
5.4 Mestring og motivasjon.....	72
5.4.1 Hvordan motivasjon påvirkes av hjemmekontor	72
5.4.2 Mestring	73
5.4.3 Balanse jobb-fritid.....	75
5.4.4 Oppsummering - motivasjon.....	76
5.5 Oppsummering av analyse	76
6 Konklusjon	78
6.1 Forslag til videre forskning	81
Referanseliste	82
Vedlegg	85
Vedlegg 1 – Meldeskjema for personopplysninger NSD.....	85
Vedlegg 2 – Intervjuguide – første utgave	87
Vedlegg 3 – Intervjuguide – endelig utgave	89
Vedlegg 4 – Samtykkeskjema	90
Vedlegg 5 – Informantliste.....	93

Oversikt over figurer

Figur 1: Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 281)	15
Figur 2: Faktorer som påvirker jobbholdninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261)	26

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Meldeskjema for personopplysninger NSD	86
Vedlegg 2: Intervjuguide – første utgave	88
Vedlegg 3: Intervjuguide – endelig utgave	90
Vedlegg 4: Samtykkeskjema	91
Vedlegg 5: Informantliste	94

Begrepsordliste

Den nye normalen:

Arbeidshverdagen etter koronapandemien, som ikke nødvendigvis er lik arbeidshverdagen man hadde før pandemien.

Hybrid arbeidshverdag:

En arbeidssituasjon der ledere og medarbeidere ikke sitter på samme sted og arbeider, men hvor noen er på kontoret og andre ikke.

Hybrid møte:

Et møte hvor noen deltar digitalt, mens andre er samlet i ett eller flere møterom.

Hjemmekontor:

Et rom i hjemmet, eller et annet sted utenfor kontoret, med en pult eller et bord utstyrt med en PC, hvor arbeidsoppgaver gjennomføres.

Digitale plattformer og digitale verktøy:

Elektroniske kommunikasjonsplattformer som har blitt brukt som hjelpemidler for samhandling fra hjemmekontor, som for eksempel Teams, Skype, Zoom, Slack og så videre.

Digital samhandling:

Samhandling med andre digitale brukere på en digital plattform.

Personalpleie:

Å ta seg tid til å bygge en relasjon med sine medarbeidere, og vise at man ser hver enkelt og bryr seg.

1 Innledning

Arbeidslivet har de siste to årene vært sterkt preget av Covid-19-pandemien og det har skjedd store endringer i arbeidssituasjonen. Før pandemien var fysisk tilstedeværelse på kontoret normalsituasjonen for de aller fleste med kontorbaserte arbeidsplasser, og hjemmekontor ble kun brukt unntaksvis. Under pandemien ble hjemmekontor pålagt som et smittereduserende tiltak, og mange medarbeidere og ledere jobbet hjemmefra måneder i strekk (Fløvik, 2021).

Mye tyder nå på at pandemien er over, og at vi er på vei tilbake til en normal arbeidshverdag. Selv om kontorer nå er åpne for at alle ansatte kan være til stede samtidig, er det en "ny normal" vi har kommet tilbake til. De fleste bedrifter har under pandemien erfart at arbeidet kan utføres på en god måte selv om man ikke sitter på kontoret. Arbeidstakere har i svært stor grad klart å holde produktiviteten oppe på hjemmekontor, og mange mener til og med at man jobber mer effektivt hjemme enn på kontoret (Fløvik, 2021).

Selv om den nye normalen betyr full tilbakeføring til kontoret for enkelte bedrifter, virker det som om de fleste bedrifter med arbeidsoppgaver som kan utføres hjemmefra planlegger å etablere en ny arbeidshverdag hvor man kombinerer bruk av hjemmekontor med fysisk oppmøte på kontoret (Fløvik, 2021). Denne nye arbeidshverdagen, hvor man har en blanding av ansatte som er fysisk til stede på kontoret og ansatte som jobber hjemmefra, og derfor hele tiden veksler mellom digital samhandling og samhandling ansikt til ansikt, omtales som den hybride arbeidshverdagen. Etablering av en hybrid arbeidsmodell endrer lederrollen (Hansen, 2021).

1.1 Bakgrunn

De siste to arbeidsårene har på mange måter vært et tvunget eksperiment, og erfaringene man har gjort seg med nesten to år med hjemmekontor kan brukes i utformingen av den nye arbeidshverdagen.

I begynnelsen av pandemien ble situasjonen håndtert som en krise av både ledere og ansatte. Situasjonen var utfordrende for mange. For flere var arbeid fra hjemmekontor noe helt nytt, og mange måtte lære seg å ta i bruk helt nye digitale verktøy for å klare å utføre arbeidet. Balansen mellom arbeid, fritid og familieliv ble for mange utfordret i denne situasjonen. I noen uker var barnehager og skoler stengt, og det var krevende å få gjennomført det arbeidet man ønsket. Mange erfarte at arbeidsdagen spiste seg inn i fritiden når kontoret var hjemme. For nyansatte

var det krevende å komme inn i faglige og sosiale sider ved arbeidet. Og sist, men ikke minst, opplevde mange mentale utfordringer knyttet til isolasjon og ensomhet (Fløvik, 2021).

Likevel er det slik at mange medarbeidere setter stor pris på å jobbe hjemmefra. Hverdagen er enklere når man ikke må reise til og fra jobb. Og i stedet for å slite med konsentrasjonen i åpne kontorlandskap, kan man jobbe effektiv på hjemmekontor, med få eller ingen forstyrrelser.

I starten var pandemien preget av en enorm dugnadsånd. Den ekstreme situasjonen fungerte som en slags motivasjonskilde for mange, og mange strakk seg langt for å utføre arbeidet på en best mulig måte. Resultatene var såpass oppløftende at noen selskaper, blant annet Microsoft (Hogan, 2020) og Telenor (Eriksen, 2020), gikk ut i media og uttalte at hjemmekontoret er fremtidens arbeidsplass.

Etter hvert som tiden gikk, ble det imidlertid mer og mer tydelig at hjemmekontor over tid har noen negative effekter som kan påvirke produktiviteten, og de samme bedriftene innså at behovet for å møtes fysisk er større enn man trodde (Telenor, 2021). Likevel ønsker mange å bruke hjemmekontor mer enn før, og fremtidens arbeidsplass ser for mange bedrifter nå ut til å bli den hybride arbeidsplassen (Ingelsrud, 2022).

I den hybride arbeidshverdagen, hvor ledere og medarbeidere nå vil tilbringe mer av arbeidstiden hver for seg på grunn av mer bruk av hjemmekontor enn før pandemien, får man en ledelsesform som består av elementer av både nær- og fjernledelse. Samhandlingen mellom ledere og medarbeidere blir påvirket. Når arbeidshverdagen endrer seg, er det naturlig at kravene til ledere også endrer seg.

1.2 Problemstilling

Som følge av en permanent forandring i måten arbeidslivet blir organisert på, oppstår det nå et behov for å tilpasse lederrollen **til** den nye situasjonen (Hansen, 2021). Vi ønsker i vår masteroppgave å se på hva som er annerledes med å være leder i en hybrid arbeidshverdag kontra det å være leder i en arbeidshverdag hvor ansatte og ledere er samlokalisert.

Temaet som vi ønsker å forske på i vår masteroppgave er derfor som følger:

"Ledelse i en hybrid arbeidshverdag."

For å belyse temaet, har vi utarbeidet to forskningsspørsmål som kan hjelpe oss i videre undersøkelser:

- Hvordan endres lederrollen når ledere og medarbeidere ikke er samlokalisert?
- Hvordan påvirkes viktige områder som kommunikasjon, arbeidsmiljø, organisasjonskultur og motivasjon ved utstrakt bruk av hjemmekontor?

Vi skal forske på ledelse utført på arbeidsplasser hvor ansatte har jobbet på hjemmekontor under pandemien. Dette er arbeidsplasser som tradisjonelt har vært kontorbaserte, altså arbeidsplasser der ansatte som hovedregel utførte arbeidet fra ett kontorsted. Vi ønsker å avgrense *ledelse* til den oppgaven en leder har med å lede sine ansatte til å nå felles mål. Typen leder vi ønsker å forske på, er lederen med personalansvar. Med hjemmekontor menes arbeid som utføres fra et annet sted enn på kontoret, da først og fremst fra hjemmet.

Med hybrid arbeidshverdag mener vi en arbeidshverdag som er en krysning mellom arbeidshverdagen vi hadde før pandemien og arbeidshverdagen vi har hatt under pandemien. Det vil si en arbeidshverdag hvor ansatte og medarbeidere delvis sitter geografisk spredt, men hvor man også av og til møtes fysisk, og hvor man veksler mellom digital interaksjon og interaksjon ansikt til ansikt (Hansen, 2021).

Vi ønsker ved hjelp av vår studie å komme fram til hva som er de største ledelsesutfordringene på en arbeidsplass når de aller fleste, både ansatte og ledere, sitter mye på hjemmekontor. Vi mener det ut fra erfaringer som man har fått under Covid-19-pandemien vil være mulig å trekke noen konklusjoner rundt hva det vil være viktig for en leder å tenke på når man nå skal bygge fremtidens arbeidsplass.

Som forskningsspørsmålene våre viser, ønsker vi å se på hvordan lederrollen og ledelsesoppgaver blir påvirket av at man ikke sitter samlokalisert.

Vi vil i arbeidet med problemstillingen benytte oss av kvalitativ metode. Vi vil intervju personer med lederansvar fra ulike arbeidsplasser i offentlig og privat sektor for å få svar på våre forskningsspørsmål knyttet til ledelse på avstand.

1.3 Oppgavens videre oppbygging

I kapittel 2 vil vi presentere litteratur knyttet til spesifikke områder innenfor ledelse. Grunnlaget for vår forskning vil være tradisjonell litteratur i kombinasjon med nyere litteratur fra forskning som er utført på avstandsledelse under koronapandemien.

I kapittel 3 beskriver vi metoden vi har valgt å bruke for å gjennomføre vår forskning. I kapittel 4 vil vi presentere våre funn fra dybdeintervjuer. I kapittel 5 gjør vi en analyse av disse funnene opp mot teorien vi gjorde rede for i kapittel 2. Til slutt vil vi i kapittel 6 presentere vår konklusjon med svar på våre forskningsspørsmål, samt komme med forslag til områder for videre forskning.

2 Litteratur

Vår studie baserer seg på dybdeintervjuer av sju ledere fra ulike organisasjoner, alle med ledelseserfaring fra lange perioder med hjemmekontor under koronapandemien. I dette kapittelet presenterer vi den teoretiske rammen for spørsmålene i intervjuene.

Innledningsvis vil vi definere og avgrense det svært vide begrepet ledelse, og videre skal vi dykke ned i områder som er fremhevet som spesielt interessante med tanke på fjernledelse.

2.1 Ledelse

Ledelse kan defineres som "en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd" (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Erichsen et al. (2018) skiller mellom to typer oppgaver som en leder har; *administrasjon* og *ledelse*. *Administrasjon* er knyttet til de praktiske lederoppgavene, som planlegging, organisering, bemanning, styring, koordinering, rekruttering, budsjettering og kontroll. *Ledelse* er den siden av lederrollen som legger vekt på de mellommenneskelige faktorene og psykologiske prosessene i en virksomhet. Dette er altså to sider av lederrollen som pågår side om side og som er gjensidig avhengig av hverandre.

Selv om *administrasjon* er en sentral del av den totale ledelsesoppgaven, er det først og fremst områder innenfor *ledelse* vi vil ha fokus på i vår forskning.

Vi fortsetter vår litteraturgjennomgang rundt temaet fjernledelse, og deretter presenterer vi ledelsesområder som fremheves som spesielt viktige fokusområder ved fjernledelse.

2.2 Fjernledelse

I boken *Fjernledelse, Fred, frihet og ensomhet?* defineres fjernledelse som "ledelse av medarbeidere som arbeider på et annet kontorsted enn sin leder" (Molstad & Aspeli, 2020, s. 21). Fjernledelse beskrives som en variant av tradisjonell ledelse, fordi målet med ledelse på avstand fortsatt er "å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd", som tilsvarer definisjonen av ledelse som vi presenterte i forrige avsnitt.

Forskjellen mellom fjernledelse og tradisjonell ledelse sies altså kun å være knyttet til den geografiske avstanden og det faktum at ledelse utøves i en situasjon hvor leder og medarbeider ikke er samlokalisert.

Boken refererer til fire sentrale perspektiver for fjernledelse. Dette representeres i det forfatterne kaller KROM-modellen:

- Kommunikasjon
- Relasjoner
- Organisasjonskultur
- Mestring

Oppsummert sier KROM-modellen at en fjernleder må ha gode kommunikasjonsferdigheter og bruke kommunikasjon og digitale verktøy på en bevisst måte. Relasjoner må være etablert for at samhandling skal fungere. Relasjoner må derfor etableres, styrkes og vedlikeholdes - også på avstand. Organisasjonskultur og sosial tilhørighet må bygges og vedlikeholdes; hvis fjernledelse og geografisk spredthet sees på som en naturlig del av organisasjonskulturen, blir samhandling lettere. Ved fjernledelse, er det viktig at ledere forstår hva som må til for at de enkelte medarbeiderne opplever mestring og motivasjon, herunder hvordan medarbeidere får tilegnet seg, brukt og videreutviklet sin kompetanse i jobben.

Denne teorien og disse fire områdene utgjør grunnlaget for spørsmålene vi stiller i våre intervjuer. I de neste avsnittene skal vi se nærmere på de ulike temaene kommunikasjon, relasjoner, organisasjonskultur og mestring. Vi skal se hva disse områdene består av, hvordan de påvirkes i en virksomhet og hvordan ledere må forholde seg til de ulike områdene.

I hvert underkapittel tar vi først for oss tradisjonell litteratur om de ulike temaene. Deretter avslutter vi hvert underkapittel med et avsnitt hvor vi presenterer teori som omtaler hvordan det enkelte temaet påvirkes av avstand og digital samhandling.

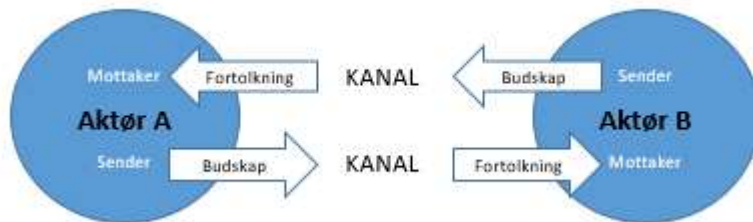
2.3 Kommunikasjon

Det første ledelsesområdet vi skal se på er *kommunikasjon*. Vi skal se nærmere på hva kommunikasjon er, hvordan kommunikasjon foregår i virksomheter og hvordan ledere må forholde seg til temaet.

Ifølge Erichsen et al. (2018), handler moderne ledelse mye om kommunikasjon. Kommunikasjon er limet i organisasjonen og er veldig viktig for samarbeid, motivasjon og trivsel. Kommunikasjon defineres som en “kontinuerlig prosess der man meddeler eller utveksler informasjon mellom mennesker” (Erichsen et al., 2018, s. 82).

Kommunikasjon foregår på og mellom ulike organisatoriske nivåer. Kommunikasjon mellom medarbeidere på samme organisatoriske nivå kalles horisontal kommunikasjon, mens vertikal kommunikasjon er kommunikasjon på tvers av organisatoriske nivåer.

Kommunikasjonsprosessen består av en avsender og en mottaker. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver fire steg i kommunikasjonsprosessen:



Figur 1. Kommunikasjonsprosessen, gjentegnet fra Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 281)

Først må avsenderen formulere og uttrykke budskapet han ønsker å formidle. Deretter må han velge hvilken kommunikasjonskanal som skal brukes for å overføre meldingen. Når budskapet er overført, er neste steg at mottakeren tolker innholdet i meldingen og gjør seg opp en mening om hva avsenderen har formidlet. Det siste leddet i kommunikasjonsprosessen består i at mottakeren gir en tilbakemelding til avsenderen på informasjonen som er mottatt, i form av et nytt budskap. I det fjerde og siste leddet av kommunikasjonsprosessen, går kommunikasjonen over fra å være en enveiskommunikasjon til å bli en toveiskommunikasjon.

Selv om kommunikasjonsprosessen ser enkel ut på papiret, kan det oppstå det man kaller støy i kommunikasjonen. Det vil si at informasjonen ikke når fram til mottaker på ønsket måte. Eksempler på støy i kommunikasjonen kan være tekniske problemer, språkproblemer, feiltolkning av budskapet, eller manglende motivasjon for å ta imot informasjonen. Effektiv kommunikasjon skjer når mottakeren mottar informasjonen og forstår innholdet på en slik måte som avsender hadde som intensjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

For å oppnå mest mulig effektiv kommunikasjon, bør avsenderen sette seg inn i mottakerens situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Avsender må velge et språk som mottakeren kan forstå, en kommunikasjonskanal, f.eks. skriftlig, elektronisk, møterom, ansikt til ansikt, som er hensiktsmessig, samt velge form og innhold slik at budskapet blir lagt merke til.

Kommunikasjon kan være både verbal og ikke-verbal. Verbal kommunikasjon er informasjon som er skrevet eller sagt. Ikke-verbal kommunikasjon handler om kroppsspråk, og mer spesifikt hvordan vi formidler følelser ved hjelp av kroppsuttrykk som stemmeleie, ansiktsuttrykk, og kroppsbewegelser. Når vi kommuniserer ansikt til ansikt, henger verbale og ikke-verbale kommunikasjonsformer sammen, og avsender benytter seg - bevisst eller ubevisst - av begge, samtidig som han kommuniserer et budskap. Det vi faktisk sier, den verbale kommunikasjonen, utgjør kun 30% av det vi kommuniserer, mens hele 70% av det vi kommuniserer kommer fra det ikke-verbale (Molstad & Aspeli, 2020).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) viser undersøkelser rundt kommunikasjon i organisasjoner at direkte samhandling ved muntlig ansikt til ansikt kommunikasjon er den mest effektive kommunikasjonskanalen. Når man kommuniserer ansikt til ansikt, gir den ikke-verbale kommunikasjonen viktig tilleggsinformasjon. Kroppsspråket viser hva man tenker om hverandre, hvilken interesse man har for budskapet som blir formidlet og hvordan man oppfatter situasjonen mellom seg selv og den man kommuniserer med. Følelser er en viktig ikke-verbal del av kommunikasjonen, og formidling av følelser skjer mest effektivt når man samhandler fysisk.

Relasjoner, kompetanse og organisasjonskultur bygges også gjennom kommunikasjon. Kommunikasjon handler dermed om mye mer enn selve overføringen av informasjon, men også om “overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller en gruppe til en annen” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280).

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver viktigheten av både uformell og formell kommunikasjon. I en virksomhet vil man kontinuerlig kommunisere, og det vil hele tiden foregå en blanding av både formell og uformell kommunikasjon. Formell kommunikasjon er kommunikasjon som gjerne presenteres i møter, via dokumenter eller e-post, på intranett og lignende. Uformell kommunikasjon er småprat som typisk skjer til og fra møter, ved kaffemaskinen, i lunsjpauser og lignende, og det kan være rykter og sladder. Den uformelle kommunikasjonen, både horisontal og vertikal, som foregår overalt der medarbeidere møtes er en viktig kommunikasjonskanal: “Ledere må benytte uformelle kommunikasjonsnettverk og småprat i organisasjonen som et supplement til formell kommunikasjon for å formidle informasjon og skape engasjement og motivasjon blant medarbeiderne” (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.4 Kommunikasjon via digitale kanaler

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver hvordan kommunikasjon ofte fungerer dårligere i virtuelle team enn i grupper som kommuniserer ansikt til ansikt. Dette gjelder spesielt i situasjoner der teammedlemmer ikke kjenner hverandre fra før, og hvor man mangler grunnleggende tillit mellom deltakerne. I slike tilfeller kan det oppstå situasjoner der informasjonen feiltolkes. Samhandling i digitale grupper gjør også at det blir problematisk å håndtere konflikter, og konflikter undertrykkes derfor ofte i virtuelle team.

Mikalsen et al. (2021) har gjort en studie av forhold på hjemmekontor i en stor norsk IT bedrift under koronapandemien. Denne studien viser at problemer knyttet til kommunikasjon blir forsterket på grunn av den digitale avstanden. Studien viser at digitale verktøy egner seg greit til arbeidsrelaterte diskusjoner, mens det ikke er like enkelt å bruke de samme verktøyene for uformelle samtaler rundt temaer som ikke gjelder jobb. Når man samhandler via digitale møter, blir man mer oppgaveorientert og mer effektiv, og det er behov for ekstra innsats for å skape relasjonsorientert kommunikasjon.

De Paoli (2020) sier at den nye hybride arbeidsformen krever at ledere lærer seg en ny måte å kommunisere på i digitale møter. Kommunikasjon som skjer ved via digitale verktøy, skaper en emosjonell distanse. Deltagere i digitale møter mister lett konsentrasjonen. De jobber ofte med andre ting parallelt, og noen blir svært passive. Inspirasjonen forsvinner, og det er fort gjort å misforstå hverandre når man ikke ser kroppsspråket like godt. Det å lede digitalt krever derfor nye og forsterkede kommunikasjonsferdigheter.

De Paoli (2020) sier videre at møter der man bruker video kan være ekstra energikrevende fordi man bruker mye energi på å forsøke å lese andres kroppsspråk gjennom bildene. Noen blir i tillegg veldig bevisste på seg selv og at man blir observert; noen får følelsen av å være på en scene og av å skulle opptre. Dette fører til at mange opplever digitale møter som utmattende.

I en hybrid hverdag bør det “alterneres mellom fysiske og digitale møter, samt bruk av ulike former for digitale plattformer” (De Paoli, 2020, s. 234), og også varieres slik at noen møter gjennomføres uten video. Hun mener at video er viktigst der man ikke kjenner hverandre fra før. For å lykkes med digitale møter, må man i tillegg vurdere mengden deltakere i møtene, og også møtenes varighet. Møter må planlegges og forberedes godt. Hun sier videre at “økt digital kontakt og samhandling gjør ikke at de fysiske møteplassene blir mindre viktige, tvert imot” (De Paoli, 2020, s. 229). Fysiske møter blir viktige for å redusere den negative effekten fjernsamarbeid har.

2.5 Relasjoner

Det neste temaet i KROM-modellen er relasjoner. I dette kapittelet skal vi gå i dybden på relasjoner og se på hvorfor relasjoner er viktige, hva som utvikler gode relasjoner på en arbeidsplass, og hvordan en leder bør forholde seg til relasjonsbygging.

“En relasjon er en forbindelse eller et forhold mellom to eller flere mennesker” (Erichsen et al., 2018, s. 78). Den relasjonen vi først og fremst skal se nærmere på, er relasjonen mellom leder og medarbeider. I den forbindelse skal vi se litt nærmere på lederstilen som kalles relasjonsledelse.

