

Jenny Eide Hemstad og Heidi Møller Strand

«De må komme seg ut av onepiecen altså, de må farge etterveksten»

- Hvordan har ledere og medarbeidere i statlig sektor opplevd ledelse under koronapandemien?



Universitetet i Sørøst-Norge
USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Jenny Eide Hemstad og Heidi Møller Strand

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

I denne studien ser vi nærmere på samspillet mellom leder og medarbeidere på hjemmekontor under covid-19 pandemien. Hjemmekontor har under pandemien blitt brukt av myndighetene som et tiltak for å hindre smittespredning, og ledere og medarbeidere ble over natten nødt til å finne måter å jobbe og samhandle på digitalt. I lys av dette fant vi det interessant å undersøke hvilke opplevde effekter situasjonen fikk for samspillet mellom ledere og medarbeidere.

Det teoretiske grunnlag i undersøkelsen presenteres i teorikapittelet og tar utgangspunkt i kunnskapsledelse i statlig sektor og teorien om transaksjons- og transformasjonsledelse. Vi har lagt vekt på det transaksjonelle og transformasjonelle i ledernes ledelse i det daglige før covid-19 og etter nedstengningen 12. mars 2020. I metodekapittelet presenteres forskningsdesignet og den metodiske tilnærming. Vi har valgt å avgrense utvalget av informanter til å være statlige ansatte, hvorav seks av informantene er ledere og seks er medarbeidere. Studien er en kvalitativ undersøkelse basert på dybdeintervjuer av de tolv informantene fra to organisasjoner i statlig sektor.

I analyse-kapittelet presenteres funnene fra intervjuene sett ut fra de fire i'ene: Individuell hensyntagen, Inspirert motivasjon, Intellektuell stimulering og Idealisert innflytelse fra transformasjonsledelsesteori. I drøftingen ses funnene opp mot teori, med henblikk på å svare på forskningsspørsmålene. I hovedtrekk indikerer funnene at relasjonen og oppmerksomhetsområdene endret seg underveis, og at perioden fra 12.mars til februar har forløpt i tre faser: nedstengnings-, etablerings- og normaliseringsfase. Funnene viser også at skillet mellom privatliv og jobb ble visket noe ut. Ikke kun ved at det var vanskelig å sette grenser, men også ved at lederne tok et mer holistisk ansvar for medarbeiderne, inkludert områder innen den private sfæren. Lederne tok i tillegg et større ansvar for å forsøke å gjenskape arenaer for uformelle samtaler. Dette lyktes tilsynelatende ikke. Det synes også mer krevende å holde motivasjonen oppe hos medarbeiderne, særlig når situasjonen trakk ut i tid. Andre funn var at skriftlig kommunikasjon og digitale utfordringer bidro til å gjøre kommunikasjonen krevende og at det var vanskelig å finne gode digitale arenaer for kreativitet og utvikling. I konklusjonen synliggjøres de opplevde effektene som har hatt innvirkning på samspillet mellom leder og medarbeider under covid-19 siden 12.mars, gjennom de tre fasene.

Abstract

In this study, we take a closer look at the interaction between manager and employees working remotely during the covid-19 pandemic. During the pandemic, working from home has been used by the authorities as a measure to prevent the spread of infection, and managers and employees had to find ways to work and interact digitally overnight. In light of this, we found it interesting to examine the perceived effects the situation had on interaction between leaders and employees.

The theoretical basis of the study is presented in the theory chapter and draws on the theory of knowledge management in the public sector as well as transactional and transformational theories of management. We have emphasized the transactional and transformational aspects of the management's leadership on a daily basis before covid-19 and after the shutdown on March 12, 2020. The method chapter presents our research design and the methodological approach. We have chosen to limit the selection of informants to government employees, of which six of the informants are managers and six are employees. The study is a qualitative survey based on in-depth interviews of the twelve informants from two organizations in the government.