Begrepet lederstil defineres som “lederens atferdsmønster slik det oppleves av andre” (Erichsen et al., 2018, s. 60), det vil si en teori rundt hvordan ledere bør opptre og forholde seg til medarbeiderne sine. Det finnes mange ulike lederstiler. Disse kan grupperes i to hovedtyper: oppgaveorienterte lederstiler og relasjonsorienterte lederstiler. Mens oppgaveorientert lederstil er autoritær og svært opptatt av effektivitet, er relasjonsorientert lederstil mer opptatt av de mellommenneskelige forhold. Tradisjonell ledelse hadde fokus på gjennomføring av oppgaver, styring og kontroll, men vi ser at moderne ledere gjerne har mer og mer fokus på menneskeorientert ledelse; da med vekt på relasjoner, tillit og ansvar (Molstad & Aspeli, 2020).

Det finnes flere lederstiler som fokuserer på tillitsbygging og relasjoner. Disse lederstilene har mye til felles og har mye det samme innholdet, med til dels små variasjoner.

2.5.1 Relasjonsledelse

“Relasjonsledelse handler om å bygge sterke relasjoner til medarbeiderne” (Erichsen et al., 2018, s. 78). Relasjonsledelse er å påvirke andre og å gjøre andre gode. Det er også å skape klima for samarbeid og teambygging for å bedre produktiviteten. For å få til dette, trenger lederen relasjonelle ferdigheter.

Spurkeland (2013) skriver engasjert om relasjonsledelse. Han mener at det faktisk at du har en ledertittel ikke automatisk gjør deg til en leder i ordets forstand. “Posisjon er ingen garanti for påvirkning; du må kvalifisere deg gjennom tillit” (2013, s. 16). Et positivt menneskesyn og tillit er basis for relasjonsledelse. Det innebærer at lederen må tro på at en medarbeider vil yte sitt beste for å bidra til at organisasjonen når sine mål og også at medarbeidere ønsker å lære og

utvikle seg gjennom samarbeid. Læring og utvikling gjennom samarbeid, kalles relasjonell læring.

I samspillet mellom leder og medarbeider må lederen ha en aktiv relasjon til den han har et lederansvar for. Mennesker er forskjellige, og det er ikke mulig å lede alle på samme måte. Relasjonsledelse handler om å lære den enkelte medarbeider å kjenne og tilpasse ledelse til enkeltmennesket. Spurkeland (2013) mener at lederen bør bli kjent med det han kaller "24-timers mennesket", fordi forhold i privatlivet til medarbeiderne påvirker effektiviteten på jobben. Lederne "må undersøke den enkeltes forventninger og forutsetninger for å bidra med noe. De må hjelpe den enkelte til å kvalifisere seg og yte støtte gjennom empati, dialog og tilrettelegging" (Spurkeland 2017, s. 17). På den måten kan man få ut det beste fra hver enkelt medarbeider. Lederen skal spille medarbeiderne gode ved påvirkning, og fungere som en coach. Lederen må også oppfordre og ta initiativ til samhandling og samarbeid, og bygge gode team med gode relasjoner mellom teamets medlemmer. Ved negative relasjoner som ikke enkelt lar seg løse, må lederen vise relasjonelt mot, og forsøke å forbedre relasjonen. I relasjonsledelse står dialogen sentralt, og relasjonelle ferdigheter og kommunikasjonsferdigheter blir viktige.

Spurkeland (2013) er opptatt av at gode relasjoner bør oppmuntres mellom medarbeidere. Han sier at når lederen legger til rette for positive relasjoner med og mellom sine medarbeidere, skaper dette grunnlag for god samhandling som igjen påvirker effektivitet og leveranser.

Gode relasjoner vil påvirke motivasjon og innovasjon positivt, og i tillegg vil det skape et ønske om å yte det beste for seg selv og for fellesskapet. Når en sterk relasjon er etablert, skaper tillitsforholdet en underliggende forpliktelse til å yte best mulig, og det blir lite behov for kontrolltiltak. Man reduserer prestasjonsangst og frigjør den enkelte medarbeiders mestringspotensial (Spurkeland 2013).

Ved at man har skapt relasjoner blir det enklere å gå inn i diskusjoner av ulik karakter med kollegaer. Terskelen for å be en kollega om støtte til å gjennomføre en oppgave er lavere hvis man allerede har en etablert relasjon til kollegaen. Det er også enklere å ta opp vanskelige temaer hvis relasjonen er på plass. Selv om det er viktig at lederen er bevisst på eventuelle konflikter på arbeidsplassen, er det gjerne slik at gode relasjoner har en innebygd psykologisk kontrakt som gjør at mellommenneskelige problemer "løses i fødselen" (Spurkeland 2013, s. 31).

Relasjoner skaper trygghet og tillit, og kan også gjøre det enklere å gjennomføre endringer i en organisasjon (Spurkeland, 2013).

2.5.2 Relasjonsledelse via digitale kanaler

Nyere forskning viser at det er krevende å bygge og vedlikeholde relasjoner når man samhandler digitalt.

De Paoli (2020) sier at en utstrakt bruk av hjemmekontor og kommunikasjon via digitale møter kan føre til “manglende tillit og mer overfladiske relasjoner som mangler sosial samhörighet og gjensidig forståelse” (De Paoli, 2020, s. 227).

Bård Fyhn (2021) sier at psykologisk trygghet gjør det enklere å etablere relasjonelle bånd. Det er imidlertid mer krevende å bygge psykologisk trygghet i virtuelle team, da en fysisk avstand kan skape en følelse av avstand også på det mentale plan. Fysisk avstand kan virke hemmende for utvikling av relasjonelle bånd.

Sintef-forsker Nils Brede Moe har studert dynamikken i hjemmekontorbaserte team under pandemien. I en artikkel fra 2021, forteller han at det var virksomheter med etablerte faglige og sosiale jobbnettverk fra før pandemien som klarte seg best på hjemmekontoret. Ledere som fokuserte på støtte og mellommenneskelige relasjoner klarte seg best, mens de ledere som slet mest var de som føler et stort kontrollbehov. Videre påpeker han at forskning viser at relasjoner bygges og vedlikeholdes best når folk treffes fysisk. (Hansen, 2021).

De Paoli (2020) sier at når medarbeidere er lokalisert på ulike steder, fører dette til at ansatte utøver større grad av selvledelse. Noen ledere kan oppleve dette tapet av kontroll som problematisk. Det kan for enkelte være fristende å ta i bruk kontrollerende tiltak for å sjekke og følge med på sine ansatte, men dette kan være ødeleggende for relasjonen mellom leder og medarbeidere, da det signaliserer at man ikke har tillit til sine medarbeidere (De Paoli, 2020).

Mikalsen et al. (2021) konkluderer med at “Incorporating relational-related sociability into the digital tools is a new practice that needs time and effort to be established and domesticated” (Mikalsen et al., 2021, s. 15).

2.6 Organisasjonskultur

I dette kapitlet skal vi se nærmere på det tredje temaet i KROM-modellen; nemlig hva organisasjonskultur er, hvorfor organisasjonskultur er viktig for en virksomhets suksess, og hvordan man jobber best for å skape en sterk organisasjonskultur.

Hver virksomhet har sin egen organisasjonskultur. Edgar Schein (1985), definerer organisasjonskultur på denne måten: “a pattern of basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (Schein, 1985, s. 9).

Organisasjonskultur handler altså om medarbeideres felles verdier, handlingsmønstre, skrevne og uskrevne regler, arbeidsmiljø, felles oppfatninger, ritualer og feiringer, tankemønstre, forklaringsmodeller, språk og profesjon (Molstad & Aspeli, 2020).

Organisasjonskultur er viktig for at en virksomhet lykkes; for at man når de målene virksomheten har satt seg. Organisasjonskulturen må være i samsvar med og bygge opp under virksomhetens mål og verdier, hvis ikke vil den i stedet kunne være til hinder for at organisasjonen lykkes. Som Peter Drucker uttrykker i det kjente sitatet “Culture eats strategy for breakfast”, hjelper det ikke hvor gode planer og strategier man har, hvis organisasjonskulturen er av en slik art at den motarbeider gjennomføring av planene og strategiene.

Organisasjonskultur har ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) en stor effekt på følelsen av tilhørighet og felleskap, motivasjon, tillit og samarbeid. Er organisasjonskulturen sterk, reduseres usikkerhet og utrygghet. Organisasjonskulturen påvirker medarbeideres lojalitet til organisasjonen. Det sosiale fellesskapet man får ved sterk organisasjonskultur virker motiverende for de ansatte. En sterk kultur fører til økt tillit mellom ledere og medarbeidere, og gjør at det blir mindre behov for oppfølging og overvåkning fra en leders side. Når man har en sterk tilhørighet og fellesskapsfølelse, blir også samarbeid enklere. Sterk kultur er i seg selv veiledende i forhold til hvordan man skal handle. Bedrifter som har en sterk organisasjonskultur er derfor effektive bedrifter (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonskultur består av uttrykk og innhold. Kulturens uttrykk kalles ofte artefakter. Disse er synlige og observerbare gjennom atferd, verbale uttrykk, materielle og strukturelle uttrykk. Kulturens innhold vil være det som ligger i bunn av verdier, normer, virkelighetsoppfattelse og grunnleggende antagelser. Kulturuttrykk og kulturinnhold har et gjensidig påvirkningsforhold (Molstad & Aspeli, 2020).

En organisasjonskultur består gjerne av flere subkulturer. Subkulturer er kulturelle undergrupperinger i en organisasjon. Subkulturer i en organisasjon vil ha en eller annen relasjon

til hverandre. Subkulturer kan virke støttende på hverandre, være i konflikt med hverandre eller være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre (Molstad & Aspeli, 2020, s. 71). Subkulturer oppstår ofte i naturlige grupperinger av medarbeidere, som for eksempel i team og avdelinger, i profesjonsgrupper, i aldersgrupper og kjønn osv.

Ledere er synlige, og en leders handlinger, meninger og holdninger får stor påvirkningskraft. Ledere er derfor viktige bærere og rollemodeller for organisasjonskulturen gjennom sin atferd. Ledere bør ha et bevisst forhold til, og jobbe med organisasjonskulturen hver dag. En leders innflytelse på organisasjonskulturen vil avhenge av organisasjonen; for eksempel om det er en ny virksomhet eller en godt etablert virksomhet. Det er mer krevende å endre en etablert organisasjonskultur enn å skape kultur i en ny organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Scheins (1985) primære mekanismer kan brukes av ledere for best mulig påvirkning av organisasjonskulturen. Den første mekanismen gjelder lederens mulighet til å skape oppmerksomhet rundt verdier, når han planlegger eller følger opp aktiviteter. I dette arbeidet formidler han samtidig hvilke verdier og interesser han er opptatt av, og gir med det signal om hva som er viktig. Den andre mekanismen er lederens reaksjon på kriser. Denne kan gi tydelige signaler om verdier og meninger. Primær-mekanisme nummer tre handler om at lederen som rollemodell kommuniserer viktigheten rundt verdier og forventninger gjennom egne handlinger. Den fjerde mekanismen er knyttet til hvilke kriterier som ligger til grunn for belønning i form av formell og uformell oppmerksomhet viser hva som er viktig. Den femte og siste mekanismen handler om lederens mulighet til å formidle hvilke krav som stilles for å lykkes og på den måten påvirke kulturen via informasjon om kriterier og krav for rekruttering, forfremmelse, oppsigelse og lignende.

Videre presenterer Schein (1985) også noen sekundære mekanismer som kan være nyttige for utvikling av organisasjonskultur. Disse er mer knyttet til bruk av systemer og prosedyrer, organisasjonsstruktur, omgivelser, fortellinger og myter og formelle erklæringer.

Organisasjonskulturen kan påvirkes gjennom rekruttering, ved at man ansetter mennesker som passer inn i den kulturen man ønsker å bygge, og som kan påvirke kulturen positivt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Når man starter i en ny jobb, gjennomgår den nyansatte en sosialiseringssprosess, det vil si at man skal lære hvordan å oppføre seg for å bli anerkjent og akseptert i organisasjonen. Dette skjer ved at den nyansatte eksponeres for ledere og kolleger med lengre erfaring fra organisasjonen. Gradvis i denne sosialiseringssprosessen dannes en sosial identitet, og den nyansatte identifiserer seg med og knytter seg til de andre i denne

gruppen. På denne måten innlemmes han i den eksisterende organisasjonskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.6.1 Organisasjonskultur via digitale kanaler

Ved geografisk spredning av medarbeidere, også i hybride modeller, kan det lettere oppstå kulturelt mangfold i form av subkulturer enn om man alltid sitter samlet (Molstad & Aspel, 2020, s. 71). Dette kan føre til manglende sosial og personlig kontakt som igjen gjerne gir lavere medarbeidertilfredshet Jacobsen og Thorsvik (2013).

De Paoli (2020) sier at det er viktig å være bevisst på å likestille alle deltagere i en hybrid modell, ved å gjennomføre digitale møter hvis ikke alle kan være med fysisk (De Paoli, 2020, s. 236). Med dette kan man unngå en subkultur av "de som er til stede på kontoret" versus "de som jobber hjemmefra".

Mikalsen et al. (2021) beskriver hvordan hjemmekontor har påvirket arbeidsmiljøet. Avdelinger eller team som hadde liten sosial omgang før pandemien, opplevde større utskifting i personalet enn team med mer sosial omgang. Disse teamene opplevde problemer med tilhørighet fra hjemmekontoret, da det var flere ansatte som aldri hadde møtt de andre i teamet ansikt til ansikt. Det ble gjort forsøk på å arrangere sosiale samlinger som kaffepauser og lignende via digitale verktøy, men opplevelsen var at medarbeidere slet med å bruke digitale verktøy til å prates om andre ting enn arbeidsoppgaver (Mikalsen et al., 2021).

Fjernledelse bør ifølge Fyhn (2021) innarbeides som en del av kulturen. For eksempel bør man jobbe for at digital kommunikasjon via videokonferanser blir en naturlig og velfungerende del av kommunikasjonsformen i organisasjonen. Han sier at team bør se på hvordan det digitale samarbeidet skal foregå, og ta bevisste valg rundt når og hvordan digitale løsninger er hensiktsmessige. Å møtes ansikt-til-ansikt har sine klare fordeler, og de som har mulighet til det, vil kunne dra nytte av fordelene ved å bruke begge samarbeidsformer (Fyhn, 2021).

2.7 Mestring og motivasjon

Det fjerde og siste området i KROM-modellen er *mestring*. Vi skal i dette kapittelet se hva begrepet mestring består av, og hva litteraturen sier rundt mestring, kompetanse og motivasjon.

Vi skal se hvordan disse områdene henger sammen og hva som er lederen sin rolle i arbeidet med mestring.

"Mestring handler om hvordan en person håndterer oppgaver og hendelser i livet" (Molstad & Aspeli, 2020, s. 76).

Mennesker flest tåler godt utfordringer i en arbeidssituasjon, så lenge det er en balanse mellom jobbkrav og jobbressurser. Jobbkrav er knyttet til fysiologiske og psykologiske forhold som fører til press og stress i jobbsituasjonen. Eksempel på jobbkrav kan være uklare roller, rollekonflikt, belastning, arbeidsmengde, emosjonelle krav og balanse mellom jobb og fritid. Jobbressurser går på de fysiske, psykologiske, sosiale og organisasjonsmessige sidene av arbeidet, som for eksempel sosial støtte, autonomi, kompetanse, faglig støtte og opplæring samt tilbakemeldinger fra leder. Negativ balanse mellom jobbkrav og jobbressurser kan føre til en følelse av ikke å mestre, og gi utslag som dårlig motivasjon, økt risiko for utbrenthet og sykefravær. En god balanse mellom jobbkrav og jobbressurser øker motivasjonen (Molstad & Aspeli, 2020).

Mestringstro er troen på sin egen evne til å lykkes. Dette er en evne som det er mulig å trene opp og som påvirkes av tidligere opplevelser. Spurkeland skriver om begrepet "self-efficacy", subjektiv mestringsevne (2013). Opplevelse av egen mestring er en viktig motivasjonsfaktor. Derfor bør ledere passe på å legge til rette for mestring, via veiledning, og ledere må passe på å gi tilbakemeldinger som bygger opp under mestringsfølelsen. En medarbeiders tro på sin evne til mestring er viktig for resultatet (Molstad & Aspeli, 2020).

Mestring henger veldig tett sammen med motivasjon og kompetanse, og vi skal se nærmere på disse to områdene.

2.7.1 Motivasjon

Mestring henger tett sammen med motivasjon. Motivasjon kan kort og godt defineres som "Det som driver oss, det som får oss til å yte litt ekstra og legge oss litt ekstra i selen." (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 229).

Det er flere grunner til at det er viktig for ledere å ha en forståelse for motivasjonen hos sine ansatte i en organisasjon. Det er allment kjent at i en bedrift der de ansatte er motiverte i arbeidshverdagen yter de også litt ekstra. Det koster mye mindre for en motivert medarbeider å legge inn en ekstra innsats enn det gjør for en medarbeider med lavere motivasjon. En motivert

medarbeider vil også mest sannsynlig være mer innovativ og selvstendig søke nye løsninger på utfordringer som oppstår. Dette gir bedriften et fortrinn i form av effektivitet i utførelse av den daglige driften (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Motivasjon er noe det er forsket mye på innen ledelsesteori og det er en viktig faktor å se på når man skal forstå hvorfor en medarbeider gjør som han gjør. Det er mange faktorer som påvirkes av medarbeidernes grad av motivasjon. En bedrift som har motiverte medarbeider vil merke en økt jobbtilfredshet og at medarbeiderne legger ned en større innsats i arbeidet sitt. Motiverte medarbeidere vil bidra til at arbeidsmiljøet blir bedre og fokuset på resultater øker. Bedriften vil oppleve en felles “driv” blant sine ansatte. (Erichsen et al., 2018).

Motivasjon er subjektivt, og individer drives av ulike ting. Spurkeland (2013) sier at du som leder “må kjenne hver enkelt av dine medarbeideres drivkrefter og vite at ikke alle lar seg motivere av det samme” (Spurkeland, 2013, s. 112-113).

Vi har likevel noen grunnleggende behov på tvers av land og kulturer. Molstad & Aspeli (2020) presenterer tre grunnleggende behov. Det første grunnleggende behovet er behovet for autonomi; følelsen av å velge selv, styre egen arbeidshverdag og påvirke egen situasjon. Det neste er behovet for kompetanse og mestring; det å kunne prestere, se resultater og sammenhenger, oppleve læring og egen utvikling. Dette handler om balansen mellom kompetanse, utfordringer og trygghet for at man mestrer. Det tredje behovet er behovet for sosial tilhørighet, støtte, sikkerhet, trygghet og et godt sosialt miljø, herunder at man føler seg verdsatt og at man blir sett og hørt (Molstad & Aspeli, 2020).

En teori man ikke kan komme utenom når man snakker om motivasjonsteori er Maslows behovsteori. Denne teorien viser at medarbeiderne motiveres når de ser at de har mulighet til å tilfredsstille sine egne behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Motivasjon av medarbeidere kan være krevende for en leder siden ulike medarbeidere motiveres av ulike faktorer. Dette fører oss over på temaet indre og ytre motivasjon.

2.7.1.1 Indre og ytre motivasjon

Skillet mellom indre og ytre motivasjon ligger i om årsaken til motivasjonen ligger i selve arbeidsoppgaven eller om den ligger i faktorer utenfor selve arbeidsoppgaven. Eksempler på indre motivasjon kan være at man finner arbeidsoppgaven viktig, den er morsom å jobbe med

og at man opplever oppgaven som meningsfull. Ytre motivasjon kan være forventninger om å bli belønnet når oppgaven er gjennomført (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Forskning viser at det sjelden er bedriftens beste en medarbeider fokuserer på når det kommer til motivasjon. En medarbeiders motivasjon drives som regel av egoistiske perspektiver. For en medarbeider som drives av ytre motivasjon er fokuset på hva man selv kan få ut av situasjonen som f. eks høyere lønn, eller forfremmelser. Drives man av indre motivasjon derimot er fokuset fortsatt på hvordan man selv kan få det bedre på jobben i form av mer interessante arbeidsoppgaver eller utvikling av egne ferdigheter og potensial. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Herzberg (1966) studerte trivsel på arbeidsplassen. Denne studien konkluderte med at trivsel og mistrivsel påvirkes av ulike forhold. Motivasjonsfaktorene i listen under skaper trivsel, mens hygiene faktorene fører til mistrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2013):

Faktorer som påvirker jobbholdninger	
Motivasjonsfaktorer - Leder til trivsel	Hygienefaktorer - Leder til mistrivsel
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsoppgaver • Ansvar • Mestring • Anerkjennelse • Forfremmelse • Vekst 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedriftens retningslinjer • Ledelse • Forhold til leder • Arbeidsforhold • Lønn • Status • Jobbsikkerhet • Forhold til kollegaer

Figur 2: Faktorer som påvirker jobbholdninger, gjenskapt fra Jacobsen og Thorsvik (2013).

Teorien beskriver hvordan motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel om de ikke er til stede. Hygienefaktorene derimot, skaper mistrivsel om de ikke er til stede, men heller ikke nødvendigvis trivsel om de er tilstedeværende.

Tilfredshet i arbeidet henger sammen med trekk ved arbeidsoppgavene, hvordan medarbeideren opplever sine arbeidsoppgaver, hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter disse gir og hvordan man føler man mestrer oppgavene. Mistrivsel er gjerne knyttet til arbeidsmiljøet og forhold til leder (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.7.2 Kompetanse

Mestring og motivasjon henger nært sammen med kompetanse. Riktig kompetanse er en forutsetning for at en medarbeider skal klare å utføre arbeidsoppgavene sine, og blir på den måten et nødvendig grunnlag for mestring. Manglende kompetanse blir videre en risiko for motivasjon (Molstad & Aspeli, 2020).

Kompetanse består av flere komponenter. De viktigste komponentene innen kompetanse er kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Kunnskap er selve informasjonsbasen hver medarbeider har. Ferdigheter handler om evnen til å utføre, for eksempel kommunikasjonsferdigheter og ferdigheter i bruk av systemer. Evner går mer på personlige egenskaper, som for eksempel talent og potensiale. Holdninger på sin side handler mer om meninger, oppfatninger og verdier, som påvirker hvordan man forholder seg til ny kompetanse. Kompetanse er også læring, kunnskapsoverføring og erfaringsutveksling (Molstad & Aspeli, 2020).

Læring går ut på å tilegne seg og gjøre bruk av ny kunnskap (Yukl, 2006). Læring i organisasjoner er viktig for utvikling og forbedring. Læring kan skje internt i en organisasjon eller med ekstern hjelp. Det er som regel et behov for å formidle kunnskap til andre som har behov for den. I følge Yukl (2006) er hemmelighold læringens fiende. Læring kan skje på en uformell måte ved at medarbeidere søker råd og støtte fra hverandre, eller gjennom samarbeid og arbeidsdeling. Læring kan også formaliseres ved at man lager prosedyrer og beskriver beste praksis, eller gjennom seminarer og arbeidsmøter. Ledere har en viktig rolle i å bidra til å legge til rette for og oppmuntre til læring i en organisasjon (Yukl, 2006).

2.7.3 Mestring, kompetanse og motivasjon i digitale kanaler

Molstad & Aspeli (2020, s. 75) sier at “medarbeidere med lav mestring er de som også sliter mest når lederen ikke er tett på”.

Mikalsen et al. (2021) viser at det under koronapandemien generelt ble gjennomført færre møter for kompetanseutveksling enn før. I tillegg forsvant de uformelle treffpunktene for utveksling av erfaring og kompetanse, som typisk er ved kaffemaskinen og i kontorlandskapet. De sier at kommunikasjon er viktig for å få læring til å fungere: “For knowledge sharing to succeed, effective communication is a key success factor to remedy that of not being co-located and seeing and experiencing what others are doing” (2021, s. 4).

De Paoli (2020) forteller at mennesker ikke deler “sine tanker, refleksjoner og kompetanse like lett digitalt” (De Paoli, 2020, s. 235). Dette forklares med at det er trekk ved de digitale møtene som hindrer fri og uformell prat hvor man deler følelser, tanker og kompetanse.

De Paoli (2020) mener videre det finnes grunnlag for å si at det blir mer utfordrende både å motivere og å bli motivert når man samhandler digitalt. Når vi ikke møtes fysisk, reduseres muligheter og evner til følelsesmessig tilknytning. I digitale møter blir det ofte lite sosial prat og mindre humor. Følelsen av fellesskap minker, og man blir effektive og rasjonelle. Når den digitale kommunikasjonsformen gjør at man får mer fokus på det faglige, er det behov for ekstra fokus på det relasjonelle for å motvirke de negative konsekvensene av digitalt samarbeid. Det anbefales at ledere har utstrakt individuell kontakt med sine medarbeidere og at sosial prat tillates som del av digitale møter eller som separate møter som settes på agendaen (De Paoli, 2020).

2.8 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet sett på teorier knyttet til fire ledelsesoppgaver som er trukket fram som spesielt viktige å fokusere på når det ledes på avstand. Vi har sett på teorier knyttet til ledelsesområdene kommunikasjon, relasjonsbygging, organisasjonskultur og mestring.

Vi ser gjennom denne litteraturgjennomgangen at alle disse fire områdene henger tett sammen, og at teoriene knyttet til de enkelte områdene understøtter og forsterker hverandre. God kommunikasjon er positivt for å bygge gode relasjoner. God evne til relasjonsbygging er sentralt for utvikling av sterk organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø. En sterk organisasjonskultur og gode relasjoner gjør det enklere å kommunisere, noe som legger til rette for bedre læringsmiljø, bedre kompetanseutvikling, og dermed også motivasjon og mestring, som til slutt påvirker produktiviteten på en positiv måte. Tilsvarende vil også skje motsatt; dårlig kommunikasjon og manglende relasjoner kan være ødeleggende for organisasjonskultur og arbeidsmiljø. Det vil igjen kunne påvirke læring og motivasjon negativt, og skape dårlige mestringsforhold og lav produktivitet.

Teorien som vi har presentert her, vil ligge til grunn for vår intervjuguide. Litteraturen vil deretter - sammen med funn fra intervjuene - være med på å besvare våre forskningsspørsmål og belyse temaet for vår forskning, som er ledelse i en hybrid arbeidshverdag.

I neste kapittel skal vi se nærmere på hvilken metode vi har benyttet i vår forskning,

3 Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for vår metodiske tilnærming i masteroppgaven.

Hele masteroppgaven har vært en utviklingsprosess for oss, og dette gjenspeiler seg også i hvordan vi har jobbet metodisk under arbeidet med oppgaven.

Vi startet opp arbeidet med idealene fra metodelitteraturen, men oppdaget at vi måtte gå nye veier etter hvert som arbeidet skred frem. Underveis i prosessen ble vi tryggere og turte dermed å slippe oss mere fri. Vi gikk fra å være veldig strukturert til mere ustrukturert, åpen og fri, noe som blant annet utviklingen av intervjuguiden viser.

Da vi har valgt å anvende kvalitativ metode vil vi nå gi et teoretisk innsyn i kvalitativ metode i tillegg til å beskrive innsamlingsstrategier og selve dybdeintervjuet. Vi vil også beskrive vår fremgangsmåte i utvalg- og rekrutteringsprosessen, utarbeidelsen av selve intervjuguiden og hvordan vi anvendte den for å innhente data. Arbeid med transkribering og den viktige prosessen med å analysere innhentede datamateriale vil deretter beskrives. Avslutningsvis vil vi belyse forskningsetiske utfordringer og vurderinger som vi har gjort før og underveis i arbeidet med undersøkelsen.

3.1 Valg av metode

I undersøkelsen søker vi mer kunnskap om lederrollen i den digitale hverdagen med hjemmekontor som har preget arbeidslivet under koronapandemien.

Man kan anvende både kvalitativ og kvantitativ tilnærming for å besvare vitenskapelige problemstillinger.

Ingen forskningsmetode er nødvendigvis bedre enn andre, det som er avgjørende i valg av metode er hva man ønsker å undersøke for så å velge hvilken metode som egner seg best til å få svar på hva det man vil undersøke (Silverman, 2005). Dermed er det hensikten med undersøkelsen som er avgjørende for metodevalget.

En kvantitativ forskningsmetode gir en beskrivelse av virkeligheten basert på tall, tabeller og mange eller store enheter, mens kvalitativ forskning beskriver virkeligheten ut fra få men mer beskrivende enheter. Hvis vi for eksempel hadde et ønske om å undersøke hvor mye tid ledere brukte på personaloppfølging før og etter pandemien, ville en kvantitativ undersøkelse og

tilnærming være best egnet. Hvis undersøkelsen derimot handler om å forstå noe bedre, der man ønsker å utforske og se etter eventuelle mønster i et fenomen så bør man anvende kvalitative metoder (Trost, 2010).

Siden vi ønsker mer innsikt i og forståelse av hvordan det er å være leder i en digital arbeidshverdag faller derfor valg av metode på kvalitativ metode og vi tenker at kvalitativt intervju vil være egnet for å innhente den informasjonen vi har behov for.

I følge Thagaard er kvalitative intervjuer en god og effektiv metode for å gi forsker innsikt i tanker, følelser og erfaringer rundt ulike temaer (Thagaard, 2018).

3.2 Kvalitativ metode

For vår metodiske tilnærming har altså oppgavens problemstilling vært retningsgivende. For å oppnå innsikt og kunnskap knyttet til vår problemstilling har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode som innebærer en fenomenologisk tilnærming.

I følge Brinkmann og Kvale (2015) finnes det ikke en allment akseptert definisjon av hva kvalitativ forskning og kvalitative metoder er. I samfunnsvitenskapelig forskningssammenheng brukes begrepet "kvalitativt" om metoder som prosesser og betydning som ikke kan måles i kvantitet eller frekvens (Thagaard, 2018). Videre hevder Thagaard at kvalitative undersøkelser ønsker å gå i dybden. Og som vi har nevnt tidligere ønsker vi å gå i dybden gjennom å beskrive, forstå og tolke.

Basert på fylldige data om personer og situasjoner vil en kvalitativ forskningsmetode gi oss et bedre grunnlag for å oppnå god innsikt og forståelse av sosiale fenomen (Thagaard, 2018).

Kvalitativ metode kjennetegnes med at man retter fokus på prosess og mening, analyse av tekst, nærhet til informantene og små utvalg. Denne metoden egner seg derfor godt til problemstillinger som det er forholdsvis lite forskning på fra tidligere.

Kvalitativ forskningsmetode gir også en mulighet for fleksibilitet og åpenhet (Thagaard, 2018).

3.2.1 Deduktiv og induktiv tilnærming

Innenfor kvalitativ forskning kan man ha en induktiv eller en deduktiv tilnærming.

Om forskeren har en deduktiv tilnærming til det han skal forske på vil han møte forskningsfeltet med avklarte og tydelige antagelser og vil anvende forskningen til å teste ut sine antagelser.

Med en induktiv tilnærming til forskningsfeltet har forskeren derimot en mer åpen og utforskende innstilling til det han skal utforske, og teori utvikles fra dataene man har innhentet (Thagaard, 2018). En induktiv tilnærming fordrer dermed at forskeren kan måtte sette seg inn i ny teori eller gå enda dypere inn i valgt teori for å kunne få forståelse for funnene (Postholm, 2010).

I vår studie har vi vekslet mellom induktiv og deduktiv tilnærming. Når vi har jobbet med å forberede og utarbeide undersøkelsen har vi støttet oss til ulike teorier knyttet blant annet til ledelse, motivasjon, og endringsledelse. Disse teoriene har bidratt til å sette en ramme rundt forskningen og har hatt betydning for utarbeidelsen av spørsmålene i intervjuguiden. Vi har dermed hatt en deduktiv tilnærming i startfasen av arbeidet med masteroppgaven.

Det metodeteoretiske grunnlaget vi hadde fra start av har vært til støtte for oss for å holde fokus og forståelse underveis i arbeidet med å innhente empirien. I analyseprosessen av oppgaven har vi benyttet oss av en mer induktiv tilnærming. I analyseprosessen hadde vi fokus på empiri som kunne representere ny kunnskap og måtte da lese ny teori for å forstå og tolke denne empirien.

I følge Postholm (2010) vil det i kvalitativ forskning foregå et kontinuerlig samspill mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Dette erfarte vi også i vårt prosjekt, arbeidet med oppgaven har vært en prosess der vi har jobbet frem og tilbake mellom teori og empiri.

3.2.2 Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming

Med utgangspunkt i at den virkelige verden er den som mennesker oppfatter og opplever, og ikke den som forskeren tolker eller vurderer (Kvale og Brinkmann, 2015), har vi valgt en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming i oppgaven.

Gjennom en fenomenologisk tilnærming søker man å forstå sosiale fenomener fra aktørens eget perspektiv og aktøren sin subjektive opplevelse av fenomenet. Under intervjuene har vi derfor tilstrebet oss å være mest mulig åpen for informantens beskrivelser og opplevelser og forsøkt å sette til side egen forståelse for fenomenet.

I en hermeneutisk tilnærming legger man vekt på at det ikke finnes kun én sannhet, men at ett og samme fenomen kan tolkes på ulike måter (Thagaard, 2018). Informantenes fortolkninger,

og vår fortolkning av deres beskrivelser påvirkes av vår forståelse av konteksten som fenomenet befinner seg i (Kvale og Brinkmann, 2015).

I kvalitativ forskning vil forskerens forståelse av sine observasjoner og hvordan disse vektlegges og tolkes påvirke funnene (Johannessen & Christoffersen, 2021). Dette er et tema vi vil komme nærmere inn på når vi skal drøfte kvaliteten på studien.

I arbeidet vårt med å skulle forstå og tolke informantenes beskrivelser har vi anvendt vår kunnskap basert på teori og erfaring. Forskningsprosessen kan dermed beskrives som en hermeneutisk prosess. Samtidig har vi anstrengt oss for å være åpen for informantenes opplevelser og beskrivelser av fenomenet, og har dermed hatt en fenomenologisk tilnærming.

3.3 Intervju

3.3.1 Det kvalitative intervju

Et intervju kan defineres på mange ulike måter. Det som ofte definerer intervjuet, er hvilken grad av struktur og standardisering intervjuet har.

Trost (2010) viser til at elementer som situasjon, miljø og hvordan spørsmålene stilles av forsker er med på å bestemme hvor standardisert intervjuet er. Der intervjuene er strengt standardisert er det ingen eller svært liten variasjon mellom de ulike intervjuene i datainnsamlingen. Er det derimot lav standardisering vil det være stor variasjon i disse elementene. I et intervju med lav standardisering kan man tilpasse kontekst til deltaker og man vil få en mer fri flyt i intervjusituasjonen.

Kvalitative intervjuer er oftest utarbeidet og gjennomført med lav grad av standardisering.

Et intervju defineres av Kvale og Brinkmann (2015), som en samtale mellom to eller flere parter, med ulik grad av struktur. For å kunne innhente et godt og valid datagrunnlag fra en slik samtale fordrer det at forskeren stiller gode spørsmål om de forhold og tema som ønskes belyst og undersøkt. Et kvalitativt forskningsintervju er en profesjonell samtale der forsker søker å få informasjon og å forstå informantens perspektiv. Målet med samtalen er å få frem intervjupersonens subjektive opplevelser og erfaringer for i neste omgang kunne samle denne informasjonen å se om det eventuelt finnes noen sammenhenger og tendenser mellom hendelser og samme informasjon fra andre informanter.

Intervjustrukturen kan i tillegg være preget av lite eller mye struktur. Et intervju kan i den ene enden være helt ustrukturert og defineres som en samtale mellom forsker og informant der kun hovedtema for samtalen er bestemt på forhånd. I den andre enden kan intervjuet være så strukturert at alle spørsmål er konkrete og definert på forhånd i tillegg til at rekkefølgen av spørsmålene er fastlagt og lite fleksible (Thagaard, 2018).

Den mest brukte intervjustrukturen innenfor kvalitativ forskning befinner seg midt mellom disse to ytterpunktene, og kan karakteriseres som delvis strukturert intervju.

I et delvis strukturert intervju vil tema og intervju spørsmål være definert på forhånd, men rekkefølge styres av forskeren underveis i intervjuet. På denne måten vil et delvis strukturert intervju bli dynamisk samtidig som man sikrer at man er innom de temaer som man ønsker å belyse.

I vår undersøkelse har vi valgt å bruke et delvis strukturert intervju, med forholdsvis lav grad av standardisering som metode for innsamling av datagrunnlaget.

Et delvis strukturert intervju har både en åpen og en lukket grunnstruktur. Dette har gitt oss mulighet til intuitive og åpne samtaler samtidig som at vi har sikret at alle informantene har fortalt med utgangspunkt i samme bestemte temaer.

Intervjuene vi har gjennomført har vært planlagt og delvis strukturert, men også fleksible. Vi lagde en intervjuguide som skulle fungere som en veiviser og støtte for oss under samtalene, samtidig som vi var opptatt av å unngå å styre eller påvirke intervjuet for mye.

Vi var bevisste under intervju prosessen med å "speile" den delen av informasjonen informantene delte med oss som vi ønsket at informanten skulle fortelle oss mer om. På den måten opplevde informanten å bli hørt, at det de fortalte var viktig og at det var de selv som styrte samtalen. For oss var det viktig å få tak i hva informantene selv tenkte var viktig i forhold til vår problemstilling.

Som et resultat av valgt intervjustrategi og fremgangsmåte er i hovedsak det meste av temaene i intervjuene likt, mens fokus varierer en del fra intervju til intervju.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Utvelgelse av informanter

I kvalitative undersøkelser ønsker man å innhente mest mulig informasjon fra et begrenset utvalg informanter.

Det er flere forhold som må avklares i forbindelse med utvelgelse av informanter til kvalitative undersøkelser. Når man innhenter data på denne måten er det ikke bare menneskene vi intervjuer vi samler inn data om, men vi innhenter også data om blant annet kontekst, hendelser og miljøer rundt informanten. (Ryen, 2002). Ifølge Ryen (2002) må forskeren finne de miljøer der det man ønsker å undersøke faktisk er mulig å undersøke.

Thagaard (2018) refererer til det strategiske utvalg. Med dette mener han at man som forsker strategisk velger deltakere til undersøkelsen ut fra deltagere som befinner seg i en situasjon eller har en egenskap som passer inn for å kunne belyse aktuell problemstilling. Det er derfor viktig å finne informanter som er relevante for undersøkelsens problemstilling.

Undersøkelsens formål har også betydning i forhold til hvor mange deltagere som bør velges. Tidsfristene for undersøkelsen vil ha betydning for hvor mange deltagere man kan intervjuer og samtidig sikre god kvalitet på datamaterialet. I følge Malterud (2017) vil det nødvendigvis ikke være behov for et stort antall deltagere hvis datainnsamlingen er av en slik kvalitet at man får gode nok data som svarer til problemstillingen. Hvis undersøkelsens informanter ikke gir mer ny forståelse kan vi anse at vi har nådd et metningspunkt og at flere informanter nødvendigvis ikke ville gitt ny og bedre innsikt. *Metningspunkt* er et nokså upresist begrep, men det setter fokus på at forsker skal kunne trekke egne beslutninger om antall deltagere. Det som er viktig for forsker er at utvalget er stort nok, samtidig som at det ikke trenger å være større enn at man klarer å skape god nok forståelse rundt det man ønsker å undersøke.

Vi har valgt å intervjuer sju ledere fra seks ulike virksomheter. Vi mener dette er et tilstrekkelig antall for å kunne få nok dybdekunnskap rundt problemstillingen vår. I løpet av den perioden vi gjennomførte intervjuene fikk vi reflektert over om vi hadde nådd metningspunktet, noe vi mener vi gjorde i løpet av de to siste intervjuene.

Vi har foretatt et hensiktsmessig utvalg da vi har valgt oss ledere som har kunnet gi oss bredde og representativitet i datagrunnlaget vårt.

Informantene er bevisst variert sammensatt og vi har lagt vekt på følgende utvalgsriterier:

- Ledere fra både offentlig og privat sektor
- Både menn og kvinner i utvalget
- Varierende lengde på ledererfaring
- Ledere med ulik størrelse på enhetene de leder
- Ledere med ulik teoretisk bakgrunn

Blant våre informanter var det to menn og fem kvinner. To av informantene er ansatt i privat sektor, én jobber innen offentlig helsetjeneste, og resten representerer ulike virksomheter innen offentlig forvaltning. Lengde på ledererfaring hos informantene varierer fra den som begynte som leder samtidig som landet ble nedstengt, til én av informantene som har nesten 20-års ledererfaring. Informantene har også ulik faglig bakgrunn, noen har lederutdanning mens andre har det ikke.

Ved å velge ut informanter som er så ulike håpet vi å få godt innsyn og forskjellige erfaringer og ulike beskrivelser som kan belyse problemstillingen og kompleksiteten i den på en tilfredsstillende måte.

3.4.2 Forberedelse og gjennomføring av intervjuene

Vi tok personlig kontakt med informantene vi ønsket å intervju. Vi informerte om studiet og spurte dem de hadde mulighet til å stille som informant, samtidig som vi presiserte at deltagelse var frivillig. Vi fikk ja fra alle vi spurte, og intervjuene ble gjennomført i perioden desember 2021 - januar 2022. Tidspunkt for intervjuene ble bestemt i samråd med informantene, og intervjuene hadde en varighet på ca. 1 time.

På grunn av restriksjoner under koronapandemien, ble alle intervjuene gjennomført digitalt via verktøyet Teams, der to av oss deltok. I forkant av intervjuene var arbeidsfordeling mellom oss avklart, og én av oss hadde ansvar for selve gjennomføringen av intervjuet, mens den andre hadde ansvar for lydopptak.

I innledningen av intervjuet presenterte vi oss og ga en kort informasjon om forskningsprosjektet.

Under intervjuet gjorde vi lydopptak ved hjelp av verktøyet “Voice Memos” på vår iPhone. Alle informantene ble spurt om samtykke til lydopptak, og alle godtok at vi gjorde opptak av

intervjuet. Bruk av lydopptak bidro til sikre oss presise data samtidig som at vi da kunne ha mer fokus på informantene i form av aktiv lytting og oppfølgings- og utdypende spørsmål.

Før intervjuene hadde informantene mottatt og signert et samtykkeskjema hvor vi orienterte informantene om problemstilling og tema for intervjuet, men med begrenset informasjon om selve innholdet i intervjuet. For å gjennomføre intervjuet mest mulig i tråd med fenomenologisk tilnærming var det viktig for oss å ikke påvirke informantene for mye i forkant. Vi ønsket ekte og ærlige beskrivelser av ledernes erfaringer og opplevelser, og ikke forberedte, “riktige” svar – svar som informantene tror vi er ute etter.

I en intervjusituasjon er intervjueren, ifølge Kvale og Brinkmann (2015), selve forskningsinstrumentet. Forskerens kunnskap og kompetanse er dermed avgjørende for at det produseres god og rikholdig kunnskap under intervjuet. Kvale og Brinkmann (2015) mener at intervjuerens kvalifikasjoner er avgjørende, og han bør være kunnskapsrik, strukturerende, klar, vennlig, følsom, åpen, styrende og kritisk. Vi følte på en viss ydmykhet i forhold til disse kravene, og det var helt klart skjerpene for oss i selve intervjusituasjonen. Vi valgte alltid å gjennomføre intervjuene med to av oss til stede, for å best mulig å kunne ivareta alle disse kvalifikasjonene.

3.4.3 Intervjuguide

En intervjuguide, kan, ifølge Thagaard (2018) være et verktøy som kan hjelpe forskeren til å huske alle de områdene man ønsker å få belyst gjennom intervjuet.

Grunnlaget for intervjuguiden er teori presentert i litteraturkapittelet. Vi har benyttet oss av litteratur som var kjent for oss fra før gjennom MBA studiet. I tillegg har vi gjort litteratursøk i biblioteksøket Oria og på Google Scholar for å supplere med relevante bøker og artikler. I tillegg har vi søkt etter avisartikler, podkaster og lignende for å finne et godt teoretisk grunnlag. Teori som er benyttet i oppgaven er referert til underveis og i litteraturlisten.

Intervjuguiden kan ha ulik utforming og karakter, Kvale og Brinkmann (2015). Den kan for eksempel kun være en grov skisse med stikkord for hva man ønsker å ta opp eller det kan være en langt mer detaljert og strukturert guide.

Vi benyttet oss av en delvis strukturert intervjuguide som er ganske detaljert, men som samtidig er så åpen at det var rom for å tilpasse intervjuet ut i fra situasjon og informasjonen som blir delt gjennom intervjuet.

I følge Thagaard (2018) er det, i kvalitative intervjuer, viktig å stille spørsmål som får informanten til å reflektere over de temaene vi ønsker å utforske.

Intervjuguiden utarbeides med utgangspunkt tema "Ledelse i en hybrid arbeidshverdag", med tilhørende forskningsspørsmål.

Intervjuguiden er delt opp i følgende hovedtema med supplerende stikkord.

- Bakgrunnsspørsmål
- Lederrollen
- Motivasjonsarbeid
- Arbeidsmiljø og kultur
- Fravær og fraværsoppfølging
- Oppsummering

Innledningsvis i intervjuet er det ifølge Thagaard (2018) viktig at forsker skaper en vennlig og fortrolig atmosfære. Forskeren må ta regi over intervjusituasjonen og ta ansvar for å skape dette. Vi føler at vi fikk til en god og tillitsfull atmosfære i alle intervjuene våre.

3.4.4 Transkribering

Prosessen med å transkribere kan være tidkrevende. Dette erfarte vi, og mye tid ble brukt på selve transkriberingsprosessen. Vi brukte det som ansees å være standard transkriberingsmetode i kvalitativ forskning (Nilssen, 2012), lydopptak omgjort til tekstdokument.

I transkriberingsprosessen, omgjøringen fra muntlig til skriftlig form, mister man den ikke-verbale delen av kommunikasjonen. I tillegg forsvinner også stemmeleie, åndedrett og intonasjon. Transkriberingen er dermed i seg selv en fortolkningsprosess. Det innebærer at vår forståelse av innholdet av samtalen kan ha påvirket også denne delen av studiet.

Å transkribere intervjuene var spennende og interessant, men også en svært arbeidskrevende prosess. Vi forsøkte oss først på å benytte transkriberingsverktøyet som finnes i Microsoft Word, men fant fort ut at det ikke fungerte særlig godt til å tolke dialekter. Vi endte da opp med å lytte til filene og skrive ned det som ble sagt ord for ord. Vi måtte flere ganger spole tilbake for å forsikre oss om at transkriberingen ble korrekt. I noen tilfeller var vi usikre på hva informantene egentlig mente, og vi måtte da prøve å tolke det som ble sagt ut fra den sammenhengen det ble sagt i.