The analysis chapter presents findings from the interviews based on the four I's: Individual consideration, Inspired motivation, Intellectual stimulation and Idealized influence from transformational management theory. In the discussion, the findings are seen through theory, for the purpose of addressing the research questions. In general, the findings indicate that the relationships and areas of attention changed along the way, and that the period from March 12th to February has progressed in three phases: shutdown-, establishment- and normalization phase. The findings also show that the distinction between privacy and work was somewhat blurred. Not only because it was difficult to set boundaries, but also because managers took a more holistic responsibility for employees, including areas within the private sphere. The leaders also took greater responsibility for trying to recreate arenas for informal conversations. This apparently did not succeed. It also seems more demanding to maintain employee motivation, especially when the situation dragged on. Other findings were that written communication and digital challenges contributed to making communication demanding, and that it was difficult to find good digital arenas for creativity and development. The conclusion highlights the perceived effects that have had an impact on the interaction between manager and employee during covid-19 since March 12th, through the three phases.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Sammendrag | 2 |
| Abstract | 3 |
| Innholdsfortegnelse | 4 |
| Forord | 7 |
| 1 Innledning..... | 8 |
| 1.1 “Hverdagen kommer til å være helt annerledes for alle av oss. De fleste av oss vil da være hjemme.” | 9 |
| 1.2 Bakgrunn for problemstilling | 11 |
| 1.3 Problemstilling..... | 11 |
| 2 Teori | 12 |
| 2.1 Det var en gang..... | 12 |
| 2.2 Offentlig sektor og kunnskapsorganisasjoner | 14 |
| 2.3 Statlig byråkrati | 15 |
| 2.4 Transaksjonsledelse | 17 |
| 2.5 Transformasjonsledelse | 17 |
| 2.6 Transaksjonsledelse og Transformasjonsledelse | 18 |
| 2.7 Ledelse i staten..... | 20 |
| 2.8 Fjernledelse i statlig sektor | 21 |
| 2.9 Organisasjonsendringer i statlig sektor | 22 |
| 2.10 Ledelse på avstand - Den nye vinen | 23 |
| 3 Metode | 25 |
| 3.1 Valg av Forskningsdesign | 25 |
| 3.2 Casestudie - Det individuelle Intervju..... | 26 |
| 3.3 Etikk..... | 27 |
| 3.4 Vår forforståelse og tilgang til temaet..... | 28 |
| 3.5 Utvalg - Hvem vil delta?..... | 28 |
| 3.6 kontaktetablering og gjennomføring av intervjuene..... | 30 |
| 3.6.1 Intervjustruktur | 30 |
| 3.6.2 Intervjuene - Vi snakkes på teams..... | 31 |
| 3.7 Validitet og Reliabilitet | 32 |
| 3.7.1 Pålitelighet og troverdighet (reliabilitet) | 32 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.7.2 | Gyldighet (validitet) | 33 |
| 3.7.3 | Studiens overførbarhet | 34 |
| 3.8 | Transkribering og analyse | 34 |
| 4 | Funn | 36 |
| 4.1 | Normalen | 36 |
| 4.2 | Samspillseffekter | 37 |
| 4.3 | Nedstengningsfasen | 38 |
| 4.3.1 | Individuell hensyntagen | 39 |
| 4.3.2 | Inspirerende motivasjon | 41 |
| 4.3.3 | Intellektuell stimulering | 43 |
| 4.3.4 | Idealisert innflytelse | 44 |
| 4.4 | Etableringsfasen | 45 |
| 4.4.1 | Individuell hensyntagen | 46 |
| 4.4.2 | Inspirerende motivasjon | 49 |
| 4.4.3 | Intellektuell stimulering | 51 |
| 4.4.4 | Idealisert innflytelse | 53 |
| 4.5 | Normaliseringsfasen - "Alle snakker om den nye normalen" | 56 |
| 4.5.1 | Individuell hensyntagen | 56 |
| 4.5.2 | Inspirerende motivasjon | 57 |
| 4.5.3 | Intellektuell stimulering | 59 |
| 4.5.4 | Idealisert innflytelse | 63 |
| 5 | Drøfting av funn | 67 |
| 5.1 | Hvordan kan hjemmekontor under covid-19 ha påvirket opplevelsen av ulike lederstiler, sett i lyset av transformasjons- og transaksjonsledelse? | 69 |
| 5.1.1 | Selvledelse - "man opplever jo hvem som er god på selvledelse i en sånn situasjon" | 69 |
| 5.1.2 | Laissez faire - "jeg gikk litt under radaren tror jeg" | 71 |
| 5.1.3 | Den vanlige transaksjonsledelse - "Altså jeg har jo en gjeng medarbeider som er veldig lette, det er på en måte at alle forstår, alle står på, alle levere som rakkern" | 72 |
| 5.1.4 | En ny lederstil - "jeg sier at de må komme seg ut av onepiecen altså, de må farge etterveksten" | 74 |
| 5.2 | Hva kjennetegner samspillet mellom leder og medarbeider under covid-19 pandemien, og hvilke endringer i samspillet mellom ledere kan pandemien ha bidratt til? | 78 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.2.1 | Motivasjon - “Det er en erkjennelse av at motivasjon på lang sikt er en utfordring på hjemmekontor.” | 78 |
| 5.2.2 | Kommunikasjon og digitale løsninger - “Vi hadde jo systemer som datt ned hele tiden” | 80 |
| 5.2.3 | Utvikling og kreativitet - “Utviklingsarbeid det tror jeg lider altså.” | 83 |
| 6 | Avslutning og konklusjon | 86 |
| 6.1 | Videre forskning | 87 |
| | Referanser/litteraturliste | 89 |
| | Vedlegg | 101 |

Forord

Dette masterprosjektet er en obligatorisk og avsluttende del av studiet innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst- Norge.

Vi har i arbeidet med masteroppgaven fått ny kunnskap og innsikt i hvordan hjemmekontor har hatt effekt på lederens måte å lede sine medarbeidere på og hvordan relasjonen mellom dem har endret seg. Denne innsikten har gitt oss en større forståelse for de mange aspektene ledelse av medarbeidere på hjemmekontor har.

Vi ønsker å takke vår veileder Leif Inge Magnussen for å tilføre en passende mengde frustrasjon i startfasen av prosjektet, slik at vi fikk reflektert godt, og for å samle og veilede oss i gjennomføringen og innspurten.

Videre vil vi gjerne takke alle informantene for at de har tatt seg tid til å dele sine opplevelser og erfaringer med hjemmekontor under covid-19.