3.5 Dataanalyse

Vi har, som tidligere nevnt, valgt en hermeneutisk og fenomenologisk tilnærming i vår forskningsprosess. Analysen har derfor ikke vært en avgrenset del av forskningen vår, men har foregått hele veien fra vi startet prosessen med problemstilling og frem masteroppgaven er ferdig (Dalen, 2004) og (Postholm, 2010).

På et gitt tidspunkt i prosessen, når vi var ferdig med datainnsamlingen, var det behov for å jobbe mer systematisk med innsamlede data for å kunne tolke disse og sette de inn i en teoretisk sammenheng.

Vi gjorde lydopptak av intervjuene, og disse ble transkribert for å få informasjon i tekstformat. Etter at transkriberingen var gjennomført satt vi igjen med store mengder tekst; det som også kalles rådata. For å kunne starte med en analyse av dataene, var vi avhengige av å først redusere og kategorisere dataene før vi kunne se etter sammenhenger og tendenser. Vi hadde en stor mengde data, så arbeidet med å redusere og kategorisere ble en ganske omfattende jobb. Det var viktig for oss å få med mest mulig viktig informasjon, samtidig som at vi fikk redusert og konkretisert den. Vi gjennomgikk derfor all tekst vi hadde skrevet for å ta bort alt det som ikke var relevant for vår problemstilling.

Inspirert av Grounded theory-metoden kodet og strukturerte vi funnene våre (Johannessen & Christoffersen, 2020).

Arbeidet med analysen startet med at vi gjennomførte en åpen koding av datamaterialet. Vi gikk nøye gjennom alle de transkriberte intervjuene og kategoriserte ulike funn og fenomener. Etter denne prosessen endte vi opp med mange kategorier og det var derfor nødvendig å strukturere funnene enda mere.

I neste del av analyseprosessen bevegde vi oss videre der kategoriene fra den åpne kodingen ble gjort om til sub-kategorier (Postholm, 2010). I denne prosessen ble kategoriene tydeligere i lys av hverandre, og funnene ble sett i forhold til problemstillingen og den teori vi har lagt til grunn i studiet. Denne kodingsprosessen førte til at vi så at noen funn passet bedre i andre kategorier enn i de kategoriene som vi først plasserte de i under den åpne kodingsprosessen. Enkelte kategorier ble også ansett som overflødige og lite relevante i forhold til forskningsspørsmål og teori, og ble dermed forkastet.

Etter at vi hadde gjennomført dette arbeidet startet siste del av kodingsprosessen, arbeidet med selektiv koding. Målet med den selektive kodingen var å få fram den innsikt forskningen og funnene har gitt oss som har betydning for vår problemstilling. For å få til dette lagde vi overordnede kategorier av de kategoriene som kom frem i den strukturerte kodingen.

Når denne prosessen med å redusere dataene var gjennomført, var vi i stand til å presentere funn og sammenligne funn med eksisterende teori.

3.6 Forskningens kvalitet

Mange ulike faktorer påvirker enhver form for forskning, og man vil derfor kunne finne svakheter ved all forskning. Det har derfor vært viktig for oss å dokumentere forskningsprosessen i dette kapitlet samtidig som vi underveis i prosessen har reflektert rundt vår forsknings validitet og reliabilitet.

Når vi i denne sammenheng snakker om validitet og reliabilitet, omhandler dette forskningens troverdighet og pålitelighet; rett og slett om forskningen er til å stole på. For oss har det vært viktig at vi vurderer og dokumenterer vår egen forsknings troverdighet og pålitelighet.

I følge Kvale og Brinkmann (2015) vil valg av metode, at valgt metode er egnet til å undersøke aktuelle problemstilling, være avgjørende for forskningens validitet. I følge Postholm (2010) vil også en slik redegjørelse av valg av metode og beskrivelse av forskningsprosess ha betydning for validiteten i forskningen. Vi har derfor vært bevisst valg av metode og vært opptatt av å dokumentere egen forskningsprosess underveis.

For å sikre best mulig validitet, var det også viktig for oss med en godt definert problemstilling og tema for masteroppgaven, at begrepene er operasjonalisert, slik at det ikke er rom for alt for mye fortolkning. Spørsmål som ble stilt dybdeintervju var av god kvalitet og tilpasset tema og problemstilling.

Vi skal senere komme inn på vår rolle som forsker. Der vil vi beskrive utfordringer knyttet til blant annet subjektivitet i forskerrollen. Dette er også forhold som har betydning for forskningens validitet.

Mens validitet omhandler forskningens gyldighet, kan reliabilitet si noe om forskningens pålitelighet.

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelige dataene vi har fått ut av vår undersøkelse egentlig er. Hvilken måte vi har fått tilgang til dataene og hvordan de analyseres har betydning for dette. Hvis to uavhengige studier om samme tema kommer ut med nøyaktig samme resultat, har undersøkelsen høy reliabilitet.

For å ha reliabilitet i forskningen er det viktig for oss å ha et godt datagrunnlag. For å sikre oss et godt datagrunnlag har vi vært opptatt av høy kvalitet på spørsmål og på gjennomføringen av intervjuene. Det har også vært viktig for oss å bearbeide dataene på en nøyaktig og grundig måte før vi startet analysearbeidet.

Gjennom metodekapittelet har vi forsøkt å gi en god beskrivelse av hele vår forskningsprosess, noe som igjen er med på å styrke vår forsknings reliabilitet. Vi har forsøkt å synliggjøre flest mulig dimensjoner knyttet til vårt forskningsarbeid gjennom å beskrive metoder og avgjørelser som er tatt underveis i forskningen og gjennom å legge mest mulig relevant dokumentasjon som vedlegg til oppgaven. På denne måten har vi også forsøkt å styrke påliteligheten i vår forskning.

3.7 Refleksjon over egen rolle som forsker og etiske problemstillinger

Gjennom denne forskningen har vårt mål vært å få svar på og mer kunnskap om dette temaet som hver av oss har et stort engasjement for. Det at vi har et engasjement for temaet gjør at vår rolle som forsker er påvirket allerede tidlig i prosessen. Vi som forskere har alltid en viktig rolle i forskningen, og forskeren vil - bevisst eller ubevisst - prege forskningen. Vi har derfor i hele prosessen forsøkt å være oppmerksom på dette. Vi har hatt en forståelse for at vår egen erfaringsbakgrunn, samt våre holdninger og verdier, har påvirket hvilke spørsmål vi har stilt, hvordan vi har innhentet svar på disse spørsmålene og også hvordan analyseprosessen av dataene var i etterkant. Vi har hele tiden under arbeidet med oppgaven reflektert og snakket sammen om dette, og vi har hatt fokus på å være mest mulig objektiv. Vi har kontinuerlig utfordret hverandre slik at vi har holdt fokus på å ha størst mulig grad av objektivitet underveis i arbeidet (Barø et al., 2021).

Også informantenes svar har vært preget av deres subjektive syn og kontekst. Da vi har intervjuet informanter fra flere ulike arbeidsplasser, har vi kontinuerlig beveget oss fra én omgivelse (virksomhet og kultur) til en annen (Barø et al., 2021). Vi som forskere har derfor

tilpasset spørsmål, og forstått svar i sammenheng med informantens subjektive ståsted samt hans omgivelser.

Det at vi som forskere har gjennomført undersøkelser blant ledere som noen av oss har hatt en nær arbeidsrelasjon til, mener vi har gjort arbeidet med undersøkelsen mer interessant og engasjerende. Samtidig har vi imidlertid vært oppmerksomme på at nære relasjoner med noen av våre informanter kan ha påvirket forskningen vår. Både vi og de informantene det gjelder kan ha blitt preget av den tette relasjon, og det kan for eksempel ha ført til at informanter ikke snakker ærlig og åpent, og at vi som forskere legger vekt på ulike ting under intervjuet. Denne utfordringen har vi forsøkt å løse med at de to av oss som ikke har noen nær relasjon til aktuell leder eller arbeidsplass utfører de aktuelle intervjuene (Barø et al., 2021).

Det har også vært viktig for oss å følge gjeldende forskningsetiske retningslinjer. Vi har derfor satt oss inn i og forholdt oss til forskningsetiske verdier og normer for å sikre at vår forskning gjennomføres på en ansvarlig måte. Før vi startet forskningsarbeidet, registrerte vi meldeskjema for behandling av personopplysninger til NSD – Norsk Senter for Forskningsdata.

4 Empiriske funn

4.1 Introduksjon

I dette kapittelet skal vi presentere funn fra våre intervjuer med sju ledere med personalansvar i ulike avdelinger i offentlig og privat sektor. Funnene er alle knyttet til erfaringer fra digital ledelse under koronapandemien. Vi trekker frem funn knyttet til områder som er sentrale for å belyse vår problemstilling, og vi har delt inn i fem underkapitler som representerer funn knyttet til ulike tema. Først skal vi se på funn relatert til utøvelse av selve lederrollen. Deretter skal vi se på funn knyttet til de store ledelsesoppgavene motivasjon, arbeidsmiljø og organisasjonskultur og så avslutte med å se hvordan lederne vi har intervjuet omtaler den nye normalen.

4.2 Lederrollen

I intervjuene utpeker noen momenter seg som mer sentrale enn andre i forhold til selve lederrollen. Alle de sju informantene oppgir at de opplever at lederrollen har vært utfordrende å løse fra hjemmekontor, og momenter som går igjen her er knyttet til følgende:

- Opplevelsen av større arbeidsmengde
- Utfordringer i forhold til personaloppfølging
- Utfordringer knyttet til å sikre at arbeidsoppgaver blir utført
- Opplevelse av støtte fra egen leder

Samtidig opplyser de fleste av informantene, fem av sju, at ledelse fra hjemmekontor under koronapandemien også har hatt noen positiv innvirkninger.

4.2.1 Opplevelse av større arbeidsmengde

Samtlige informanter opplyser om generelt større arbeidsmengde knyttet til endringer i hvordan man må løse ledelsesoppgaver når man jobber fra hjemmekontor. De fleste opplyser også om økt møtevirksomhet og mindre tid til andre oppgaver:

“når alle ble sendt på hjemmekontor ble det jo ekstremt travelt, rett og slett fordi at i tillegg til oppgavene som jeg skulle utføre, fikk jeg jo den oppfølgingen i tillegg. Da hadde jeg avtalt Teamsmøter jevnlig med alle, (...) og da ble det sånn at dagene var rett og slett smekkefulle av oppfølging. Den oppfølgingen man får gratis i det daglige når vi treffes på kontoret, måtte man

liksom avtale et møte for. Og da tar man jo gjerne ikke fem minutter, men en halvtime. Og jeg har jo et stort team.” (Informant 2)

Funnet knyttet til opplevelse av større arbeidsmengde for ledere som leder digitalt er et funn som vi mener er veldig relevant for ledere i en hybrid arbeidshverdag. Vi ønsker å se nærmere på dette i analysekapittelet.

Et annet funn vi har gjort, er at det å måtte forholde seg til flere og helt nye, digitale arenaer for samhandling har vært krevende. Dette er et gjennomgående funn på tvers av alle tema, som vi vil komme tilbake til flere ganger i løpet av dette kapittelet.

Noen opplever det som ekstra vanskelig å lede når man har noen medarbeidere på hjemmekontor og noen fysisk til stede på kontoret. Dette oppleves som mer krevende enn om alle er hjemme, fordi det er vanskelig å lage en god struktur. Hybride møter med noen som er fysisk til stede og noen som er med på Teams fungerer ikke like bra som om at alle møtes fysisk eller digitalt:

“På hjemmekontor klarte jeg liksom å systemisere det og sette opp møter, men i et hybrid møte er det litt sånn “Er du her eller der, og hvem er her og hvor er vi?”. Og sånne blandingsmøter ble jo ikke like bra”. (Informant 2)

Noen av informantene jobber i organisasjoner der de allerede før koronapandemien var godt i gang med digital samhandling, og vi ser at det har vært færre utfordringer knyttet til digital samhandling hos disse. Der hvor digitalt samarbeid var etablert før pandemien, var overgangen til hjemmekontor enklere. Der hvor man ikke var utrustet for digital samhandling, ble utfordringene ekstra store:

“Vi hadde ikke bærbare PC’er i utgangspunktet. (Navn på virksomhet) som organisasjon sa at folk måtte bare jobbe fra sin egen PC. Vi røska sammen det vi klarte å skaffe av nettbrett og PC’er og det ene med det andre og fordelte det litt utover, slik at alle skulle klare å logge seg på disse Skype-møtene som vi kjørte om morgenen” (Informant 4).

Digital samhandling, bruken av digitale, fysiske og hybride møter, vil være veldig relevant i forhold til en hybrid arbeidshverdag, og vi vil se nærmere på ulike sider ved digital samhandling i analysedelen.

Det har også vært mange nye forhold som ledere har vært nødt til å ta hensyn til. Blant annet så er noen ansatte veldig frustrerte over å ha så mye hjemmekontor, mens andre liker dette godt:

Men det er noen som savner å komme tilbake på jobb, det er det ingen tvil om. Jeg snakker med dem noen runder og de savner skikkelig det å være på jobb og å treffe kollegaene. Jeg hører på dem at det er flere som er frustrerte. Andre igjen er veldig glad for å ha det som de har det og stortrives med å sitte på hjemmekontor. (Informant 5)

Dette funnet er knyttet til utforming av den nye normalen, og det er også noe vi kommer tilbake til i analysekapittelet.

Flere informanter synes ledelse under koronapandemien har vært krevende fordi det har vært mange nye problemstillinger å ta stilling til. I tillegg til at det er vanskeligere å få løst de daglige oppgavene fordi man ikke møter hverandre fysisk, så må man ta hensyn til smittesituasjonen, og noen ledere må også ta hensyn til klienter og pasienter:

“Fordi det er ikke bare jeg og de ansatte, men vi har 130 pasienter som vi skal finne gode løsninger for fra dag til dag nesten, og der er problemstillingene veldig forskjellige.” (Informant 4)

For flere av informantene ble det mye nytt å koordinere for eksempel transport, pasientbesøk, i tillegg til det datatekniske. Flere fikk også økt arbeidsmengde som en direkte konsekvens av pandemien. Dette ble en ekstra utfordring i tillegg til å skulle løse alt dette digitalt. Dette er veldig interessant funn, men dette vil ikke være relevant i den hybride arbeidshverdagen, fordi dette handler om utfordringer knyttet til oppstartsfasen eller er direkte relatert til pandemien. Det er derfor ikke like relevant for en hybrid arbeidshverdag, og vi vil ikke ta med oss dette inn i analysen.

Én av informantene sier også at hovedsakelig så er det mye av lederrollen som er den samme, men tidligere var det enklere å sette seg ned sammen med ansatte og løse ting sammen:

“nå må jeg være litt mer bestemt og delegere uten noe spørsmålstegn bak”. (Informant 5)

4.2.2. Nye utfordringer i personaloppfølging

Flere informanter opplyser at det er stor forskjell på hvordan de som har hjemmekontor er komfortable med denne måten å jobbe på. Dette gjorde at personaloppfølgingen ble desto viktigere.

Alle informanter opplevde at det var stor forskjell på det å ha fysiske møter versus digitale møter:

“ikke alle blir like engasjerte i digitale møter, noen som prater mye, andre som blir passive og sier lite, og ikke en gang bekrefter at man er enige.” (Informant 6).

I noen organisasjoner har de jobbet med hvordan de digitale møtene skal gjennomføres, for å få de til å ligne mest mulig på fysiske møter. Man har også prøvd å legge til rette for mer uformelle digitale møter

“Hver dag klokka 09.00 har vi en sånn fast uformell kaffeprat. Det er ikke så mye faglig, men det kan være noe faglig innimellom. Noen spørsmål og noen saker som noen holder på med, det tar vi opp der. Og jeg kan ta litt informasjon hvis jeg har noe.”. (Informant 5)

Flere informanter opplyser også at personaloppfølging har vært tidkrevende. "Personalpleie" er vanskeligere når man ikke møtes, og i perioder har man følt at man ikke har fått det godt nok til. Flere mener det er viktig å se hver enkelt, ikke bare teamet. Ifølge én informant går dette automatisk når man er på kontoret, men når man må ta praten via telefon eller teams med mange deltagere, blir det vanskelig. Når man ser folk ansikt til ansikt, ser man om det er behov for ekstra oppfølging. Personalpleie er viktig for at man skal ha det bra på jobb. Betydningen av personalpleie vil vi drøfte i kapittel 5.

Her ser vi nok et eksempel på at leders oppgaver blir mer omfattende og tidkrevende. I analysedelen vil vi se nærmere på hvordan mange av leders oppgaver blir mere tidkrevende.

” Jeg tror det er mange ledere som har et færre antall ansatte som synes det fungerer greit på Teams. Problemet er at jeg har for mange ansatte. Jeg har personalansvar for en for stor gruppe til at jeg klarer å ivareta alle via Teams. Jeg tror at hvis jeg hadde ansvar for fire stykker, så skulle jeg klart det også”. (Informant 1)

Det kommer også frem av intervjuene at det var en helt klar fordel å kjenne sine medarbeidere godt før pandemien startet. Hvis man allerede da visste hvem som hadde behov for oppfølging, og hvem som tok kontakt ved behov, var arbeidet med personaloppfølging enklere. Flere informanter mener at de som fungerer best med hjemmekontor er “selvgående team som jobber godt på egenhånd og ikke trenger så mye input fra leder” (Informant 7).

Flere informanter er også bevisste på at noen ansatte har behov for mye oppfølging og å bli sett og opplever at å fange opp behov og å følge opp behovene digitalt kan være utfordrende. Samtidig opplyser de at det varierer veldig hvor mye tilbakemelding og oppfølging ansatte ønsker.

“Folk er forskjellige. Noen er veldig flinke til å ta kontakt hvis det er noe, og sier fra hvis de trenger en prat. Det har jeg oppfordret til”. (Informant 7)

Én informant opplever at man mister mye som leder ved at man ikke kan ta "tempen" på ansatte på samme måte som tidligere. Det er vanskelig å vite hvem som har mye å gjøre, hvem som har lite å gjøre, hvem som mestrer og så videre.

Én informant forteller at han ikke har hatt noen strukturert oppfølging av ansatte.

"Det er jo noen som er flink til å si fra om at kanskje jeg skulle ringe på henne eller han, og da har jeg jo gjort det. Vi har jobbet sammen i mange år og kjenner hverandre ganske godt, og det er ganske åpent da. Og når vi har de møtene på morgenen så hører jeg litt og skjønner litt hva folk står i, så jeg har jo ringt og snakket med folk". (Informant 5)

Det er flere informanter som har fortalt om at når man som leder mister oversikten over dynamikken i gruppen, mister man mye informasjon som er viktig i personaloppfølgingen. Det er også mer tidkrevende å følge opp og være tett på den enkelte ansatte når du ikke ser dem lenger og man får ikke fulgt de opp så godt som man ønsker.

“Det er mye lettere når du sitter der og ser hele avdelingen din og du ser hva som er dynamikken i gruppen. Det er ikke så lett når folk sitter på hjemmekontor. Hvem snakker sammen? Hvem er egentlig lederen i avdelingen? Eller den uoffisielle lederen”. (Informant 1)

4.2.3 Sikre at arbeidet blir utført

Flere av informantene opplyser at de stoler på sine medarbeidere, og er opptatt av at man må være raus fordi mange strever under pandemien.

Andre informanter forteller at de synes det er utfordrende da det er vanskelig å vite om folk har vært på jobben sin den tiden de skal - man mister jo kontrollen:

“Man må ha tillit til å tro at det er sant det de sier, men...” (Informant 5)

Samme informant forteller at han har lært mye av pandemien:

“Jeg har et mer avslappa forhold til det å ha tillit til at de gjør jobben sin” (Informant 5).

En annen informant forteller om et manglende behov for kontroll

“Jeg har ikke noe kontroll på (...), Jeg har lite behov for å kontrollere hva folk gjør. Folk gjør på en måte jobben sin” (Informant 4)

Flere informanter opplyser derimot at relasjonen til de ansatte har en betydning i forhold til dette. På grunnlag av relasjoner og erfaringer stoler de mer på enkelte enn andre og synes det er vanskelig å følge opp de man ikke har god tillit til via skjerm. Betydningen av relasjoner og tillit vil vi gå nærmere inn på i analysedelen.

Vi ser at ledere ser på dette med kontroll på ulik måte. Noen har mer fokus på leveranser enn andre. Her er det en forskjell mellom ledere som også jobber operativt kontra ledere som er personalansvarlige på heltid.

Dette med kontroll er også med å prege funn knyttet til den nye normalen, som vi skal se nærmere på senere i dette kapittelet. Vi vil se litt nærmere på dette temaet også under analysen.

4.2.4 Leders oppfølging fra egen leder

Vi hadde også et ønske om å se på hvordan de ulike lederne har opplevd støtte fra sin leder. Vi antar det har stor betydning for utøvelse av lederrollen at lederen selv er trygg og har tillit hos sin leder.

Det viser seg at det er store ulikheter i hvor mye oppfølging de sju lederne har fått fra sin egen leder under koronapandemien.

Én av informanten har en leder med *“åpen dør policy”*, men har hatt ingen direkte oppfølging. Arbeidsgiver har likevel kjørt webinarer og opplegg rundt fjernledelse og digital ledelse, og det har vært mulig å bruke bedriftshelsetjenesten ved behov.

En annen informant opplever å ikke fått noen lederstøtte. Det har ikke vært noen retningslinjer for hvordan de skulle opprettholde kontakten med de ansatte, og vedkommende har ikke fått noe tilbud om ledelseskurs.

“Det har vært snakk om noe personalgreier, men vi har aldri kommet dit”. (Informant 5)

Flere informanter opplever at oppfølging fra egen leder har blitt dårligere under koronapandemien. Dette kan være knyttet til økt arbeidsmengde for ledere, noe som er et tema vi ser går igjen flere steder, og som vi vil diskutere videre i analysekapittelet.

4.2.5 Positive sider med hjemmekontor

Flere av informantene fremhever noen faktorer som har vært positive i forhold til lederrollen under pandemien. Blant annet ser man at enkelte medarbeidere blir mer produktive:

“Jeg ser jo at enkelte er veldig effektive på hjemmekontor”. (Informant 1)

For én informant ga situasjonen med hjemmekontor muligheter for han som fersk leder. Det ga vedkommende mulighet til å ta tak i strukturelle ting, bryte opp i konstellasjoner og bedre samarbeid der det var hensiktsmessig. Denne informanten ledet to medarbeidere fra to kontorlokasjoner, og opplevde at de to kontorstedene ble mer likestilt under pandemien. Digital samhandling har gjort at alle har fått samme informasjon samtidig, alle hørte samme spørsmål og fikk samme svar.

Flere informanter opplyser også om store kostnadsbesparelser med digitale møter og mindre reiser.

“man sparer tid i forhold til transport og i forhold til forflytning og sånne ting, og det gjør jo at man enten får mer fritid, eller så får man brukt mer tid på jobben og begge tingene kan være et gode”. (Informant 2)

Noen informanter opplyser også at det er lettere å styre møter og aktivisere de ansatte i møtene med Teams:

“At folk sitter med hver sin PC og hver sin skjerm. Det gir også mulighet for deltakelse for alle på veldig mye mer vidt nivå og som leder av møtet så, er det lettere å styre. Som å gi ordet til folk, og ja, begynne å bruke litt sånne virkemidler for å aktivere dem. Noen ganger kanskje nesten bedre enn når man sitter rundt et møt bord.” (Informant 3)

4.3 Motivasjon

Lederne som vi har pratet med, opplever at motivasjonen hos de ansatte påvirkes negativt av hjemmekontor. Flere av informantene vi har snakket med trekker fram at fellesskapet og samholdet i avdelingene er blitt dårligere etter en så lang periode på hjemmekontor.

“Og de som har mye å gjøre har det helt tettepakka og har nesten ikke tid til å ta en pause i løpet av en dag, og da blir man jo så utmattet. Det er klart det går utover motivasjon. Også er det jo artigere å møte folk fysisk. Samarbeidspartnere og sånn, det er jo mye mer inspirerende. Så ja, jeg tror det går utover motivasjonen”. (Informant 3)

Den uformelle praten som tidligere foregikk naturlig ved kaffemaskinen eller ved at folk møttes i gangene er blitt borte. Flere av lederne trekker også fram at de mener man mister muligheten for uformell kunnskapsdeling når de ansatte ikke er samlet på kontoret. Det viser seg at det er en større "belastning" for den ansatte å ringe en kollega for å søke informasjon enn hva det er å spørre sidemannen i kontorlandskapet. De ansatte har heller ikke lenger muligheten for å snappe opp informasjon gjennom at de hører kollegaer diskuterer en sak.

Lederne mener at de ansatte har et behov for å bli sett og å bli satt pris på, noe som de har merka ikke er like enkelt å få til når man ikke sitter samlet på samme sted. Som én av lederne sier er det lett å vise at man ser og setter pris på kollegaen på kontoret. Å gi et klapp på skuldra er vanskeligere å gjennomføre digitalt.

“Det er vanskelig å dele kunnskap, nye ting som kommer, vite at alle føler seg inkludert og sett. Det er mye lettere å gå bort å gi en klapp på skuldra når man fysisk er der.” (Informant 1)

De arbeidsplassene som har mer rutinepregede arbeidsoppgaver som ikke alltid er så spennende merker spesielt godt at det blir tyngre å gjennomføre jobben sin når man ikke har kollegaene sine rundt seg. Å ha andre rundt seg veier opp for det arbeidet som ellers kan oppleves som litt kjedelig.

"Noen har strevd veldig med motivasjonen (...) Vi ser også at hvis man jobber med samme type oppgaver og man ser at man lykkes med ting, så ser vi at vi klarer å få til motivasjon i teamet, og får dratt med de som kanskje er litt mindre motivert" (Informant 7)

En av informantene har blant annet kjempet hardt for at ansatte på hans avdeling skal få en del av de tilgjengelige kontor plassene som arbeidsplassen har hatt, og han opplever at avdelinger som ikke har hatt det samme fokuset på å få samlet de ansatte har ført til et dårlig arbeidsmiljø og det har ført til flere oppsigelser i ettertid.

"Ja, jeg synes at det blir tungt. Jeg føler jo mer på ansvaret for at alle skal glede seg til å komme jobb. Jeg synes det har vært slitsomt og skulle dra det her lasset. Jeg blir helt klart påvirket når folk har det tøft og slitsomt." (Informant 4)

Funnene viser at det er stor forskjell på medarbeiderne og deres ulike behov. De som er veldig sosiale av seg er mer misfornøyd med hjemmekontor, mens de som trives best på hjemmekontor mest sannsynlig er de som har best av å komme tilbake til kontoret.

"Det er kanskje noen som sitter hjemme som synes det er veldig bra, og kanskje det er dem som har mest godt av å komme seg tilbake på jobb på kontoret, selv om de sier at de har det veldig greit som de har det." (Informant 5)

Selv om lederne mener at mange faktorer påvirker motivasjonen i negativ retning når det gjelder hjemmekontor, trekker de også fram noe som påvirker motivasjonen i positiv stand. Ansatte som har lang reisevei for eksempel synes det er topp med hjemmekontor slik at de slipper å bruke så mye tid på å reise til og fra jobb.

Et par av informantene har nevnt at hjemmekontor gir medarbeiderne en større grad av fleksibilitet. På vinterstid har noen ledere bevisst gitt medarbeiderne muligheten til å kunne ta seg en lengre tur ut i dagslys i lunsjen.

"Når det er torsdag og det er finvær og du ser det skal bli ei regnværshelg. Da skal de få utnytte den dagen ute på ski. Ta seg en tur i lunsjen." (Informant 5)

Ansatte har også rapportert at de trives med hjemmekontor fordi de føler de får jobbet mer effektivt og at det er mindre forstyrrelser.

En av lederne trekker frem denne kommentaren fra en gruppeoppgave som viser at det ikke lenger finnes noe klart skille på jobb og fritid.

"Fordelen med hjemmekontor var at man kunne gå i joggebukse, men ulempen var at man kunne gå i joggebukse." (Informant 6)

Hvordan motivasjon og mestring påvirkes av hjemmekontorsituasjonen vil vi belyse og drøfte nærmere i analysekapittelet.

4.4. Arbeidsmiljø og organisasjonskultur

Innen temaet arbeidsmiljø og organisasjonskultur, startet vi med et åpent spørsmål, hvor vi ba lederne beskrive arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen i sin avdeling før pandemien.

De aller fleste lederne vi pratet med fortalte om avdelinger med et godt arbeidsmiljø og en sterk organisasjonskultur. Vi fikk høre om sammensveidete avdelinger, hvor de ansatte - via gode resultater i medarbeiderundersøkelser - viser at de i stort mener at arbeidsmiljøet er bra. Vi ble fortalt om avdelinger hvor man har sterke kulturer, med fokus på faglig dyktighet, kvalitet i arbeidet, og hvor man er hyggelige og inkluderende med hverandre.

De fleste lederne hadde stort sett positive ting å si rundt dette temaet, men to av lederne hadde et litt mer nyansert bilde av kulturen og arbeidsmiljø i sin avdeling.

Én avdeling var nylig blitt sammenslått på tvers av to lokasjoner, og i denne avdelingen var det også flere nyansatte. Her var det et godt arbeidsmiljø, men det var tilfeller av subkulturer bestående av folk som hadde jobbet sammen lenge og hvor noen var som "siamesiske tvillinger" som det var vanskelig for de nye å komme innpå, både faglig og sosialt.

En annen avdeling bestående av ulike yrkesgrupper, hadde en kultur preget av sterk faglig fokus og prestisje i forhold til å være best på sitt fagområde som påvirker arbeidsmiljøet:

“I avdelingen er noen yrkesgrupper mer verdsatt enn andre, og dette trekker ned på arbeidsmiljøfronten. Arroganse skaper frykt og stresstemning fordi man rangerer de andre”.
(Informant 3)

Videre spurte vi lederne om arbeidsmiljøet og kulturen ble endret under hjemmekontorperioden. De fleste av de sju lederne vi pratet med, opplevde utfordringer med å ta vare på arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen under pandemien; dette var gjennomgående uavhengig av status før pandemien. Utfordringene omtales imidlertid på ulike måter.

En av våre informanter oppsummerer det slik:

“Det er vel egentlig det som lider mest av dette hjemmekontorlivet. Altså arbeidsmiljøet.”
(Informant 3)

Mange ledere fremhever at kommunikasjon og samhandling via digitale verktøy er krevende. At kommunikasjon blir mere tidkrevende og bruk av digitale møter skal vi se nærmere på i neste kapittel. Man mister det mellommenneskelige og det uformelle, og det er vanskelig å skape et fellesskap. Kroppsspråk og uttrykk blir dødere på skjerm enn ansikt til ansikt. Det blir en annen type prat, og man deler ikke energi på samme måte via digitale møter:

“Jeg har jo ei som gjerne kommer syngende inn på kontoret, men hun gjør ikke det på Skype altså”. (Informant 4)

Utfordringer med arbeidsmiljøet opplevdes å bli forsterket av lange perioder på hjemmekontor:

“Jeg synes at alle slike ting forsterkes når vi ikke møtes fysisk. Det får ikke frem det beste i oss”. (Informant 4)

Hybride møter fremheves at to informanter som mer krevende enn møter hvor alle enten er fysisk til stede eller til stede digitalt, og omtaler hybride møter på denne måten:

“Det er mindre bra. Da blir det fort litt sånn at det ikke er lik mulighet til å delta og dele ting. Da kan de sitte å ha litt subkulturer på hver sin plass og himle med øynene seg imellom uten at vi andre ser det. Det er mye rart som kan oppstå der.” (Informant 3)

Dette er et interessant funn som er knyttet til utvikling av subkulturer som følge av hybride møter, og vi ser nærmere på dette i diskusjon rundt organisasjonskultur i analysekapittelet.

To av lederne vi pratet med opplevde at mangel på et tilgjengelig arbeidsmiljø og sosial omgang med kollegaer på hjemmekontor påvirket medarbeidere ulikt avhengig av type arbeidsoppgaver. De med analytiske oppgaver var mer fornøyde med tilværelsen på hjemmekontor, enn medarbeidere med repeterende oppgaver. For de som jobber med produksjonsarbeid, var savnet over manglende kaffepauser og sosialt samvær stort. Lederen forklarer dette på følgende måte:

“Jeg tror at mye handler om å få lufta frustrasjon. Mange er frustrerte over at noe på jobb er irriterende. Og sånn jeg har oppfatta fra tidligere i min erfaring er at kollegaer er den beste psykolog for sånt. Få lufta frustrasjonen din til hverandre og at man får kosesyte litt med hverandre og får ut litt frustrasjon. Det er deilig å kjenne at andre opplever det på samme måten. Men når man sitter hjemme blir man sittende inne med frustrasjonen og får ikke lufta det. Verken til leder eller til kollegaer. Jeg tror kollegaer er enda viktigere enn lederen egentlig”. (Informant 1)

Dette sitatet forteller at relasjoner mellom kollegaer er viktig, og vi vil se nærmere på det i analysekapittelet.

Bare én av lederne vi intervjuet, mener at arbeidsmiljøet har holdt seg bra under tiden på hjemmekontor. Samme leder trekker fram kulturen i avdelingen, som han mener også er med å forklare at arbeidsmiljøet har vært bra.

“Vi var jo litt heldige. Alle i min seksjon har jobbet sammen såpass lenge at kulturen var her på forhånd og så har vi egentlig bare videreført den. Internt i seksjonen er det veldig stabilt, tror jeg. Folk vet hvor de har hverandre, og hva folk gjør innenfor den seksjonen. Jeg tror kulturen har vært der hele veien, og at det ikke er noen stor endring på den.(...). Det hadde nok vært vanskeligere om vi fikk inn noen nye, eller det hadde vært endring i arbeidsoppgaver. Det hadde vært tyngre å videreføre kulturen da. Vi har vært heldige og sluppet unna en del utfordringer der.” (Informant 5)

Dette mener vi er et interessant funn som er relevant også i en hybrid arbeidshverdag, og det vil være interessant å se nærmere på dette under analysen.

Noen av lederne vi intervjuet opplevde nettopp det å få nyansatte i sin avdeling under pandemien. Det ble omtalt som utfordrende; spesielt i forhold til faglig opplæring, men også i forhold til arbeidsmiljø og kultur. Ledere sier også at hjemmekontor oppleves som mer krevende for unge folk som ikke har så mye erfaring i arbeidslivet. En av våre informanter omtaler dette på følgende måte:

“Du får ikke noe god oppfølging annet enn hvis du er veldig på og stiller mye spørsmål selv, men du plukker liksom ikke opp det som skjer rundt deg. Veldig mye man kan snappe opp av å høre andre prate med kollega eller diskutere problemstillinger og sånne ting. Det mister du helt”. (Informant 2)

Dette med opplæring via digitale kanaler vil vi også komme nærmere inn på underveis i vår analyse.

En observasjon som en av våre informanter kom med, er at ledere mistet oversikten over stemning og trivsel og derfor status på arbeidsmiljø og kultur når man satt på hjemmekontor.

Ledere fikk ikke med seg dialogen på samme måte som på kontoret:

“(...) de kan jo ha møter seg imellom også, men jeg tror kanskje det blir litt lite. De kunne gjerne hatt mer dialog seg imellom, men jeg fanger ikke opp om de bare ringer hverandre og snakker. Det gjør de sikkert mye mer enn jeg får med meg. Håper og tror det. Enkelte ganger får jeg tilbakemelding og hører at de har hatt dialog og snakket sammen (...), og at de har jobbet sammen og samarbeidet godt.” (Informant 5)

To av lederne som vi intervjuet, startet som ledere i sin avdeling omtrent samtidig med at landet stengte ned og alle ble sendt på hjemmekontor. Én av disse var fersk i bedriften som sådan, og måtte bli kjent med alle sine ansatte og sine egne ledere via digitale kanaler. Det opplevdes som utfordrende. Den andre ferske lederen, kjente godt til avdelingen før tiltredelse i avdelingslederstillingen. Denne lederen mener at til tross for alle utfordringene man hadde med hjemmekontor, påvirket situasjonen avdelingens kultur og arbeidsmiljø positivt. Det at folk satt hjemme og samhandlet digitalt, gjorde det mulig å bryte opp i gamle konstellasjoner, subkulturer, av medarbeidere som ikke åpnet opp like enkelt for samarbeid med andre. Det skapte nye muligheter for samhandling og etablering av en ny kultur og et grunnlag for et bedret arbeidsmiljø.

Vi spurte så våre informanter om hva de hadde gjort for å jobbe med arbeidsmiljø og kultur i denne perioden.

Alle de sju lederne som vi pratet med hadde satt opp faste tidspunkt for uformell prat, eller kaffepauser digitalt. Noen avdelinger hadde daglige treffpunkter, mens andre hadde digitale treff ukentlig eller sjeldnere. I tillegg til kaffeprat én eller flere ganger i uka, har noen gjennomført fredagskaffe med quiz og lønningstreff digitalt.

Selv om erfaringene fra disse digitale treffene er ulike, så alle ledere på dette som et positivt tiltak i mangel på bedre alternativer.

Én leder trekker frem at medarbeidere likevel har blitt bedre kjent med kollegaene sine gjennom disse uformelle digitale treffene, og at disse treffene fungerer bra. Samme leder sier at antall deltagere er et viktig suksesskriterie for å få digitale, sosiale treff til å fungere bra:

“Det er som regel greit hvis man er fire, men hvis det bikker 5-6 blir det litt sånn at man snakker i munnen på hverandre og noen ikke i det hele tatt.” (Informant 6)

Noen arbeidssteder fikk høy arbeidsbelastning på grunn av pandemien og lederne erfarte at folk da ikke var så ivrige på å møte opp på digitale treff. De ville heller jobbe og bli ferdige med jobben de måtte få gjort.

Et annet funn er knyttet til dette med digital utmattethet. På hjemmekontor satt man i digitale møter og jobbet foran skjermen, og etter en stund på hjemmekontor, ble man lei av digital samhandling:

“I forrige uke var det til og med lønningstreff på Teams, men man blir jo så lei, ikke sant? Dette var jo artig i begynnelsen. Man blir så trøtt av skjerm at til slutt blir det ikke så attraktivt å møte opp på disse uformelle Teamsmøtene heller.” (Informant 3)

En annen leder trekker fram ulikheter mellom team basert på teamets medlemmers ulike personligheter. Denne lederen er leder for ulike team, hvor det ene teamet klarer å skape sosial samhandling via teamets chattegruppe:

“Teams chatten til (ett team) f.eks., den starter kl. 07.30 på morgenen. Da er den første på og ønsker god morgen. De bruker teams chatten til sosiale ting. Historier og artigheter og det gjenspeiler seg også når vi har møtene. De deler mye med alle. Det blir en helt annen arbeidsmiljøkultur. (Et annet team) derimot logger seg på og jobber. Dialogen hos dem går på fag. Det er noen som prøver seg noen ganger på noe sosialt og litt artig, men det er lite respons tilbake. Da ser du at både teammøtene og fagdrøftingene blir veldig forskjellig. Det kommer an på personene som sitter i de ulike teamene hvordan relasjoner de har.” (Informant 7)

I løpet av den nesten to år lange perioden på hjemmekontor som følge av koronapandemien, har det i korte perioder vært åpning for å treffes ansikt til ansikt. Når man benyttet muligheten til å treffes, var det positivt:

“Vi kjørte kohortjulebord (...), og da var vi seks stykker i hver kohort. Det var veldig velkomment for å si det sånn. Folk var helt utsulta på og treffes på annen måte enn på jobb”. (Informant 4)

En av lederne vi pratet med, ønsker nå at han hadde gjort mer for å jobbe bevisst med arbeidsmiljø og kultur, men forklarer mangel på tiltak med at man hele tiden trodde at man var i en midlertidig situasjon og ikke forutså hvor lenge dette kom til å vare:

“Utfordringa har hele tida vært at vi har trodd at vi skulle være hjemme i en uke eller to, også blir det 2, 3 måneder. Vi har aldri gjort de grepene vi burde gjort synes jeg. Jeg har ikke noe fasit på hvilke grep vi skulle gjort, men vi har ikke satt oss ned og reflektert over hva vi egentlig skulle gjort eller hvordan vi skulle håndtere situasjonen. Det har bare skura og gått”. (Informant 5)

Oppsummert virker det som alle ledere synes det har vært krevende og vanskelig å jobbe med arbeidsmiljø og kultur fra hjemmekontor:

“Folk jobber mye bedre med arbeidsmiljøet hvis man møtes fysisk og har den uformelle biten. Det er ikke sammenlignbart selv om vi møtes i grupper på Teams hvor det kan bli fliring og mye artig, men det er noe annet når man møtes. Det kan ikke undervurderes. Det blir litt annen prat også. Terskelen for å bryte inn blir større”. (Informant 7)

I analysedelen av oppgaven vil vi gå nærmere inn på både hvordan fellesskapsfølelsen og subkulturer blir påvirket av den hybride arbeidshverdagen.

4.5. Den nye normalen

Ut fra dataene vi har samlet inn ser vi at det er klare skiller på hva lederne mener angående hva som bør være den nye normalen og bruk av hjemmekontor.

To ledere er veldig klare på at de ønsker å gå tilbake til at tilstedeværelse på kontoret skal være normen igjen. De mener at man skal møtes på kontoret fordi det er der man bygger kultur og skaper samhold. De har samtidig forståelse for at det er trendy å være fleksibel og at det er noe som må vektlegges med tanke på framtidig rekruttering. De er klare over at arbeidstakerne ønsker seg en mer fleksibel arbeidshverdag og at de kan støte vekk gode kandidater hvis de tar bort muligheten for hjemmekontor.

“Jeg er egentlig der at jeg ønsker at vi skal være her 100%. Også er det noen diskusjoner på om det gjør at vi kanskje ikke tiltrekker oss de rette folka og sånn. Det er jo veldig trendy å være fleksibel, så vi får se litt på det og hva det ender med. Men jeg tenker at det beste er at vi i hovedsak er på kontoret, og at man kan gjøre unntak unntaksvis på enkeltpersoner. Hovedregelen er kontor.” (Informant 1)

De fleste av lederne ser for seg at den nye normalen vil inneholde mer tid sammen på kontoret, men de vil fortsatt gi de ansatte muligheten for å ha hjemmekontor. De ser for seg en løsning med tre dager på kontoret og to dager med mulighet for hjemmekontor for de som ønsker det. Møter og samhandling vil da prioriteres på de dagene hvor alle er samlet på kontoret.

"For arbeidsgiveren sitt synspunkt tror jeg det er veldig greit å få de tilbake og få litt mer ressurs ut av dem. Det er det der med å spille de andre gode også. De fleste trives jo bedre når det er flere som er der. Jeg vil gjerne ha med alle sammen på jobb og ha dem på plass. Det er bra for miljøet, og da tror jeg også at alle vil jobbe bedre når vi samles, innimellom i alle fall. Et hybrid kontor hvor de fleste er på plass noen dager i alle fall." (Informant 5)

Blant informantene vi har intervjuet er det to av lederne som har sine ansatte plassert på to ulike kontorsteder i to ulike byer. De kommer til å fortsette med mye av den digitale møtevirksomheten. De kommer til å kjøre seksjonsmøter på Teams for alle sine ansatte uavhengig av arbeidssted. Det sparer dem også for mye tid når de slipper å reise mellom kontorstedene.

"Tidligere var det veldig strengt med tanke på tilstedeværelse, men det blir mest sannsynlig mer fleksibelt enn før, selv om det er mye politikk knyttet til å opprettholde fysiske kontorsteder." (Informant 6)

Én av kandidatene trekker fram at nye arbeidsavtaler vil være en faktor man må ta stilling til dersom man skal innføre en hybrid arbeidshverdag på fast basis. Dette i forbindelse med at det vil være andre regler for skatt og forsikring som er gjeldene når de ansatte sitter på hjemmekontor.

"Venter på føringer, men den nye normalen blir mest sannsynlig en hybrid arbeidshverdag, men det vil føre til nye arbeidsavtaler, pga. endrede forhold i forbindelse med skatt og forsikring." (Informant 7)

Vi ser av funnene i dette avsnittet at det for mange bedrifter er veldig aktuelt å gå for en hybrid arbeidsmodell, og at det da vil være viktig å se på erfaringer fra tiden på hjemmekontor for å få den hybride modellen til å fungere best mulig.

4.6 Oppsummering av empiriske funn

Vi har i dette kapittelet presentert og beskrevet funn fra våre intervjuer. Vi har sett at lederrollen blir mer krevende når folk sitter på hjemmekontor. Man må bruke mer tid på ledelsesoppgaver, fordi man ikke kan ta raske avklaringer. Det gjør at arbeidsmengden øker for ledere.

Ledere som føler behov for å kontrollere at medarbeidere gjør jobben sin, opplever det som utfordrende å lede på avstand.

Mange ledere henviser til at medarbeidere opplever synkende motivasjon når man er mye på hjemmekontor. Dette forklares med at man mister det sosiale samspillet.

Arbeidsmiljøet lider av utstrakt bruk av hjemmekontor. Digitale sosiale treff kompensere ikke for å møtes fysisk.

Digital samhandling er et gjentakende tema, og digitale møter oppleves som krevende.

Den nye normalen er nå i gang, og alle bedrifter prøver seg nå fram med ulike tilnærminger. De fleste av de sju lederne ønsker en hybrid arbeidshverdag, med tilstedeværelse ca. 3 dager i uka, men to av våre informanter ønsker å gå tilbake til full tilstedeværelse.

5 Analyse

I forrige kapittel presenterte vi resultatene fra vår forskning. Disse resultatene vil vi nå bruke i en analyse av hvordan de fire ledelsesområdene i KROM-modellen - kommunikasjon, relasjoner, organisasjonskultur og mestring - blir påvirket av utstrakt bruk av hjemmekontor.

Vi beskriver i dette kapitlet resultatene fra vår forskning innenfor de fire områdene hver for seg, og vi drøfter og sammenligner funnene med litteraturen. I diskusjonen tar vi utgangspunkt i våre forskningsspørsmål:

- Hvordan endres lederrollen når ledere og medarbeidere ikke er samlokalisert?
- Hvordan påvirkes viktige områder som kommunikasjon, arbeidsmiljø, organisasjonskultur og motivasjon ved utstrakt bruk av hjemmekontor?