Det har vært et spennende prosjekt og ingen av oss kunne ha valgt en bedre skrivepartner enn hverandre. Vi er veldig takknemlige for å ha gjort dette sammen.

Til slutt vil vi gjerne takke våre familier for å stille opp og være tålmodige med oss når vi i prosessen til tider glemte verden rundt oss. TUSEN TAKK!

Lunner og Kristiansand 10. Mai 2021

Jenny Eide Hemstad & Heidi Møller Strand

1 Innledning

I Analyser av krisescenarioer 2019 er pandemi beskrevet som “et sykdomsutbrudd som rammer mange mennesker og sprer seg over hele verden” (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2019, s. 68). Risikoen for en influensapandemi ble i rapporten vurdert som høy, og konsekvensene alvorlige. SARS-Cov-2, senere kjent som Covid-19 ble identifisert i januar 2020. Sykdommen spredte seg raskt i store deler av verden, og det første påviste tilfellet i Norge ble bekreftet 26. februar 2020. 12. mars 2020 blir utbruddet erklært som en internasjonal pandemi av Verdens helseorganisasjon (WHO) (Helsenorge, 2020).

Covid-19 har brakt hele verden inn i en ukjent og usikker situasjon, hvor vi enda ikke vet hvordan utfallet blir. Helsevesen i land som sies å ha et velfungerende system ble brutalt rammet av omfanget ved covid-19 (Timmis & Brüssow, 2020, s. 1986). På samme måte ble organisasjoner i hele verden konfrontert med realitetene av Covid-19. Det har medført uforutsette utfordringer med tanke på nedbemanning, etablering av hjemmekontor, humanitære bidrag og planlegging av gjenåpning. Usikkerheten og den manglende erfaringen med en global krise som denne, har gjort at selv agile og omstillingsdyktige organisasjoner har manglet strategier for å håndtere Covid-19 situasjonen (Worley & Jules, 2020, s. 279-280).

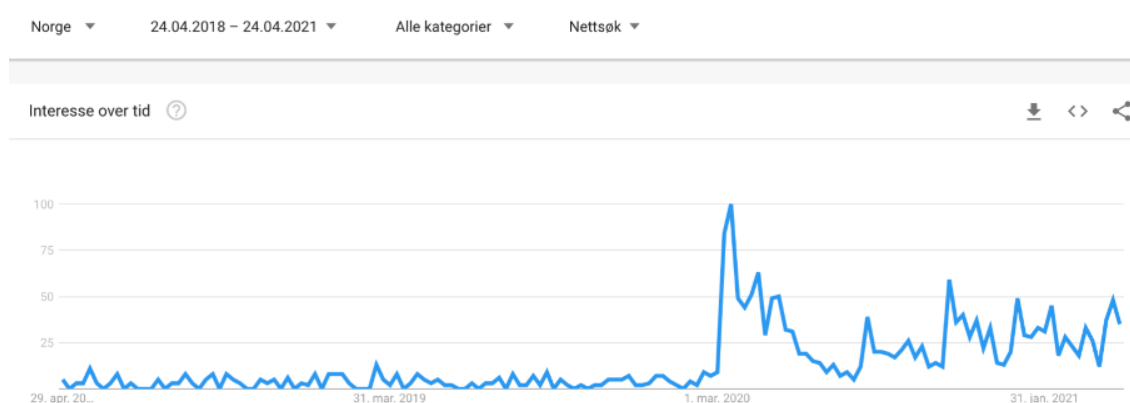
I krisetider vil medarbeidere gjerne vende seg til lederne sine med forventning om at de vil gjøre det som skal til for å avhjelpe situasjonen. Det viser seg imidlertid at mange ledere ikke evner å håndtere situasjonen og omstille seg, men heller fortsetter med gamle strategier som ikke klarer å skape noe produktivt eller håndtere truslene organisasjonen står overfor (Wardman, 2020, s. 1093).

Håndteringen av Covid-19-situasjonen har skapt en rekke utfordringer i flere organisasjoner. Flere ledere og ansatte har hatt hjemmekontor som midlertidig løsning under pandemien. Det er for mange en ukjent og ny måte at jobbe på, og den har skapt utfordringer for både ledere og medarbeidere (Wardman, 2020, s. 1096; Worley & Jules, 2020, s. 279; Sukoco, Evitha, Hermanto & Herawati, 2020, s. 267).

1.1 “Hverdagen kommer til å være helt annerledes for alle av oss. De fleste av oss vil da være hjemme.”

Sitatet er hentet helseminister Bent Høie under regjeringens pressekonferanse 12.mars 2020. Dagen før, den 11.mars 2020 anbefalte Helsedirektoratet landets arbeidsgivere om å legge til rette for hjemmekontor for alle som hadde mulighet (Helsedirektoratet, 2020, s.1). Gjennom nasjonale myndigheters bruk av hjemmekontor som et virkemiddel for å redusere smitte av Covid-19, ble arbeidsformen aktualisert. Fra 12.mars ble også skoler og utdanningsinstitusjoner stengt en periode, noe som medførte at også yrkesgrupper som i mindre grad hadde hatt mulighet for fjernarbeid tidligere, nå ble pålagt hjemmekontor (Nergaard, Andersen, Alsos & Oldervoll/FAFO, 2018). Anbefalingene gjorde at både ledere og medarbeidere ble sendt hjem for å jobbe hjemmefra i mars 2020, og i april 2021 er dette fortsatt like aktuelt.