I analysen søker vi svar på vår problemstilling knyttet til hvordan ledelse bør utøves i en hybrid arbeidshverdag.

5.1 Kommunikasjon

Som beskrevet i kapittel 2, er kommunikasjon kanskje det aller viktigste verktøyet en leder har for å påvirke sine ansatte. Resultatene fra våre intervjuer viser at alle de sju lederne vi pratet med opplever kommunikasjon som krevende når man leder fra hjemmekontor.

Vi ser at Erichsen et al. (2018) definerer kommunikasjon som selve “limet i organisasjonen”, og noe som er ekstremt viktig for alt samarbeid.

I en arbeidshverdag hvor ansatte ikke treffes like mye lenger, er det mye som tyder på at dette limet er ekstra viktig. Vi mener det derfor er et tankekors i overgangen til en hybrid arbeidshverdag at mange ledere sier de har utfordringer med kommunikasjon når de ikke sitter samlokalisert med sine medarbeidere. Det er derfor veldig interessant å se nærmere på hva disse problemene består i.

Våre informanter viser til store forskjeller i kommunikasjonen når medarbeidere sitter på hjemmekontor kontra når alle er fysisk samlokalisert.

5.1.1 Kommunikasjon blir mer tidkrevende

Det man først og fremst merker godt når man leder fra hjemmekontor, er at kommunikasjon med medarbeidere ikke lenger kan skje i forbifarten. I en situasjon hvor man ikke sitter samlet, og når arbeidsrelaterte diskusjoner og deling av informasjon skjer digitalt, opplever man at kommunikasjonen ikke blir like spontan og ikke like effektiv. Ledere forteller at konsekvensen av dette blir behov for å avholde møter for å diskutere og informere om selv de minste ting. Dette er med på å fylle opp møtekalenderen for mange ledere, og daglig kommunikasjon blir en mer tidkrevende oppgave for lederen.

Dette er et område vi ikke finner mye omtalt i litteraturen; nemlig at kommunikasjon som lederoppgave blir mer tidkrevende når leder og ansatte sitter spredt. Dette med økt arbeidsmengde ser vi også er gjennomgående for flere av ledelsesområdene vi forsker på, og det er veldig interessant med tanke på utformingen av den hybride arbeidshverdagen.

5.1.2 Digitale møter

Ledere opplever også kommunikasjon i digitale møter som krevende. De forteller at man mister det medmenneskelige, og at når man ikke ser kroppsspråk og ansiktsuttrykk blir kommunikasjonen veldig annerledes. Det blir vanskelig å vite om det man kommuniserer når fram til mottaker. Vi skal se nærmere på ulike sider knyttet til kommunikasjon i digitale møter.

I tradisjonell kommunikasjonsteori fremheves viktigheten av å velge riktig kommunikasjonskanal for å formidle et budskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Når man ikke er geografisk samlokalisert, kan ikke kommunikasjonskanalen lenger velges fritt. Det som tidligere ble formidlet i møter ansikt til ansikt, må nå gjennomføres ved hjelp av skriftlige eller digitale verktøy. I en hybrid arbeidshverdag, vil man av og til også ha hybride møter, hvor noen er til stede i samme møterom, mens andre er med via digitale løsninger.

I digitale møter, opplever ledere at mange medarbeidere blir passive. Enkelte medarbeidere bidrar ikke i diskusjoner og uttrykker heller ikke sin mening:

“Ikke alle blir like engasjerte i digitale møter, det er noen som prater mye, og andre som blir passive og sier lite” (Informant 7)

Ledere opplever at mange medarbeidere synes terskelen for å komme med kommentarer og å stille spørsmål blir høy i digitale møter, og mange medarbeidere blir dermed passive deltagere.

Det kan være ulike årsaker til dette. Man kan kanskje tenke seg at dette skyldes manglende trygghet, mangel på motivasjon, eller rett og slett at medarbeideren ikke følger med på det som blir sagt i møtene. Dette beskrives også i nyere teori. De Paoli (2020) sier at noen medarbeidere "har en tendens til å trekke seg tilbake og bli stille i digitale møter når de er uenige, demotiverte eller bare uinteresserte" (De Paoli, 2020, s. 233).

Når en leder ikke får tilbakemelding på det han kommuniserer, mangler steg fire - tilbakemelding på budskapet - i kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Når kommunikasjonsprosessen kun har tre steg, blir kommunikasjonen enveis. Det gjør at en leder ikke har noen mulighet til å fange opp om budskapet er mottatt, om det er forstått riktig, eller eventuelt hvilke følelser budskapet fører til hos mottakeren. Lederen havner dermed også i en vanskelig situasjon, og det skaper utrygghet for han i hans rolle. Utfordringene knyttet til manglende tilbakemelding på budskapet er blitt godt kjent fra digital kommunikasjon under koronapandemien, og vi tror at vi nok vil få se at kommunikasjonsteorien vil bli tilpasset dette fenomenet.

Det er viktig at avsender av et budskap setter seg inn i mottakerens situasjon, for å unngå støy i kommunikasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette mener vi betyr at en leder ikke kan kommunisere på samme måte i digitale og eventuelle hybride møter som han ville gjort i fysiske møter. Når man kommuniserer digitalt, går man glipp av ikke-verbal kommunikasjon som faktisk utgjør hele 70% av det man kommuniserer (Molstad & Aspeli, 2020). Derfor gir digital kommunikasjon større grobunn for misforståelser og usikkerhet enn i fysiske møter. Kommunikasjon i digitale møter krever dermed mer av innholdet. Dette blir spesielt viktig når man ikke ser kroppsspråk og ansiktsuttrykk og ikke kan fange opp ikke-verbale reaksjoner på budskapet som formidles. Informasjonen må presenteres tydelig, på en måte som ikke kan tolkes ulikt. Møtets innhold må også være mest mulig relevant for møtedeltakerne, slik at medarbeidere holder på oppmerksomheten og motivasjonen for å følge med og ikke mister konsentrasjonen.

Noen ledere beskriver at de opplever at hybride møter er veldig krevende. I en hybrid arbeidshverdag vil alle ledere av og til måtte gjennomføre hybride møter; det vil altså si møter hvor noen er samlokalisert i et møterom, mens andre deltar digitalt. Hvis lederen er til stede i møterommet, kan man se for seg at man ubevisst tilpasser møtet til de man sitter sammen med, og at det er fort gjort å glemme og ta hensyn til de som deltar digitalt. Resultatene fra forskningen viser at lederes oppfatning er at det er vanskelig for medarbeidere å være aktive

deltagere i digitale møter. Vi mener det er svært sannsynlig at dette blir forsterket for de som deltar digitalt når mange andre deltakere er samlet i ett møterom. De som er til stede i møterommet kan lese hverandres ansiktsuttrykk, kroppsspråk, og noe så enkelt som blikkontakt og små nikk kan være med på å gi den tryggheten man trenger for å bli en aktiv deltaker. For den eller de som deltar digitalt kan slike møter fort bli kaotiske. Hvis møteromsutstyret i tillegg er dårlig, kan man risikere at man ikke hører hva som blir sagt mellom deltagere i møterommet. Det kan også bli vanskelig å følge med på dialogen som skjer mellom deltagere i møterommet, for en dialog mellom flere som er fysisk samlokalisert blir en helt annen enn en dialog som skjer digitalt. På grunn av dette kan man se for seg at det blir enda vanskeligere for de som deltar digitalt å innta en aktiv holdning i møter, og at det blir mer krevende for ledere å styre hybride møter. De Paoli (2020) er tydelig på at hybride møter må unngås for enhver pris, og mener at man bør ha som prinsipp at hvis ikke alle er til stede, møtes alle digitalt.

Det resultatene fra vår forskning viser her, nemlig at digitale møter krever en annen måte å kommunisere på, beskrives også av litteratur som vi har henvist til i litteraturkapittelet. Vi ser at Mikalsen et al. (2021) forteller hvordan kommunikasjonsproblemer ofte kan bli forsterket når man kommuniserer digitalt. De Paoli (2020) viser til at mange medarbeidere kjeder seg, jobber med andre ting eller mister fokus i digitale møter, og hun gir noen klare retningslinjer for hvordan digitale møter bør gjennomføres. Dette er dermed forhold som allerede er kjent, og våre resultater knyttet til kommunikasjon i digitale møter støtter dermed opp under eksisterende forskning på området.

5.1.3 Uformell kommunikasjon

Et annet aspekt med kommunikasjon i det digitale er knyttet til dette med uformell kommunikasjon. Som vi så i teorikapittelet, er den uformelle kommunikasjonen viktig for å dele all slags informasjon, skape fellesskap, og å motivere ansatte. Mange ledere sier at uformell kommunikasjon blir vanskelig når man samhandler via digitale kanaler, og at de ansatte savner den uformelle kommunikasjonen veldig. En av lederne forklarer det på denne måten:

“Jeg tror at mye handler om å få lufta frustrasjon. Mange er frustrerte over at noe på jobb er irriterende. Og sånn jeg har oppfatta fra tidligere i min erfaring er at kollegaer er den beste psykolog for sånt. Få lufta frustrasjonen din til hverandre og at man får kosesyte litt med hverandre og får ut litt frustrasjon. Det er deilig å kjenne at andre opplever det på samme måten. Men når man sitter hjemme blir man sittende inne med frustrasjonen og får ikke lufta det. Verken til leder eller til kollegaer. Jeg tror kollegaer er enda viktigere enn lederen egentlig”. (Informant 1)

Vi vet at den uformelle kommunikasjonen på en tradisjonell kontorarbeidsplass skjer impulsivt, gjerne ved kaffemaskinen, til og fra møter og i spisepausen. Det blir som regel ikke den samme type kommunikasjon i en arrangert kaffepause på Teams. Man går glipp av den ikke-verbale delen av kommunikasjonen og selv om man skrur på video og ser hverandres ansikter i møter, blir kommunikasjonen veldig flat. Man mister muligheten til øyekontakt med de man samhandler med, og man mister med det viktig tilleggsmateriale som kroppsbevegelser og ansiktsuttrykk representerer. Her er vi igjen over på den ikke-verbale kommunikasjonen som vi har diskutert viktigheten av tidligere også. Kanskje er mangel på ikke-verbal kommunikasjon ekstra avgjørende i uformell samhandling. På Teams blir det også vanskeligere å bryte inn med små kommentarer underveis, som mange ville ha gjort hvis man var samlet. Slike kommentarer påvirker ofte stemningen og engasjementet i møter, men dette går man altså glipp av, og digitale møter blir derfor ofte kjedeligere. Dette kan være årsaken til at man blir mer saksorientert og formell når man samhandler digitalt.

Uformell kommunikasjon er et viktig element som er med og påvirker arbeidsmiljø, kultur og motivasjon. Resultatene fra vår forskning knyttet til uformell kommunikasjon, finner vi igjen i eksisterende forskning, blant annet hos De Paoli (2020) som sier at den frie flyten av prat bremses i digital samhandling. Mikalsen et al. (2021) sier at man blir mer oppgaverelatert og formell i digitale samtaler, og at uformell kommunikasjon som ikke gjelder arbeidsoppgaver blir vanskeligere å håndtere.

5.1.4 Oppsummering – kommunikasjon

Vår forskning viser at kommunikasjon må gjennomføres på en annen måte i en hybrid arbeidshverdag. Samtaler som man kan ta på sparket på kontoret må planlegges når man ikke er samlokalisert.

Når medarbeidere og ledere ikke møtes, mister de den uformelle kommunikasjonsformen. Forskning viser at man ikke klarer å kompensere for dette ved hjelp av digitale møter. Dette kan påvirke trivsel, motivasjon og dermed effektivitet på en negativ måte. Man kan derfor si at arbeidet med kommunikasjon blir enda viktigere enn før.

Digitale møter blir krevende å gjennomføre og stiller andre krav til møtelederen enn hva fysiske møter gjør. Hybride møter kan være enda mer krevende å gjennomføre enn digitale møter fordi man må forholde seg til to kommunikasjonskanaler samtidig.

Oppsummert betyr dette at ledelsesoppgaver knyttet til kommunikasjon blir endret og blir mer tidkrevende i den hybride arbeidshverdagen. Dette er et interessant funn som vi ikke finner omtalt i litteraturen. Litteraturen fokuserer på de konkrete problemområdene og kommer med råd rundt hvordan disse kan håndteres på best mulig måte for medarbeideres skyld, men beskriver ikke hvordan ledelsesoppgaven vokser og tar mer tid.

5.2 Relasjoner

Det neste temaet vi skal se på er relasjoner. I teorikapittelet så vi eksempler på hvordan det i ledelseslitteratur legges stor vekt på temaet relasjoner. Litteraturen beskriver hvordan ledere med fokus på relasjoner lettere skaper et godt klima for samarbeid mellom ansatte, og dermed også grunnlag for bedre produktivitet.

For å vedlikeholde og utvikle en relasjon er samhandling viktig (Spurkeland, 2013). Resultater fra vår forskning viser at når medarbeidere jobber fra hjemmekontor, blir samhandlingen annerledes enn om man møtes fysisk på et arbeidssted for å utføre arbeidet. De sju lederne vi pratet med la noe ulik vekt på viktigheten av relasjoner med og mellom sine medarbeidere, og dette synes vi er interessant.

5.2.1 Personalpleie

Én av lederne var veldig opptatt av hvordan hjemmekontor påvirket det han omtalte som personalpleie på en negativ måte. For denne lederen var personalpleie viktig:

“Ordet personalpleie har jeg brukt i mange år, og jeg bruker veldig mye tid på det og tror det er kjempeviktig. Jeg tror det er viktig for at vi skal ha det bra på jobb”. (Informant 7)

Det denne lederen legger i ordet personalpleie, tilsvarer det som blir omtalt i teoriene rundt relasjonsbygging og relasjonsledelse. Det handler blant annet om det å ha tid til å ha dialog med, og se hver enkelt medarbeider, og det handler om å bry seg om “24-timers mennesket.” Spurkeland (2013) omtaler dette i sin teori rundt relasjonsledelse. Her har vi altså å gjøre med en veldig relasjonsorientert leder. Den samme lederen fortalte hva som endret seg når man arbeidet på hvert sitt hjemmekontor:

“Jeg tenker at det er viktig å se hver enkelt også, ikke bare team. Det fikk jeg til veldig mye med de som satt på kontoret fordi de så jeg hver dag. Da ser du litt hvordan folk har det. Nå måtte jeg jo ta tak å ringe enten på Teams eller telefonen for å følge opp”. (Informant 7)

Lederen sier altså at når ansatte og leder er til stede på kontoret, bruker man veldig mye mindre tid på relasjonsarbeid, fordi mye av dette kommer av seg selv via den daglige kontakten. Dette støttes av flere andre ledere vi pratet med. Når man ser sine medarbeidere ansikt til ansikt er det lettere å få inntrykk av hvordan det står til, og å eventuelt følge opp der det er behov.

Resultatene vi har beskrevet knyttet til relasjoner er også omtalt i eksisterende forskning som vi henviser til i teorikapittelet. Denne teorien sier at relasjonsbygging er krevende digitalt og at hjemmekontor over tid kan føre til "overfladiske relasjoner" (De Paoli, 2020). Når man leder fra hjemmekontor, blir det vanskeligere å jobbe med relasjonen til hver enkelt medarbeider.

Et viktig prinsipp innenfor relasjonsledelse er at alle medarbeidere må håndteres ulikt avhengig av preferanser og individuelle behov (Spurkeland, 2013). Dette krever at man har en tett dialog med hver enkelt medarbeider for å avdekke utfordringer og behov hos den enkelte. Det er interessant hvordan behovet for denne type oppfølging har blitt større med ansatte på hjemmekontor, og at oppfølgingen samtidig har blitt mer tidkrevende. Flere av lederne som vi pratet med opplever å ikke ha tid til denne type arbeid. Dette gjelder spesielt ledere som har operative oppgaver i tillegg til personalansvar. Her ser vi igjen at vi har å gjøre med en lederoppgave som krever mer av lederens tid, noe som vi ikke finner beskrevet i litteraturen. Dette er med på å underbygge en hypotese om at virksomheter gjør lurt i å være bevisste i utformingen av den nye hybride arbeidshverdagen, for nettopp å adressere oppgaver som krever mer tid av lederen.

Flere av våre informanter fremhevet relasjonsbygging med nyansatte som spesielt utfordrende fra hjemmekontor. I lys av dette synes vi det er oppsiktsvekkende at flere bedrifter nå åpner for å rekruttere ansatte som bor langt unna arbeidsplassen, med lite eller ingen krav om tilstedeværelse på kontoret. Vi ser nå rundt oss eksempler på at bedrifter fokuserer på kompetanse foran geografisk tilhørighet (Iversen, 2021). Hvis man mener at relasjoner er viktige for produktiviteten, vil dette i lys av resultatene fra vår forskning, kunne ha stor påvirkning på lederrollen. En leder vil da måtte regne med å bruke mye mere tid på relasjonsarbeid overfor disse medarbeiderne for å sikre produktivitet, og dette vil gå på bekostning av andre oppgaver som lederen har.

Noen av lederne vi pratet med mente de hadde hatt en fordel ved at de kjente sine ansatte godt, og at de hadde pleid relasjonene godt før pandemien. Når gode, trygge relasjoner mellom leder og ansatt allerede var etablert før pandemien startet, var vedlikehold og videre utvikling av relasjoner enklere digitalt:

"Noen har man bare naturlig kjempegod relasjon med, og man har en historie sammen og er trygg på hverandre. Og der har ikke vært noe problem, så der har vi fortsatt like god kontakt selv om vi snakkes på Teams". (Informant 3)

Dette mener vi understreker behovet for at kolleger treffes fysisk. Dette ser vi også omtalt i litteraturen. Økende mengde digital samhandling fører til at de fysiske møteplassene blir enda viktigere (De Paoli, 2020).

I en hybrid arbeidshverdag blir det derfor viktig å bruke tiden man har sammen på kontoret godt. Når man møtes kan man vedlikeholde og utvikle relasjoner til sine medarbeidere og bygge nye relasjoner fra bunnen av med nyansatte. Hvis man klarer det, vil dette gi fordeler som man kan dra nytte av når man møtes digitalt.

5.2.2 Tillit

Det er ikke alle ledere som vektlegger og har like stort fokus på relasjonsbygging i samtalene med oss. Av det kan man anta at lederne er ulikt opptatt av relasjoner og relasjonens betydning. Det kan selvsagt være tilfeldig, men det kan også si noe om at man har å gjøre med ulike lederstiler som igjen er påvirket av ulik ledelseskultur på de gitte arbeidsplassene.

Spurkeland (2013) sier at et positivt menneskesyn og tillit er grunnlaget for relasjonsledelse. Én av lederne vi snakket med, sier at han i løpet av pandemien har fått utviklet tillit til sine ansatte:

"Jeg har lært mye av det jeg også, jeg har et mer avslappa forhold til det å ha tillit til at de gjør jobben sin" (Informant 5)

Andre ledere har ikke opplevd å utvikle tillit i denne perioden, noe som blant annet gjenspeiler seg i valget av arbeidsmodell for den nye normalen. Dette kommer vi nærmere tilbake til i kapittel 5.3, Organisasjonskultur.

5.2.3 Produktivitet

Gode relasjoner gir forbedrede prestasjoner ifølge Spurkeland (2013). Vi har ikke målt produktivitet i våre intervjuer, men noen av lederne vi pratet med sier at de opplever noe nedsatt ytelse i produktiviteten når ansatte jobber fra hjemmekontor. De sier at de ansatte håndterer den daglige gjennomføringen av de faste arbeidsoppgavene sine, men at de opplever det som vanskeligere å jobbe med kvalitetsforbedringer og aksjoner utenom det ordinære:

*“(..) men det å få dratt ut det siste og få de til å stå på litt ekstra og gjøre aksjoner eller tiltak utenom. Det er der vi blir liggende etter. Det var lettere å drive da du var på kontoret”.
(Informant 5)*

Undersøkelser som er gjort under koronapandemien har som oftest vist til at produktivitet på hjemmekontor er minst like god, og kanskje bedre enn produktiviteten på kontoret (Fløvik, 2021). Vårt funn her står derfor i motsetning til denne teorien.

På den andre siden viser resultatene fra vår forskning at det på intervjutidspunktet hadde vært mindre sykefravær enn før pandemien i virksomhetene vi fikk innblikk i. Vi mener det kan forklares med at det oppleves som enklere å logge seg på hjemmefra og jobbe litt hvis man er småsyk enn det er å dra på kontoret. I tillegg viser resultatene at ansatte som normalt hadde hatt en del fravær som følge av kroniske sykdommer hadde veldig mye lavere fravær når de kunne jobbe hjemmefra og tilpasse arbeidsdagen til sykdommen. Dette finner vi beskrevet i nyere undersøkelser, som viser en direkte sammenheng mellom lavere sykefravær og bruk av hjemmekontor (Ingelsrud, 2022).

Gjeldende teori innen relasjonsledelse påpeker at det er viktig med gode relasjoner også medarbeidere imellom, da gode relasjoner generelt har stor påvirkning på motivasjon og dermed produktiviteten. En viktig oppgave for leder vil derfor være å legge til rette for god samhandling mellom medarbeidere. Det er viktig å jobbe med å etablere psykologisk trygghet på en arbeidsplass (Fyhn, 2021). På hjemmekontoret er det utfordrende å bygge og vedlikeholde relasjonene også mellom medarbeiderne. I tillegg er det ekstra utfordrende for lederen å følge med på i hvor stor grad samhandling foregår når ansatte ikke sitter i samme lokale, og dette er derfor vanskelig å følge opp. I den hybride arbeidshverdagen vil det derfor være viktig å ha fokus på relasjonsbygging for å legge til rette for god produktivitet.

5.2.4 Oppsummering – relasjoner

Våre resultater viser at de fleste av lederne vi intervjuet opplever relasjonsarbeid som ekstra utfordrende når ansatte sitter på hjemmekontor. Undersøkelsen vår viser samtidig at flere ledere mener at relasjonsarbeid blir enda viktigere når ansatte møtes mindre fysisk i arbeidshverdagen. Vi ser at de aller fleste av våre resultater støtter gjeldende teorier på området.

Vi har fremhevet noen forhold som oppsiktsvekkende, nemlig at flere virksomheter nå rekrutterer fra store geografiske områder selv om forskning viser at relasjoner er ekstra viktig for produktivitet når man samhandler digitalt. Arbeid med relasjoner kan løses ved periodevis tilstedeværelse, men man må være oppmerksom på en potensiell økt arbeidsmengde og økte utfordringer for ledere med mange medarbeidere som sitter geografisk spredt store deler av arbeidstiden.

Oppsummert mener vi at det vil være en stor fordel for en leder om han har et bevisst forhold til personalpleie i en hybrid arbeidshverdag. Lederen bør jobbe med relasjoner når han er på kontoret sammen med sine medarbeidere. Samtidig vil det nok i en hybrid arbeidshverdag være viktig at ledere tilegner seg kunnskap og kompetanse nok til å kunne benytte digitale plattformer til en del av dette arbeidet. Hvis man ikke er bevisst disse forholdene i den hybride arbeidshverdagen, og all relasjonsbyggingen skjer digitalt, vil lederen måtte bruke mye mere tid på dette arbeidet for å skape nødvendig kvalitet på relasjonen. Og hvis han ikke bruker tid på dette, vil konsekvensen kunne bli svakere relasjoner som igjen kan føre til manglende psykologisk trygghet og mistriivsel.