Økningen i bruk av hjemmekontor det siste året har gjort det interessant å forske på ulike aspekter ved bruk av denne arbeidsformen. Som figur 1.1.0 viser, er det en markant økning i Google-søk på ordet “hjemmekontor” i Norge fra koronapandemiens start, sammenliknet med 2018 og 2019. Aktualiseringen av hjemmekontor-løsninger har også gitt temaet økt fokus i mediene, hvor eksempelvis Telenor-ledelsen var ute og la frem at de hadde en intensjon om å implementere hjemmekontor som en permanent ordning, siden de hadde sett at dette fungerte bra for medarbeiderne (Stoltz & Tollerud, 2020). I perioden fra koronapandemien inntraff til nå, har også flere andre virksomheter vist interesse for å la ordningen med hjemmekontor bli permanent (Enge, 2020; Karlsen, 2020). Det betyr endringer både organisatorisk, infrastrukturelt og for samhandlingen mellom ansatte og leder.



Figur 1.1.0 Google Trends – søk på ordet “hjemmekontor” i Norge fra 24.4.2018 til 24.4.2021

Det er generelt lite kunnskap om bruk av hjemmekontor i norsk arbeidsliv (Nergaard et al. /FAFO, 2018). Undersøkelsene som er gjort om bruk av hjemmekontor fra før 2020, er i all hovedsak fra andre land. Kulturelle og samfunnsmessige ulikheter mellom landene kan gjøre at undersøkelsene ikke nødvendigvis kan generaliseres til norsk arbeidsliv. Det er imidlertid gjort undersøkelser rundt fjernledelse og ledelse av virtuelle team i Norge, som kan innbefatte hjemmekontor og gi flere av de samme utfordringene (De Paoli & Ropo, 2015; Vaagaasar, Müller & De Paoli, 2019). Studier om hjemmekontor handler gjerne om teknologi (Bélanger & Allport, 2008; Messenger & Gschwind, 2016), arbeid-hjem forhold (Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001; Felstead, Jewson, Phizacklea & Walters, 2002), jobbtilfredshet (Ongaki, 2019; Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010), oppgaveløsning og effektivitet (Gajendran, Harrison & Delaney-Klinger, 2015; Martin & MacDonnell, 2012) eller ledelse (Golden & Veiga, 2008; Dahlstrom, 2013). Etter at vi fikk interesse for tema har vi løpene sett publiseringer som handler om organisasjoners håndtering av pandemien. Herunder har det vært undersøkelser som har tatt for seg ledelsesfenomenet, men med fokus på hvordan ledere skal agere og håndtere situasjonen overfor medarbeiderne (Sukoco et al., 2020; Kirchner, Ipsen & Hansen, 2021, s. 1).

Nasjonale og lokale myndigheters anbefalinger og regler om bruk av hjemmekontor så langt det lar seg gjøre, gjør fenomenet under pandemien helt unik. De fleste undersøkelser om fjernledelse fra før Covid-19 handler om hjemmekontor-løsninger der arbeidsgiver og arbeidstaker etter eget initiativ har tilrettelagt for, og der ansatte etter eget ønske, har hjemmekontor fra en til flere dager per uke. Under pandemien var ikke ordningen like frivillig. I tillegg var hjemmekontor for mange organisasjoner hovedregelen snarere enn unntaket, og flere jobbet hjemmefra 100% av arbeidstiden i lengre perioder. Noen sitter fortsatt hjemme og jobber 100% av arbeidstiden, over et år etter at tiltaket ble satt inn. En annen faktor ved bruk av hjemmekontor under pandemien er at også lederne hadde hjemmekontor. De nye aspektene ved denne arbeidsformen kan sette andre krav til lederne, enn det slike ordninger tradisjonelt har gjort. Tatt i betraktning at det tidligere ikke har vært behov for utstrakt bruk av hjemmekontor, er det nærliggende å tenke at Belzunegui-Eraso og Erro-Garcés (2020) funn om at ingen av organisasjonene de undersøkte i Spania hadde en plan for å håndtere massivt behov for hjemmekontor, også kan ha vært tilfelle i Norge.

1.2 Bakgrunn for problemstilling

I en situasjon som beskrevet over, blir den daglige rytmen i organisasjonen endret og både ledere og ansatte må finne nye måter å jobbe på. Forskning på fjernledelse har vist at fjernledelse krever ledelse med resultatfokus, snarere enn prosessfokus (Mayo, Pastor, Gomez-Mejia & Cruz, 2009). Dermed kan ledelse av hjemmekontor gi behov for en annen lederstil enn ledelse av ansatte som er fysisk til stede.

Forskning på lederstiler har sitt utspring for mer enn 60 år siden. Den gangen oppdaget man, at for å lykkes som leder, må man ha oppmerksomhet på mer enn gjennomføring av arbeidsoppgavene. Det krever at lederen bruker tid på trivsel og utvikling av sine medarbeidere (Arnulf, 2018, s. 123). Etter en tid der hele organisasjoner har hatt hjemmekontor hele eller store deler av arbeidstiden, og mange ledere og medarbeidere er kastet ut i et ukjent ledelseslandskap, er det derfor interessant å se på hvordan ledere og medarbeidere opplever effektene av å lede og ledes på hjemmekontor.

1.3 Problemstilling

Med utgangspunkt i det ovenstående ønsker vi i denne masteroppgaven å studere hvordan relasjonen mellom leder og medarbeidere er på hjemmekontor under Covid-19 opplevdes. Følgende kvalitative problemstilling legges til grunn:

Hvilke opplevde effekter har hjemmekontor under covid-19 fått for samspillet mellom ledere og medarbeidere i statlig sektor?

For å besvare denne problemstillingen ønsker vi å få belyst følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan kan hjemmekontor under covid-19 ha påvirket opplevelsen av ulike lederstiler, sett i lyset av transformasjons- og transaksjonsledelse?
- Hva kjennetegner samspillet mellom leder og medarbeider under covid-19 pandemien, og hvilke endringer i samspillet mellom ledere kan pandemien ha bidratt til?

I det følgende kapittelet presenteres det teoretiske grunnlaget vi har valgt å bruke i analyse og tolkninger av de dataene vi har samlet.

2 Teori

I dette kapittelet presenterer vi det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Vi har valgt å dele inn kapittelet i ulike deler. Vi starter med en forenklet gjennomgang av utviklingen i forståelse av ledelse, og kjennetegn ved offentlig sektor og byråkrati. Deretter går vi inn på to typer ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, før vi ser på og kunnskapsorganisasjoner i statlig sektor og ulike teorier for endring. Avslutningsvis ser vi på fjernledelse i forbindelse med transformasjonsledelse.

Det er flere teoretiske perspektiver vi har blitt presentert for gjennom innovasjons- og ledelsesstudiet som er interessante for problemstillingens tema. Pandemien kan ses som å være en nasjonal krise, og teori om krise- og endringsledelse kan belyse andre områder ved samhandling og relasjon mellom organisasjon, ledere og medarbeidere. Vi har allikevel valgt å bruke ledelsesteoriene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, som utgangspunkt for undersøkelsen, da vår interesse for studiet begynte med en undring rundt ledelse og medarbeidere på hjemmekontor.

2.1 Det var en gang...

“Når jeg spør folk – over hele verden – hvor lenge det har eksistert ledelse, svarer de vanligvis “alltid”. Folk har en tendens til å tenke at det alltid har vært “ledelse”, fra tidenes morgen og også blant dyrene” (Arnulf, 2018, s. 53). Ledelsesbegrepet har kun eksistert de siste ca. 60 årene i Norge, noe som betyr at rollen egentlig ikke fantes før den tid. Begrepet ledelse var først implementert i forbindelse med teknologi-, økonomi- og autoritetskultur, siden andre autoritetsformer falt bort. I definisjoner på ledelse finnes enten begrepet resultat eller mål, og selve ordet ledelse viser til en ny forståelse av utfordringer i forbindelse med økonomisk, teknologisk og sosial innovasjon (Arnulf, 2018, s. 54, 56, 63-64). Gjennom årene har flere teorier forsøkt å beskrive en adferd som gjør effektiv ledelse mulig. Felles for disse er at de ser på bestemte adferdsmønstre og betydningen de har for lederens prestasjoner (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleisman, 2000, s. 12).

Hva som anses som ledelsesfunksjoner, eller hvilke oppgaver en leder har ansvaret for, varierer og har endret seg noe over tid (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2017, s. 132). Til tross

for at ledere gjerne har gitte funksjoner de skal ivareta, eksempelvis planlegging, rapportering, organisering og koordinering, kan vektleggingen av funksjonene være noe ulik. Den ulike vektleggingen kan ha sin bakgrunn i lederroller, som viser til forskjellige overordnede aspekter ved en person i samspill med andre personer, som kan være formelle, uformelle eller symbolske. Lederroller er kategorisert på varierende måter i studier fra ulike forskningsfelt (Christensen et al., 2017, s. 134).

Ifølge organisasjonsforskeren Tor Hernes (2016), er lederskap en blanding av lederens grunnleggende adferd, situasjonen lederen befinner seg i og det lederen fokuserer på eller mot. Uansett hvordan man vinkler det, er ledelse et sammensatt fenomen. Likevel har det gjennom tiden vært et ønske om å finne frem til den beste formen for lederskap (Hernes, 2016, s. 92). En av de første tenkerne rundt begrepet lederskap, filosofen Niccolò Machiavelli, hadde en tanke om hvordan orden og forutsigbarhet kunne opprettholdes. Mennesker var generelt ikke annet enn korruperte og upålitelige og måtte holdes under kontroll. Måten å oppnå kontroll på var ved bruk av vold og makt (Hernes, 2016, s. 92).