5.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er viktig for at en virksomhet skal lykkes. Når vi har stilt spørsmål knyttet til kultur i våre intervjuer, har vi i hovedsak fått svar som handler om godt samhold, fellesskap og arbeidsmiljø. Til tross for dette gir de fleste ledere inntrykk av at hjemmekontor over lenger tid har påvirket disse forholdene negativt.

I litteraturen beskriver man hvordan en sterk og god arbeidskultur reduserer usikkerhet, og fører til lojalitet og motivasjon hos de ansatte. Har man lojale arbeidstakere har man mindre behov for kontroll, og tillit og motivasjon fører til at ansatte blir mest mulig selvdrevne (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette innebærer at det viktig at ledere har et bevisst forhold til kulturen på sin arbeidsplass.

5.3.1 Fellesskapsfølelse

Resultater fra våre undersøkelser viser altså at det er arbeidsmiljøet og fellesskapsfølelsen som lider mest når ansatte jobber mye fra hjemmekontor. Alle informantene vi intervjuet forteller at det oppleves mere krevende å jobbe med arbeidsmiljø og kultur digitalt. De mener at dette i stor grad skyldes at det meste av den uformelle praten i arbeidshverdagen forsvinner. Selv om man kan le og ha det moro i digitale møter, er det generelt vanskeligere å formidle og spre godt humør og skape god stemning digitalt enn når man møtes fysisk. De digitale møtene blir ofte veldig effektive, og oppgaveorienterte med tungt faglig fokus. I litteraturen finner vi støtte for at digitale møter er med på å skape emosjonell distanse mellom møtedeltakerne (De Paoli, 2020). Emosjonell distanse svekker lagfølelsen. Dette har vi også omtalt i tidligere kapitler, i forbindelse med kommunikasjon og bygging av relasjoner via digitale kanaler. Den svekkede lojaliteten til sin arbeidsgiveren, kommer til uttrykk i arbeidsmarkedet, ved at mange er på jobb jakt etter pandemien (Jordheim, 2022). Dette viser at virksomheter nå bør jobbe med å reetablere kultur og fellesskapsfølelse hvis de ønsker å beholde sine ansatte.

I en arbeidshverdag med mye bruk av hjemmekontor vil lederen sin viktige rolle som kulturbærer (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og hans mulighet til å jobbe for å utvikle samhold, bli utfordret. På hjemmekontoret blir lederen mindre synlig og han får derfor mindre innflytelse og kan vanskeligere påvirke kulturen i den grad han ønsker. Dette forklarer hvorfor arbeid med kulturen og det psykososiale miljøet på arbeidsplassen via digitale plattformer blir mer krevende. Lederens rolle i digitale møter blir derfor ekstra viktig, og formidling av virksomhetens og lederens verdier og meninger for påvirkning av organisasjonskulturen (Schein, 1985) bør skje også i digitale og hybride møter.

Et interessant resultat fra våre undersøkelser viser at bruk av hjemmekontor og digital samhandling under pandemien faktisk var positivt for opplevd fellesskapsfølelse der ledere har medarbeidere spredd på to eller flere lokasjoner. Før pandemien var det gjerne slik at de som var samlokalisert med lederne automatisk fikk mere oppmerksomhet, og de kunne noen ganger til og med få ny informasjon før de andre. Når alle var på hjemmekontor, og opplevde å få samme informasjon på samme tid og på samme måte i digitale møter, hadde dette en positiv effekt på lagfølelsen på tvers av lokasjonene. Det at lederne også forholdt seg på samme måte til alle ansatte – via digitale kanaler – påvirket fellesskapsfølelsen positivt. Dette er forhold vi ikke har funnet omtalt i litteraturen. En hybrid arbeidshverdag, hvor man gjennomfører flere

møter digitalt, vil også kunne føre til redusert reisevirksomhet for ledere som leder flere lokasjoner. Dette vil gi disse lederne mere tid til å kunne jobbe bevisst med påvirkning av relasjoner og kultur i avdelingen.

5.3.2 Subkulturer

Resultatene viser altså at det er vanskeligere å skape en fellesskapsfølelse når man ikke møtes ansikt til ansikt. Utstrakt bruk av hjemmekontor kan derfor lettere føre til nye subkulturer. Vi ser at teorien beskriver hvordan subkulturer oppstår i naturlige grupperinger av ansatte (Molstad & Aspeli, 2020). Når man sitter på hjemmekontor og samhandler med de samme kollegene over tid, er det derfor naturlig at det skapes grupperinger.

Ledere vi har snakket med forteller at de mister oversikten over hvordan medarbeidere samhandler med hverandre på hjemmekontor, og man fanger ikke like lett opp eventuelle nye subkulturer og hvem som er den "uoffisielle lederen" i et team.

I en hybrid arbeidshverdag vil dette kunne fortsette. Man kan se for seg at det blir flere digitale møter mellom leder og hans medarbeidere, og mellom medarbeidere innad i det enkelte teamet. Det kan bety at både horisontal kommunikasjon på tvers av team og spesielt vertikal kommunikasjon på tvers av team forekommer sjeldnere. Man kan forstå at det blir enklere å forholde seg digitalt til en allerede etablert og mindre gruppe. Slike grupper kan bli forsterket når man jobber digitalt fra hjemmekontor. Selv om subkulturer ikke nødvendigvis påvirker kulturen negativt (Molstad & Aspeli, 2020), kan de bidra til å gjøre det vanskelig å skape én helhetlig organisasjonskultur, og de kan være med å gi grobunn for subkulturer, som vi har vært inne på tidligere, og en "oss og dem"-følelse.

Hybride møter kan også i seg selv potensielt være grobunn for subkulturer, noe som kan skape utfordringer for fellesskapsfølelsen. Spesielt gjelder det hvis faste grupperinger sitter sammen i hybride møter, og andre deltar digitalt. Våre resultater viser at dette må man være bevisst på i utformingen og gjennomføringen av hybride møter i den grad det er mulig. Dette er også omtalt av andre før oss. Man bør prøve å likestille møtedeltakere og vurdere om alle eller ingen skal delta på digitale møter (De Paoli, 2020).

Et veldig interessant funn vi gjorde er knyttet til at fysisk avstand og bruk av hjemmekontor har løst opp i gammel, ugrei subkultur på en arbeidsplass. Det kan virke som om fysisk avstand mellom medarbeidere dermed kan forandre relasjoner og kultur både på godt og vondt. Dette

har vi ikke funnet omtalt i annen litteratur. Vi mener dette viser at det kan være en interessant mulighet for ledere å bruke tilstedeværelse kontra hjemmekontor bevisst for å påvirke organisasjonskulturen i en ønsket retning.

5.3.3 Den nye normalen

Vi mener at utformingen av den nye normalen kan sees på som et uttrykk for organisasjonskultur, og at dette blant annet indikerer hvor mye tillit ledere har til sine medarbeidere. Vår forskning viser at de fleste virksomheter som har medarbeidere med oppgaver som kan utføres hjemmefra, ønsker å innføre en mer fleksibel, hybrid arbeidshverdag.

Vi ser imidlertid at to av lederne som vi intervjuet, som begge representerer en bedrift i privat sektor, ønsker full tilstedeværelse på kontoret som en ny normal for sine ansatte etter koronapandemien. Samme bedrift gir likevel bedriftens ledere mulighet til å ha hjemmekontor. Behovet for medarbeideres tilstedeværelse handlet i dette tilfellet tydeligvis ikke om at ledernes mulighet for personalpleie skal bli enklere, da ledere og medarbeidere likevel ikke vil møtes på kontoret alle dager. Man kan spørre seg om det i dette tilfellet også delvis handler om mangel på tillit og manglende opplevd kontroll fra den enkelte leder overfor sine medarbeidere og om virksomhetens kultur. Dette kan også forklares på andre måter. Det kan for eksempel ha en sammenheng med ulikheter i hvordan private bedrifter kontra offentlige virksomheter vurderer behovet for kontroll. Kanskje vil det i privat virksomhet være mer fokus på kontroll på grunn av behov for produksjon for inntjeningens skyld, mens offentlige virksomheter ikke har samme krav til inntjening.

Et valg om obligatorisk tilstedeværelse hele uken i stedet for en mer fleksibel, hybrid ordning kan oppleves som et brudd på det mange mener er en psykologisk kontrakt som ble etablert under koronapandemien. Det at folk brettet opp ermene, sto på og viste at de kunne jobbe godt hjemmefra, forventes nå å belønnes med større fleksibilitet og mulighet for mere hjemmekontor i en ny normal (McKinsey, 2021) og (Smite et al., 2022). Vi mener at det er fare for at en slik beslutning påvirker relasjonen mellom medarbeidere og ledere på en slik måte at det svekker fellesskapsfølelse, motivasjon, lojalitet og dermed produktivitet (Spurkeland, 2013).

Mulighet for hjemmekontor i arbeidshverdagen oppleves av mange som et gode. Det at man slipper å kjøre til kontoret hver dag, gjør at balansen mellom arbeid og fritid kan håndteres på en bedre måte for mange. Noen medarbeidere vil imidlertid kanskje personlig foretrekke

hjemmekontor fremfor for frivillig oppmøte på kontoret. I den forbindelse er det interessant å merke seg dette utsagnet fra én av våre informanter:

"Det er kanskje noen som sitter hjemme som synes det er veldig bra, og kanskje det er dem som har mest godt av å komme seg tilbake på jobb på kontoret". (Informant 5)

Sitatet over mener vi illustrerer hvordan enkelte medarbeidere etter lang tid hjemme føler seg fremmedgjort fra fellesskapet. De synes det er behagelig å sitte hjemme, men har egentlig et stort behov for å tilknytte seg til sine kolleger, til arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen på nytt.

Selv om man har tillit til sine medarbeidere, er det ikke nødvendigvis hensiktsmessig å gi ansatte full fleksibilitet og frihet til å selv velge arbeidsform. Nyere teori beskriver noen interessante forhold knyttet til dette. Det viser seg at kvinner med små barn, hvis de kan velge, gjerne foretrekker hjemmekontor av hensyn til familie og omsorgsoppgaver. Unge, nyutdannede og spesielt menn ønsker derimot full tilstedeværelse på kontoret. De som er til stede på kontoret bygger nettverk, og posisjonerer seg dermed i forhold til ledige stillinger. Kvinner som har tilbrakt mye tid på hjemmekontor, og derfor ikke har jobbet med relasjonene på samme måte, blir ofte forbigått når oppgaver fordeles og nye stillinger bemannes. (Bloom, 2021).

Vi mener resultatene vi har vist til fra vår forskning, sammen med nye funn fra litteraturen, tydeliggjør behovet for at man avtaler faste dager for tilstedeværelse på kontoret for alle ledere og medarbeidere. Når man er på kontoret, må det tilrettelegges slik at man kan jobbe med kultur og arbeidsmiljø. Dette støttes av nyere forskning (Bloom, 2021). Hvis man ikke stiller krav til fysisk oppmøte konkrete dager, må ledere ha en strategi for å lokke ansatte til kontoret. Dette vil være viktig både med tanke på organisasjonskulturen generelt, men også at bedrifter ikke er med på å skape utenforskap. Arbeidsstedet er en viktig sosial arena og arbeidsgiver bør ta ansvar for bevisst inkludering av de som melder seg ut, og for likestilling og mangfold. Uansett hvilken modell man velger, mener vi at det er viktig at virksomheter gjør det attraktivt og meningsfylt å komme på kontoret.

5.3.4 Oppsummering – organisasjonskultur

Resultater fra vår forskning viser at organisasjonskultur preges negativt av at kommunikasjon og relasjonsbygging er krevende i den digitale arbeidshverdagen. Dette er forhold som er godt beskrevet i litteraturen.

På lik linje med at kommunikasjon og relasjonsarbeid blir både viktigere og vanskeligere å håndtere digitalt, blir også arbeidet med organisasjonskulturen det. Man må jobbe aktivt med kultur selv om man jobber digitalt. I avdelinger der man hadde et godt arbeidsmiljø og en god organisasjonskultur fra før, tålte man overgangen til hjemmekontor bedre. Dette viser at god organisasjonskultur er viktig, for når den kulturelle grunnmuren er sterk, håndterer man bedre eventuelle utfordringer knyttet til digital samhandling i en hybrid arbeidshverdag.

I utformingen av den nye normalen, velger virksomheter ulike modeller. Virksomheter som går for en hybrid arbeidshverdag må jobbe for å etablere en kultur som omfavner den hybride modellen. Ledere bør tydelig kommunisere verdien og betydningen av tilstedeværelse kontra hjemmekontor. De bør gjøre det attraktivt å komme på jobb, og tilrettelegge for samhandling og uformell kommunikasjon når man er fysisk til stede.

For å skape en fellesskapsfølelse, ser vi at det er viktig at folk treffes. I en hybrid arbeidshverdag kan det bli utfordrende å skape en helhetlig organisasjonskultur hvis de ansatte ikke er til stede på kontoret de samme dagene. Vi ser at for stor valgfrihet kan føre til at enkelte medarbeidere velger bort kontoret. Dette kan føre til sosial utenforskap og manglende mangfold.

Vi mener det derfor stort sett er å foretrekke at virksomheter velger én eller flere faste dager for fysisk oppmøte hver uke for medarbeidere og ledere som skal jobbe mye sammen. Disse arbeidsdagene bør det også tilrettelegges for mest mulig samhandling. Det er verdt å merke seg at tilstedeværelse og hjemmekontor kan brukes som et verktøy for å bryte opp i subkulturer, alternativt som et middel for å bygge ønsket kultur.

Hybride møter blir viktige i en hybrid arbeidshverdag, og man bør også jobbe med hvordan disse møtene skal gjennomføres, og etablere en omforent møtekultur for å sørge for at de fungerer best mulig.

5.4 Mestring og motivasjon

Temaet mestring er sterkt knyttet til både kompetanse og motivasjon (Molstad & Aspeli, 2020). Alle lederne som vi pratet med, mente at motivasjon i stor grad ble påvirket negativt under koronapandemien. Vi skal se nærmere på hva funnene knyttet til motivasjon handler om og sammenligne disse med teorien.

De fleste ledere som omtalte dalende motivasjon, mente at dette handlet mest om manglende fellesskapsfølelse og at medarbeidere føler på mangelfull oppfølging fra sin leder. Dette er forhold vi allerede har snakket om i foregående kapitler, og vi skal nå se om det dreier seg om det samme eller om vi har med andre varianter å gjøre.

5.4.1 Hvordan motivasjon påvirkes av hjemmekontor

Motivasjon påvirkes ulikt blant annet ut fra egenskaper ved den enkelte ansatte og den enkeltes livssituasjon (Spurkeland, 2013). Med dette menes at personlighetstrekk og om man bor alene eller har familie, medarbeiderens alder, boforhold og lignende er med på å påvirke hva som driver hvert enkelt menneske. Våre resultater viser at medarbeidere som er utadvendte og proaktive selv sørger for å bli sett - også fra hjemmekontor. Medarbeidere som ikke er like utadvendte glemmer seg gjerne litt bort og de kan derfor fort bli glemt. Hvis medarbeidere ikke føler seg sett, påvirker det relasjonen man har til sin leder negativt. Vi vet fra Herzberg (1966) sin studie at forholdet til leder er én av flere faktorer som kan føre til mistriivsel og manglende motivasjon.

Som vi har sett i tidligere kapitler, er dette med digital samhandling et gjentagende tema. Mange ledere sier at det er vanskelig å kompensere for manglende fysisk sosial omgang digitalt. De sier videre at lite eller ingen sosial omgang med kolleger, og dermed mindre fellesskapsfølelse, skaper en annen stemning i de digitale møtene, og at dette påvirker motivasjonen negativt. Dårlig forhold til kollegaer er kjent fra litteraturen som en "hygienefaktor" som fører til mistriivsel på en arbeidsplass (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

En leder forklarer effekten som hjemmekontor har på motivasjon på denne måten:

"Oppgavene blir litt tyngre på en måte. Det er ikke så lystig rundt. Det er mye mer humor og lystig rundt bordet om morgenen når vi sitter der alle sammen enn hva det er rundt Skype-skjermen. Small talken forsvinner litt og vi blir mye mindre oppdatert på hverandre". (Informant 4)

Tidligere forskning omtaler også de samme forholdene. De Paoli (2020) forteller at det blir både mer utfordrende å motivere andre og å bli motivert digitalt, og at dette har å gjøre med manglende følelsesmessig tilknytning.

Basert på vår forskning, kan det se ut som om at medarbeidere som har repeterende oppgaver har et større behov for å være en del av et fysisk og sosialt arbeidsmiljø enn hva medarbeidere med mer analytiske oppgaver har. Dette kan man muligens forstå ut fra at man ved repeterende oppgaver har mindre samhandling med andre i selve utførelsen av oppgaven, og at man trenger den uformelle samhandlingen som kompensasjon for at oppgavene er kjedelige. Medarbeiderne i denne virksomheten funnene gjelder jobber svært selvstendig og med lite interaksjon med hverandre i gjennomføringen av selve arbeidsoppgaven. De deltar også sjelden i møter, og når de sitter på hjemmekontor har de derfor ingen formelle fora som kan romme sosial interaksjon.

Dette resultatet viser at type arbeidsoppgave bør være med å gi føringer for hvor mye fysisk oppmøte på kontoret det er behov for. McKinsey presenterer en studie av hvilke oppgaver som egner seg hjemme, og konkluderer med at "the potential for remote work is determined by tasks and activities, not occupations" (Lund et al., 2020, s. 3). Denne studien ser imidlertid kun på om arbeidet er mulig å gjennomføre hjemmefra, og ikke om innholdet i arbeidet fører til et behov for et arbeidsmiljø rundt seg. Vi finner ingen litteratur som tar for seg sammenhengen mellom rutinearbeid og motivasjon på hjemmekontor.

5.4.2 Mestring

Hvis motivasjonen blir dalende, vil det kunne påvirke produktiviteten hos de ansatte, og også hver enkelt medarbeiders følelse av mestring. I litteraturen står det beskrevet at mestring handler om hvordan en person håndterer oppgaver. Det står også forklart at medarbeidere takler arbeidsoppgaver godt dersom det er en balanse mellom krav og ressurser. Hvis balansen mellom krav og ressurser ikke er til stede, påvirkes mestringsfølelse og dermed motivasjon negativt (Molstad & Aspeli, 2020).

Én av våre informanter omtaler nettopp hvordan mestring kan påvirke motivasjonen:

"Vi ser også at hvis man jobber med samme type oppgaver og man ser at man lykkes med ting, så ser vi at vi klarer å få til motivasjon i teamet og får dratt med de som kanskje er litt mindre motivert." (Informant 7)

Det som beskrives her er at når man mister mestringstroen, påvirkes motivasjonen. Dette sitatet er dermed med på å bekrefte sammenhengen som litteraturen peker på. Det er interessant å se hvordan lederen beskriver at motivasjon hos noen i teamet bidrar for de som er mindre motiverte. Det betyr at det å dele suksesshistorier om andres mestring kan ha en positiv effekt.

Molstad og Aspeli (2020, s. 75) skriver at “medarbeidere med lav mestring er de som også sliter mest når lederen ikke er tett nok på”. Fra hjemmekontor er det vanskelig for en leder å være like tett på sine ansatte som når man er fysisk samlokalisert. Hvis man hadde vært samlokalisert, hadde det vært enklere for lederen å fange opp signaler på at en medarbeider strever. Lederen hadde kunnet støttet medarbeideren. Hvis problemet var knyttet til utilstrekkelig kompetanse, kunne han ha bidratt til å få på plass en kompetanseheving som kan ha hjulpet han i gjennomføring av oppgaven.

Flere informanter fremhever dette med kompetanseutvikling som vanskeligere når man jobber fra ulike lokasjoner. Én leder forteller at de jobber med tiltak knyttet til kompetanseløft:

“Men jeg er jo litt bekymra for om vi klarer å få til det når alle sitter på hjemmekontor. Det er ikke like lett å motivere alle til det å være med på noe sånt når man sitter på Teams” (Informant 1)

Samme leder sier også dette om læring og kompetansedeling:

“(…) det er mye lettere å spørre de som sitter over pulten for deg hvis det er noe nytt. Også de der tips og triksene forsvinner litt når man sitter på hjemmekontor. Da er det noen som ikke blir tatt med, også blir det feil også.” (Informant 1)

Som disse to sitatene viser, skjer mye læring via sosial og uformell interaksjon på en arbeidsplass. Dette viser også eksisterende teori knyttet til læring (Yukl, 2006). Spurkeland (2013) omtaler dette som relasjonell læring. I forbindelse med den uformelle praten utveksles erfaringer. Ideer prøves ut, utfordringer løses og kompetansesegap avdekkes. På hjemmekontor skjer veldig lite spontant. Mulighetene oppstår ikke av seg selv og det er vanskeligere å gjennomføre kompetansedeling på en god måte digitalt.

Det er kanskje spesielt i forbindelse med arbeidsoppgaver knyttet til samarbeid og kunnskapsdeling mellom personer som ikke kjenner hverandre fra før det kan være krevende å jobbe digitalt. Vi ser at en av våre informanter opplevde å få inn nyansatte under pandemien. Denne lederen sier at deling av kompetanse, kultur og fag har vært veldig krevende, og at bare det å bli kjent har vært svært vanskelig.

Man ser at mestring kanskje er enda viktigere når deler av arbeidsuka skal gjennomføres hjemmefra, fordi man ikke får hjelp like lett på hjemmekontor. Man bør planlegge faglige samlinger når man er til stede fysisk, og jobbe med å skape en kultur for læring, hvor man har lav terskel for å kunne spørre andre om hjelp og å dele kunnskap.

Det ble generelt gjennomført færre møter for kompetanseutvikling under koronapandemien enn tidligere (Mikalsen et al., 2021). Kanskje er årsaken til dette at man ikke avdekker kompetansegap på samme måte når man sitter spredt. Muligens kan det også være knyttet til at det er mer krevende å gjennomføre kompetansedeling på grunn av at kommunikasjon ikke skjer like enkelt mellom medarbeidere digitalt.

Mestring av digitale verktøy blir viktig for å gjøre det enklest mulig å samhandle om komplekse oppgaver digitalt. Ledere som skal lede i en hybrid arbeidshverdag bør jobbe med relasjonsorientert kommunikasjon og fokusere på å etablere og vedlikeholde sosiale bånd gjennom oppgaveløsning for å gjøre det enklere å samarbeide, dele kompetanse og å lære.

5.4.3 Balanse jobb-fritid

Selv om mange synes det har vært tungt å jobbe fra hjemmekontor under pandemien, er det viktig å presisere at arbeid hjemmefra samtidig har ført til en bedre balanse mellom jobb og fritid for mange. Spesielt gjelder det medarbeidere som bruker lang tid på å reise til og fra arbeidsplassen, og medarbeidere som er i en livsfase hvor man har en tidsklemme.