I 1911 ga Frederick W. Taylor ut boken *The Principles of Scientific Management* (Taylor, 2012, s. 2). I boken gir Taylor uttrykk for at det er betydelig sløsing og manglende effektivitet i samfunnet, og at i stedet for å lete etter en ferdig opplært mann for lederjobben, skulle de heller ha oppmerksomhet på systemene. Effektivitet og kvalifiserte ledere ville kunne skapes gjennom godt organiserte systemer med prinsipper og regler til grunn, samt systematisk styring i alle ledd (Taylor, 2012, s. 5-6). Elton Mayo bygget videre på Taylors arbeid. Mayo var en av de første som tok psykologien inn i organisasjon og ledelse, og er en del av opprinnelsen til human resource management slik vi kjenner det i dag (O'Conner, 1999, s. 223-224). Mayo var en av forskerne i det som er kjent som Hawthorne-undersøkelsene. I undersøkelsene fant forskerne at lederens mellommenneskelige og kommunikative ferdigheter var viktige (Carson, 2005, s. 454). Dermed ble det interessant å se på menneskers behov og motivasjon.

Abraham Maslow (1954) sto for det mest kjente bidraget på dette området, med det som i dag er kjent som behovspyramiden. Behovspyramiden er et hierarki av menneskelige behov, der lavere nivå må være dekket før høyere nivåer kan nås (Carson, 2005, s. 455, Hernes, 2016, s. 179). Hierarkiet består av fysiologiske behov nederst, så trygghet, sosial tilhørighet, anerkjennelse og

øverst selvrealisering (Hernes, 2016, s.178-179). Med en tanke om å integrere organisasjonens og de ansattes behov, tok Douglas McGregor utgangspunkt i lederens menneskesyn i sin teori om X og Y (Carson, 2005, s.450, 455). Kort sagt ser ledere i teori X medarbeiderne som motvillige til å jobbe og at de unngår det om de kan. I tillegg foretrekker medarbeiderne å bli ledet, de ønsker ikke ansvar, har få ambisjoner og er trygghetssøkende (McGregor, 1970, s.33-34). Teori Y ledere ser derimot medarbeidere som arbeidvillige, kreative og motiverte, og dersom de identifiserer seg med oppgavene, vil de kunne lede seg selv (McGregor, 1970, s.42-43).

På 60-tallet ble oppmerksomheten rettet mot lederens adferd, blant annet for å finne ut om lederen grunnleggende var opptatt av menneskelige relasjoner eller produksjon og oppgaveløsning. Eller ulike variasjoner, der lederen gjerne har elementer fra begge deler, oftest med overvekt av den ene. I nyere tid settes dette i relasjon til spørsmålet om forandring, og på 70-tallet fikk en ny tenkning som omhandlet transaksjons- og transformasjons-lederskap oppmerksomhet (Hernes, 2016, s. 90-94). Det som utgjorde forskjellen på de to formene for lederskap, var at den transaksjonelle handlet om å skape en egeninteresse hos medarbeiderens til å oppnå målene, mens den transformasjonelle viser til en intensjon om å oppmuntre medarbeiderne til å overstige sin egeninteresse (Jensen, Andersen, Bro, Bøllingtoft, Eriksen, Holten, Jacobsen, Ladenburg, Nielsen, Salomonsen, Westergård-Nielsen & Würtz, 2019, s. 12).

2.2 Offentlig sektor og kunnskapsorganisasjoner

Statlig sektor er en del av offentlig sektor i Norge. Offentlige organisasjoner kjennetegnes ved at de utfører oppgaver på vegne av samfunnet. Perspektivet i organisasjonene er derfor instrumentelt, siden de fungerer som et redskap for å oppnå bestemte mål som kjennetegnes av å være viktige for samfunnet (Christensen et al., 2017, s.34). Offentlige organisasjoner opererer ikke på et økonomisk frikonkurransemarked, slik de private gjør. Ledelsen i offentlige organisasjoner er gjerne folkevalgt, og organisasjonene er ofte multifunksjonelle, ved at de skal ivareta motstridende hensyn som eksempelvis politisk styring, kontroll, lydhørhet overfor brukere og åpenhet (Christensen et al., 2017, s. 18-19, 22-23). Et aspekt ved denne kompleksiteten er at offentlige organisasjoner ikke endres og omstilles enkelt og uproblematisk, når eksempelvis kravene fra omverden eller den politiske ledelse skifter. Kulturelle tradisjoner, regler og sosialt definerte konvensjoner fastsetter i stor grad beslutningene som tas i offentlige organisasjoner (Christensen et al., 2017, s. 18-19, 22-23). Det kan være ulikheter mellom offentlige organisasjoner, blant annet innenfor områdene

politisk og administrativ ledelse, kultur og tradisjon og handlingsmiljø og omgivelser. Det er også ulike organisasjonstyper, og mange av organisasjonene innenfor offentlig og statlig sektor er kunnskapsorganisasjoner.

Kunnskapsorganisasjoner kan kjennetegnes ved at kjerneaktivitetene er basert på medarbeidernes intellektuelle ferdigheter. Siden kunnskap er produktet som leveres, er gjerne lønn derfor den største utgiftsposten, og en stor andel av medarbeiderne er høyt utdannede (Alvesson, 2004, s. 17). Dermed blir det viktig for slike organisasjoner å utvikle og nyttiggjøre seg medarbeidernes motivasjon og kompetanse (Alvesson, 2004, s. 139). Relasjonelle ferdigheter blir dermed viktig for ledere i kunnskapsorganisasjoner (Grund, 2006). I følge Morgeson og Humprey (2006) har arbeidet i kunnskapsorganisasjoner stor grad av autonomi, jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning, mangfold av oppgaver og spesialisering (Morgeson & Humprey, 2006, s. 1332). Koordineringsbehovet og problemløsningen i slike organisasjoner gir et omfattende behov for kommunikasjon og at de kan bruke fleksible ad-hoc løsninger i organiseringen. Da kunnskap er høyt ansett og medarbeiderne har høy grad av autonomi i jobben, er gjerne det organisatoriske hierarkiets betydning mindre (Alvesson, 2004, s. 21). Den høye graden av autonomi for medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner kan muliggjøre selvledelse. Selvledelse viser til atferdsmessige og kognitive strategier som brukes for å påvirke og forbedre egen adferd (Yukl, 2013, s. 294-295).

2.3 Statlig byråkrati

Statlig sektor kan synes å ha fellestrekk Henry Mintzbergs (2013) fagbyråkrati, med profesjoner som en sentral rolle, samtidig synes statlig sektor også å ha fellestrekk med sosiologen Max Webers (2009) byråkrati-modell (Fivelsdal og Bakka, 1998, s. 46, s. 88). Weber beskrev moderne byråkratiorganisasjoner ut fra ulike karakteristikk. Moderne byråkratier har en formell og stabil fordeling av ansvar og myndighet mellom personer i stillingene som de innehar i kraft av sine kvalifikasjoner, de har gjerne en hierarkisk pyramideformet struktur med makt og myndighet på ulike nivåer, det er et tydelig skille mellom privatliv og jobb, det forutsettes også at ledere har utdanning og opplæring og at utøvelsen av ledelse følger bestemte regler som er mer eller mindre stabile, og som kan læres (Weber, 2009, s. 196-198). I tillegg vil arbeidsoppgavene i et fullt utviklet byråkrati kreve medarbeidernes fulle arbeidskapasitet (Weber, 2009, s. 197). Flere av disse karakteristikkene finner vi også igjen i statlig sektor. Ansvar, myndighet og forventninger til

resultater og måloppnåelse for ledere i statlig sektor, beskrives i lederkontrakter (Regjeringen, 2021). Som i det Weberske byråkrati, er det i offentlig forvaltning viktig å skille mellom den private sfæren og jobbsfæren. Forvaltningsloven sier at en offentlig ansatt er ugild i saker der den ansattes private sfære møter jobbsfæren (Forvaltningsloven, 1967, § 6). Likeledes beskriver Etiske retningslinjer for statstjenesten dette skillet, med begrunnelse i at et uklart skille kan svekke tilliten til staten (Regjeringen, 2017, s. 12). Kunnskapsorganisasjoner i statlig sektor har gjerne en stor andel høyt utdannede ledere, så vel som medarbeidere. Det er også egne informasjonssider om hva som er god ledelse i staten og nettkurs for ledere på ulike nivåer (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2020b). I tillegg er offentlig sektor underlagt et stort antall lover og forskrifter.

Det er imidlertid ikke alle karakteristikkene i Webers byråkrati som passer for en kunnskapsorganisasjon. Eksempelvis vil mellomledere i byråkratiet være en kontrollør, mens funksjonen i en kunnskapsorganisasjon, snarere er et kommunikasjonsledd mellom strategisk ledernivå og utførerleddet. I kunnskapsorganisasjoner vil også utførerleddet gjerne ha større myndighet enn i et moderne byråkrati (Sandaker, Andersen & Ree, 2014, s. 38). I tillegg har lederstilen i Webers byråkrati med en hierarkisk kommandolinje blitt tillagt teori X kjennetegn (Carson, 2005, s. 451), mens lederplattformen for ledere i staten synes å gå mer i retning av McGregors teori Y ledelse som grunnlag, noe som kommer til uttrykk i Plattform for ledelse i staten:

Kreative og selvstendige arbeidstakere i trygge og gode arbeidsforhold er avgjørende for både kvalitet og innovasjon i oppgaveløsningen. Ledelse i kunnskapsorganisasjoner er både krevende og givende. Ledere må sørge for delegering, god dialog, faglig veiledning og personlig tilbakemelding, samt en god organisering av arbeidsprosesser. (Plattform for ledelse i staten, 2008, s.11)

Byråkratiet ble kritisert i forbindelse med New Public Managements (NPM) påvirkning i Norge på 1980- og 1990- tallet. Dermed ble det, med inspirasjon hentet fra et markedsrettet ideal, gjort endringer i offentlig sektor i retning av resultatorientering og målstyring (Sandaker et al., 2014, s. 34). Dette ser vi igjen i kravene til ledere i statlig sektor som er nettopp målstyrte og resultatorienterte (Regjeringen, 2021).

2.4 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse handler overordnet om belønning og straff. Det viser til at lederen spesifiserer hva som kreves av den ansatte for å oppnå belønning, og hvilke konsekvenser det har om den ansatte ikke når de målsetningene eller kravene som er satt. Det viser til et «bytte-forhold», hvor lederen og den ansatte prioriterer sine egne interesser (Arnulf, 2018, s. 126; Bass, 1999, s. 11; Hansen & Pihl-Tingvad, 2019, s. 919). Verden innenfor transaksjonsledelse oppleves som stabil og det er kun i sjeldne tilfeller at det igangsettes endringer. I utgangspunktet er det denne formen for ledelse ledere benytter mesteparten av tiden (Hernes, 2016, s. 94). Ledere har gjerne elementer fra både transformasjons- og transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse bidrar imidlertid ikke alene til at medarbeiderne trives på jobb (Arnulf, 2018, s. 126; Bass, 1999, s. 10-11; Hernes, 2016, s. 95).