Mange synes i tillegg at de jobber mer effektivt fra hjemmekontor. Dette beskriver også noen av de lederne vi har snakket med:

“Mange melder at de jobber mye bedre når de jobber hjemme. Det kjenner jeg på meg selv også, blir liksom en maskin”. (Informant 6)

For mange medarbeidere har tiden på hjemmekontor altså gitt mulighet til å jobbe mer effektivt. Dette kan være med på å gi mestringsfølelse. Mange ser store fordeler med å sitte hjemme kontra å sitte i åpent kontorlandskap. Hvis man har høye jobbkrav i form av stor arbeidsmengde og tidspress opplever man økt mestring og derav bedre motivasjon fordi man er i stand til å gjennomføre arbeidet mer effektivt og bedre, uten forstyrrelser.

Andre igjen har opplevd at arbeidsdagen fra hjemmekontoret ødelegger balansen mellom jobb og fritid, da arbeidsdagen gjerne spiser seg inn i fritiden fordi man ikke klarer å avslutte arbeidet. Ledere forteller om mange medarbeidere som jobber mere. Dette kan skyldes at de er

motiverte og at økt produktivitet er knyttet til en indre driv som de har, for eksempel fordi de søker personlig utvikling, anerkjennelse og mestringsfølelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013), eller det kan være på grunn av for høye jobbkraav.

5.4.4 Oppsummering - motivasjon

Oppsummert kan man si at våre resultater viser at mestring, kompetansedeling og motivasjon lider av utstrakt bruk av hjemmekontor. Dette skyldes i hovedsak at samhandling blir vanskeligere digitalt. Motivasjon blir direkte påvirket av dårligere fellesskapsfølelse og at mange kjenner på mindre oppmerksomhet fra leder. De som har arbeidsoppgaver hvor de har lav mestring trenger mye støtte fra leder, men det blir krevende for leder å fange opp hvem som sliter med dette og å ha tid til å følge opp den enkelte. Læring blir krevende digitalt, spesielt hvis man ikke har de nødvendige relasjonene. Dette blir ekstra krevende for nyansatte, men enklere for medarbeidere som er utadvendte. Dette er alle forhold som man som leder må ha fokus på i en hybrid arbeidshverdag, og vi ser at disse forholdene er beskrevet i litteraturen.

Det er viktig for en virksomhets resultater at de ansatte er motiverte og yter best mulig (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er derfor viktig å ta hensyn til faktorer som er med på å påvirke motivasjonen i utformingen av den nye normalen. Hvis motivasjonen er lav - uansett årsak - vil også mestring påvirkes, og man kan i verste fall havne i en ond sirkel som fører til lavere og lavere motivasjon.

Mange opplever at mulighetene for hjemmekontor er et uttrykk for tillit fra ledere til medarbeidere. De som føler det påvirker jobb-fritid balanse positivt å slippe reise mellom hjem og arbeid hver dag motiveres positivt av hjemmekontor. Det blir derfor viktig å legge til rette for fleksibilitet der det er mulig - for å spare folk med tidspress for reisetid. De som ikke får samme fleksibilitet, vil fort kunne oppleve at ledelsen har manglende tillit til medarbeiderne.

5.5 Oppsummering av analyse

Gjennom en analyse av vårt forskningsmateriale har vi belyst og drøftet hvordan ledelse påvirkes når ledere og medarbeidere ikke treffes fysisk og i stedet samhandler digitalt. Vi har sammenlignet våre resultater med ledelseslitteraturen, og funnet støtte for mange av våre funn. Vi har også trukket frem noen områder som vi ikke finner omtalt i litteraturen.

Resultatene viser at lederrollen endres når ledere og medarbeidere ikke er samlokalisert, og vi har belyst hvordan viktige områder som kommunikasjon, arbeidsmiljø, organisasjonskultur og motivasjon påvirkes ved utstrakt bruk av hjemmekontor. De fire områdene henger tett sammen og forhold innen hvert enkelt område påvirker de andre.

Ansatte som føler trivsel, trygghet og motivasjon i arbeidet sitt vil være gode, lojale og produktive ansatte. I en tilværelse med mye hjemmekontor trues disse grunnleggende verdiene som har så stor betydning for bedriften. Derfor er det altså, om mulig enda viktigere å jobbe med disse områdene i en hybrid arbeidshverdag. Samtidig ser vi at det blir både vanskeligere og mer tidkrevende å jobbe med dette når man samhandler digitalt.

Vi ser også at den hybride arbeidshverdagen med økt digitalisering ikke bare har gitt ledere utfordringer og begrensninger, det har også gitt ledere noen nye muligheter. Vi mener at ledere bør gripe den muligheten de nå har foran seg, til å etablere en ny hybrid arbeidshverdag med en kultur hvor man omfavner det beste fra hjemmekontoret og den tradisjonelle kontorarbeidsplassen.

6 Konklusjon

Formålet med denne forskningen har vært å utforske temaet "Ledelse i en hybrid arbeidshverdag". Forskningen tar utgangspunkt i funn fra intervjuer med sju personalledere fra ulike bedrifter i privat og offentlig sektor. Alle lederne har erfaring med personalledelse fra hjemmekontor under Covid-19-pandemien. Erfaringene som lederne delte med oss, har vi brukt for å belyse våre to forskningsspørsmål:

- Hvordan endres lederrollen når ledere og medarbeidere ikke er samlokalisert?
- Hvordan påvirkes viktige områder som kommunikasjon, arbeidsmiljø, organisasjonskultur og motivasjon ved utstrakt bruk av hjemmekontor?

Basert på vår analyse av disse funnene beskriver vi hvordan lederrollen endres når man ikke sitter samlokalisert, og hvordan sentrale ledelsesoppgaver knyttet til kommunikasjon, arbeidsmiljø, organisasjonskultur og motivasjon påvirkes ved utstrakt bruk av hjemmekontor og vi beskriver hva det vil være viktig for ledere å tenke på i en hybrid arbeidshverdag.

Forskningen viser at det er behov for å tilpasse lederrollen til en hybrid arbeidshverdag. Lederrollen blir mere utfordrende på mange områder. Den blir mere tidkrevende, og ledere har behov for å tilegne seg ny kompetanse innen digital samhandling. Personaloppfølging viser seg også å bli mere krevende når man ikke møtes, blant annet fordi man mister oversikten over hvilke medarbeidere som har behov for støtte i arbeidshverdagen.

Vi ser at alle de fire ledelsesområdene innen KROM-modellen - kommunikasjon, arbeidsmiljø, organisasjonskultur og motivasjon - ble i stor grad påvirket negativt av avstandsledelse over lengre tid. Alle de fire områdene er krevende å jobbe med digitalt. Vår forskning viser imidlertid også at digital samhandling kan gi positive muligheter for ledere dersom de bruker dette bevisst.

Forskningen viser at ble mere krevende når den ble utført fra hjemmekontor og vi oppfattet at alle lederne var søkende etter hva som kunne gjøres bedre. De forskjellige lederne hadde fokus på ulike tema i intervjuene, noe vi mener kan være knyttet til at de kommer fra ulike bransjer og ikke minst at de nok har ulike lederstiler. Det var også noen ledere som jobbet operativt i tillegg til at de hadde personalledersansvar, mens andre igjen kun jobbet med personaloppfølging. Uansett variasjoner, var alle lederne opptatt av sine medarbeideres ve og vel, og de var bekymret over den negative utviklingen hjemmekontor hadde på arbeidsmiljø,

kultur og motivasjon. Lederne var samtidig bekymret for at de ikke klarte å følge opp sine medarbeidere på en god nok måte når de ikke var samlokalisert.

Mange virksomheter med oppgaver som er forenlig med hjemmekontor, tar nå i bruk en hybrid modell, hvor man kombinerer tilstedeværelse på kontoret med hjemmekontor én til fire dager per uke. Det gjelder for fem av de sju virksomhetene lederne vi intervjuet representerer. Det kan se ut som det er en enighet om en modell hvor man har hjemmekontor to til tre dager i uka, og tilstedeværelse på kontoret minst to spesifikke dager per uke.

Vi mener at erfaringene lederne gjorde seg under nesten to år på hjemmekontor, har fortalt oss hva det er viktig å tenke på når man nå skal lede i en hybrid arbeidshverdag. Vår forskning viser at det er viktig å tilpasse ledelse til den hybride arbeidshverdagen. Selv om man nå møtes på kontoret enkelte dager, betyr ikke det at man bør lede på samme måte som man gjorde før pandemien.

For bedrifter som velger en hybrid modell, vil det være viktig at ledere utvikler seg – at de utvikler sin hybride kompetanse. Det betyr at ledere bør ha kunnskap om hva som blir mere krevende i lederrollen når man sitter hver for seg. Ledere har også behov for å utvikle kompetanse innen bruk av digitale verktøy og mulighetene disse representerer.

Som vi har sett av resultatene i vår forskning, handler utfordringene mye om samhandling. Vi mener man bør se på hva som er det fysiske kontorets funksjon i arbeidshverdagen og man bør skape en bevisst hybrid kultur knyttet til hva man fokuserer på hvor. Informasjonsmøter og møter som ikke krever så mye samhandling, kan gjerne gjennomføres digitalt. Når man er på hjemmekontor, er det også gode forhold for å gjøre arbeid som krever konsentrasjon uten avbrytelser. Når man er fysisk til stede på kontoret, derimot, bør ledere fokusere på relasjonsbygging, samarbeid og faglig utvikling. Vår forskning viser at når man sørger for å bygge relasjoner og trygghet mellom kolleger, er gevinsten at digital samhandling blir enklere.

Vi mener at gode digitale møter blir en viktig suksessfaktor i en hybrid arbeidshverdag. Man må jobbe med å forbedre kvaliteten på informasjonen i de digitale møtene slik at den blir klar og tydelig, og ikke minst relevant for deltakerne. Det bør kommuniseres på en måte som skaper engasjement gjennom skjermen.

Selv om man prøver å strukturere seg slik at man har samhandlingsmøter på kontoret, vil det likevel av og til være noen som deltar på slike møter digitalt. Slike blandingsmøter – hybride

møter – er spesielt krevende, og det er fort gjort å glemme de som deltar digitalt. Her bør ledere jobbe med å utvikle ny kompetanse for å bli i stand til å gjennomføre disse møtene på best mulig måte.

Man må samtidig utvikle en organisasjonskultur som understøtter god digital samhandling. Ved å etablere kjøreregler, både for ledere og medarbeidere, for hva man forventer i digitale møter, vil man kunne bedre kvaliteten i disse møtene. Infrastruktur og utstyr er viktig å få på plass, slik at møtene oppleves best mulig for alle.

Hvis virksomheter ikke gjør nødvendige justeringer på hvordan man ser på ledelse i en hybrid arbeidshverdag, kan man anta at problemer knyttet til kommunikasjon, relasjoner, organisasjonskultur og mestring vil fortsette. Dette vil på sikt kunne føre til nedgang i trivsel, motivasjon og dårlig produktivitet.

Lederrollen som sådan har uten tvil blitt mer viktig og samtidig mer krevende når ledere og medarbeidere sitter spredt. Mye av det som skjer i det naturlige samspillet på kontoret slik vi kjenner det fra før pandemien, blir annerledes, og lederen sin rolle blir viktigere. I tillegg må arbeidet planlegges og det tar mere tid enn tidligere. Kanskje kan noe løses ved at man etter hvert finner andre måter å håndtere utfordringene på, men før man er der, må man være oppmerksom på arbeidsbelastningen den enkelte leder får.

Vår forskning viser at det er hensiktsmessig å tilpasse den hybride arbeidshverdagen til den enkelte virksomhets type aktivitet, og ikke utfra hva andre virksomheter bestemmer seg for. Ulike faktorer som type oppgaver, arbeidsmiljø, kompetanse og kultur i en virksomhet bør være førende for hvor mye man er samlokalisert. Det betyr også at ulike team i en virksomhet kan ha ulike behov for tilstedeværelse.

Virksomheter kan være bekymret for å miste ansatte og slite med rekrutteringen dersom de ikke viser fleksibilitet i utformingen av den nye normalen. Det vil kunne virke positivt for motivasjonen om medarbeidere kan benytte seg av hjemmekontor. Vi mener imidlertid også at virksomheter kan miste ansatte hvis man ikke klarer å skape en kultur, et arbeidsmiljø og et fellesskap. Vår forskning viser at det er behov for å møtes fysisk for å skape god kultur og fellesskapsfølelse. Derfor antar vi at det er viktig å finne en god balanse mellom bruken av hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse. Vi mener at virksomheter kan tillate seg å eksperimentere med den hybride arbeidsmodellen, for å finne ut hva som passer best for virksomheten.

Dersom man får til en bra balanse mellom bruk av hjemmekontor og fysisk oppmøte, med fokus på samhandling de dagene man faktisk møtes, tror vi at mange av utfordringene vi ser i våre funn, ikke blir like framtreddende.

6.1 Forslag til videre forskning

Vi ser flere spennende områder for mulig videre forskning knyttet til vårt tema. Dette kan delvis forklares med at det er en relativt ny tematikk, og vi ser at det er forhold som ikke er beskrevet godt i eksisterende litteratur.

Det hadde vært veldig interessant å gjennomføre en undersøkelse av tilsvarende forhold knyttet til ledelse i den hybride arbeidshverdagen fra et medarbeiderperspektiv. Vi tror at medarbeidere sin opplevelse av håndtering av ledelsesområder fra hjemmekontor kunne ha gitt oss god og utfyllende kunnskap på området.

Et annet tema som kan være aktuelt å forske på er bruken av tilstedeværelse kontra hjemmekontor som et verktøy i kultur og teambygging. Dette kunne også vært spennende å utføre ved hjelp av metodikk for aksjonsforskning.

Et svært spennende tema er knyttet til dette med utenforskap i arbeidslivet som følge av hjemmekontor. Kan det være at hjemmekontor både kan forebygge og skape utenforskap i arbeidslivet?

Til slutt, ser vi at det er et behov for å tilpasse tradisjonelle kommunikasjonsmodeller slik at de inkluderer forhold knyttet til digital kommunikasjon, og dette kunne også vært et veldig spennende område å forske nærmere på.

Referanseliste

- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021, april 01). *McKinsey.com*. Hentet fra What employees are saying about the future of remote work: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
- Barø, S. Høgås, L., Meldal, H. (2021). Hjemmeeksamen - ME303E 1, Anvendt metode. Nord Universitet.
- Bloom, N. (2021, mai 25.). *Harvard Business Review - hbr.org*. Hentet fra Don't let Employees Pick Their WFH Days: <https://hbr.org/2021/05/dont-let-employees-pick-their-wfh-days>
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming* (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- De Paoli, D. (2020, oktober 1). *Idunn.no*. Hentet fra Tilstedeværende ledelse - hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt?: <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eriksen, K. F. (2020, juni 10). *Digi.no*. Hentet fra Færre ledere, mer fornøyde ansatte: Slik tror Telenor-sjefen det blir med hjemmekontor: <https://www.digi.no/artikler/slik-blir-hverdagen-med-permanent-hjemmekontor-i-telenor/493419>
- Fløvik, L., Lunde, L.-K., Vleeshouwers, J., Johannessen, H., Finne, L. B., Mohr, B., Jørgensen, I. L og Christensen, J. O. (2021). *Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering*. STAMI – Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Fyhn, B. (2021, mars 26). *NHH.no*. Hentet fra THE IMPORTANCE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY IN DIGITAL TEAMWORK: <https://www.nhh.no/en/research-centres/digital-innovation-for-growth/dig-news-and-blogs/2021/the-importance-of-psychological-safety-in-digital-teamwork/>
- Hansen, J.-A. (2021, april 22). *Sintef.no*. Hentet fra Hjemmekontor har kommet for å bli – det endrer lederrollen: <https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>
- Hogan, K. (2020, oktober 9). *Official Microsoft Blog*. Hentet fra Embracing a flexible workplace: <https://blogs.microsoft.com/blog/2020/10/09/embracing-a-flexible-workplace/>
- Ingelsrud, M. H., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Witztenboeck, E. M. (2022). *Hjemme - Borte - Uavgjort*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI og Handelshøyskolen ved Oslo Met.
- Iversen, A. M. (2021, november 23.). *HR Norge - hrnorge.no*. Hentet fra Hjemmekontor ga dobling av søkermassen for Lånkassen:

- <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/rekruttering/hjemmekontor-ga-dobling-av-s%C3%B8kermassen-for-1%C3%A5nekassen>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.) Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jordheim, H. M. (2022, januar 11.). *E24.no*. Hentet fra Rekordmange på jobb jakt: - Lojaliteten til arbeidsgiver er svekket: <https://e24.no/naeringsliv/i/z7b4eq/rekordmange-paa-jobbjakt-lojaliteten-til-arbeidsgiver-er-svekket>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020, november 23.). *McKinsey.com*. Hentet fra What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
- Malterud, K. (2017). *Kvalitativ forskning i medisin og helsefag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mikalsen, M., Moe, N. B., Wong, S. I., & Stray, V. (2021). *Agile Information System Development Organizations Transforming to Large-Scale Collaboration*. Austin, USA: International Conference on Information Systems (ICIS).
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. (2020). *Fjernledelse, Fred, frihet og ensomhet?* Oslo: Gyldendal.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier* 3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research* (1. utg.). London: Sage.

- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Huerta, J. G., & Mendez, D. (2022, mars 21.). *Arxiv.org*. Hentet fra Work-From-Home is Here to Stay: Call for Flexibility in Post-Pandemic Work Policies: <https://arxiv.org/abs/2203.11136>
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Telenor. (2021, januar 25). *Telenor.no*. Hentet fra Når kontoret flytter hjem: <https://www.telenor.no/bedrift/aktuelt/nar-kontoret-flyttet-hjem/>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Trost, J. (2010). *Kvalitative intervjuer* (4. utg.). Sverige: Studentlitteratur AB.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6. utg.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Meldeskjema for personopplysninger NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

557326

Prosjekttittel

Ledelse i en hybrid arbeidshverdag

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Soelberg, Frode Soelberg, tlf: 75517690

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Silje Barø, silje.baroe@gmail.com, tlf: 90073729

Prosjektperiode

01.09.2021 - 25.05.2022

Vurdering (1)

02.11.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 02.11.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 25.05.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

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

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 – Intervjuguide – første utgave

Intervjuguide

1. Bakgrunns spørsmål

- 1.a. Alder:
- 1.b. Kjønn:
- 1.c. Utdanning?
- 1.d. Hvor lenge har du jobbet som leder?
- 1.e. Hvor mange er du leder for?

2. Lederrollen

- 2.a. Hvordan har lederrollen endret seg etter mars 2020!?
(oppfølgingsspørsmål ut ifra hva man får til svar)
 - kontrollfunksjonen
 - personaloppfølging
- 2.b. Har du noen tanker om hvilken betydning hjemmekontorsituasjonen har hatt i fht dette!?

3. Motivasjonsarbeid

- 3.a. Hvordan er motivasjonen blant ansatte?
 - Før og etter covid 19?
- 3.b. Hvordan har man jobbet med motivasjon til ansatte før covid 19?

3.c. Hvordan har man jobbet med motivasjon til ansatte etter covid 19?

- Hvilke grep har man tatt for å sørge for å ha motiverte ansatte?

3.d. Har du noen tanker om hvilken betydning hjemmekontorsituasjonen har hatt i fht motivasjonen til ansatte!?

4. Arbeidsmiljø/kultur

4.a. Fortell om arbeidsmiljøet på arbeidsplassen

4.b. Hvordan var arbeidsmiljøet før hjemmekontorlivet?

4.c. Hvordan er det nå?

4.d. Har du noen tanker om hvilken betydning hjemmekontorsituasjonen har hatt i fht arbeidsmiljøet!?

5. Fraværsoppfølging

5.a. Hvordan har fraværet på arbeidsplassen vært før og etter covid 19!?

5.b. Hvordan har man jobbet med fraværsoppfølging under etter covid 19?

5.c. Har du noen tanker om hvilken betydning hjemmekontorsituasjonen har hatt i fht fravær og fraværsoppfølging?

6. oppsummering/utdypning

- Har arbeidsoppgavene til lederne blitt endret, arbeidsmengde mm
- Har kulturen på arbeidsplassen blitt annerledes - positivt og negativt – ukultur
- Hvordan ser man for seg at organisasjonen vil være etter korona
- Hvilke arbeidsoppgaver ser man blir løst bedre / dårligere nå under covid- 19
- Hva har vært de aller største utfordringene
- hva bør man fokusere på under den «nye-normalen»

Vedlegg 3 – Intervjuguide – endelig utgave

Intervjuguide.

1. Bakgrunns spørsmål

Alder, erfaring, utdanning

2. Lederrollen

Kan du fortelle oss om hvordan lederrollen har vært under tiden med hjemmekontor?

3. Motivasjonsarbeid

Kan du fortelle oss om hvordan motivasjonsarbeidet har vært under tiden med hjemmekontor?

4. Arbeidsmiljø/kultur

Kan du fortelle oss om hvordan arbeidsmiljøet og kulturen på arbeidsplassen har vært under tiden med hjemmekontor?

5. Den nye normalen

Hvilke tanker har du om tiden fremover – hvordan vil den nye normalen bli hos dere?

Vil du delta i forskningsprosjektet "Ledelse i en hybrid arbeidshverdag"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få svar på hvordan det er å være leder i en hybrid arbeidshverdag. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsspørsmål:

1. Hva er de største ledelsesutfordringene på en arbeidsplass når de aller fleste, både ansatte og ledere, sitter på hjemmekontor?
2. Hva gjør ledere konkret for å skape og opprettholde et godt arbeidsmiljø både faglig og psykososialt når man ikke møtes fysisk?
3. Hvordan jobber man som leder for medarbeidere på hjemmekontor for å sørge for tilstrekkelig støtte, motivasjon og involvering, slik at de får utført arbeidet sitt på en best mulig måte?

Denne forskningen inngår i en masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervju tilfeldig utvalgte ledere med personalansvar på våre eksisterende arbeidsplasser.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et kvalitativt dybdeintervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Dine svar fra intervjuet blir oppbevart på lydopptak som vil transkriberes etter hvert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Studenter og veileder vil ha tilgang til informasjon.
- Ingen navn vil bli nevnt i lydopptakene. Lydopptakene slettes etter transkribering.
- Sensitive personopplysninger blir ikke samlet inn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i slutten av mai 2022.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Frode Soelberg, frode.soelberg@nord.no
 - Hilde Meldal – hildemeldal@yahoo.no
 - Linda Høgås - lindahogas@me.com
 - Silje Barø - silje.baroe@gmail.com

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

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

Med vennlig hilsen

Hilde Meldal
Linda Høgås
Silje Barø

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *[sett inn tittel]*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju for å belyse lederrollen i en hybrid arbeidshverdag

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5 – Informantliste

Informantnummer	Stilling	Bransje	Sektor
Informant 1	Avdelingsleder	Økonomi og regnskap	Privat
Informant 2	Teamleder	Økonomi og regnskap	Privat
Informant 3	Seksjonsleder	Offentlig forvaltning	Offentlig
Informant 4	Seksjonsleder	Helse og omsorg	Offentlig
Informant 5	Seksjonsleder	Offentlig forvaltning	Offentlig
Informant 6	Seksjonsleder	Offentlig forvaltning	Offentlig
Informant 7	Avdelingsleder	Offentlig forvaltning	Offentlig