2.5 Transformasjonsledelse

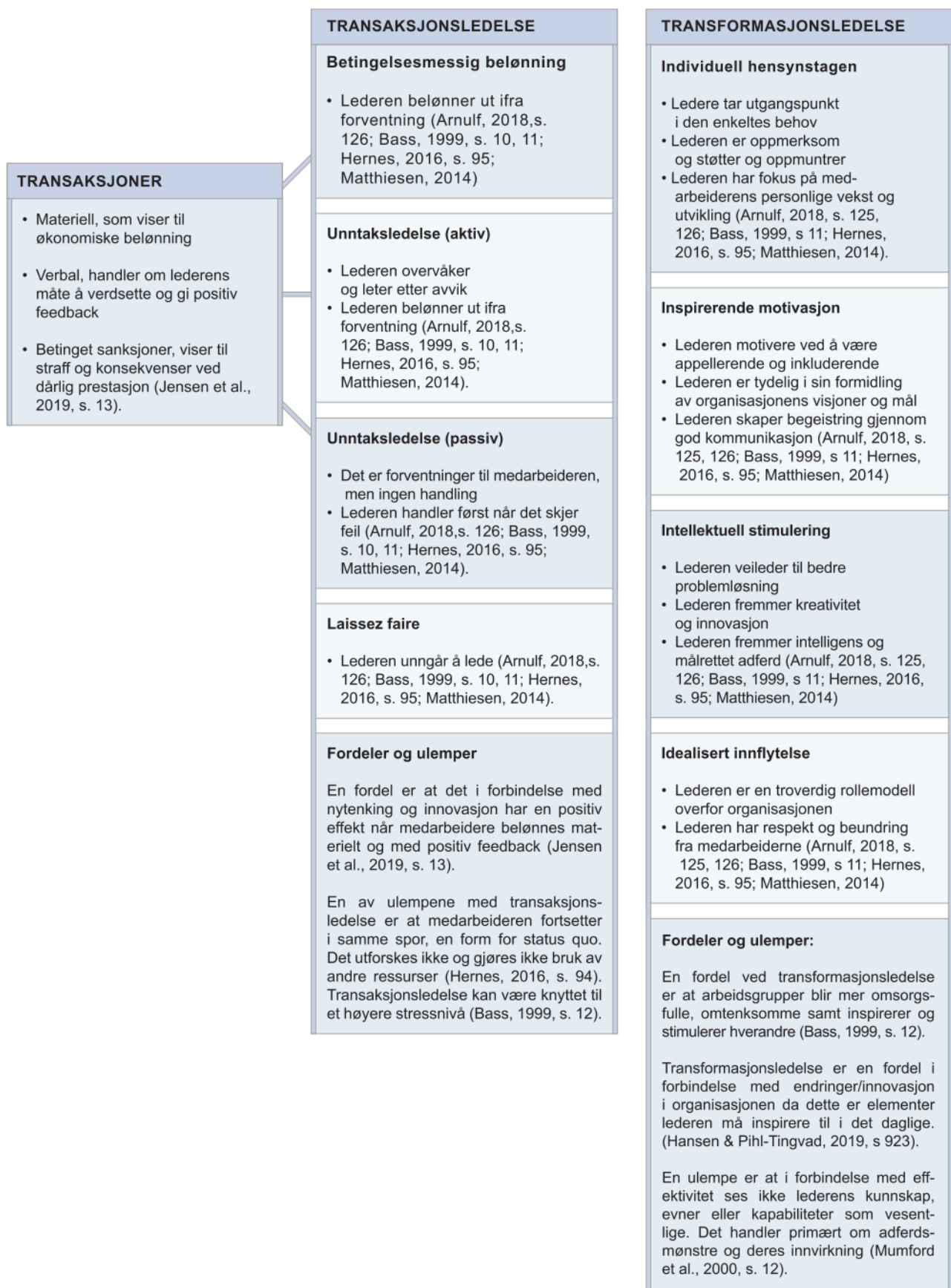
Ledelse har de siste 100 årene vært igjennom en vesentlig utvikling, og i dag er det et generelt økt fokus på ledelse (Avolio, Walembwa & Weber, 2009, s. 423). I gjennomgangen av litteraturen fremgår det at transformasjonsledelse har vært et viktig område i vurderinger av ledelsesstil og dens innvirkning på organisatoriske fenomener som endringer, innovasjon og det relasjonelle forholdet mellom leder og ansatt (Bass, 1999; Hernes, 2016; Sukoco et al., 2020). Teorien har blitt anvendt i mer enn 40 år og anvendes fortsatt i stor utstrekning over hele verden (Bass, 1999; Hernes, 2016; Sukoco et al., 2020). Transformasjonsledelsesteorien oppstod på 1970-tallet. I utgangspunktet handler teorien om en teknikk som bidrar til å få ledere til at oppfattes som «karismatiske» (Arnulf, 2018, s. 126). Weber brukte karismatisk om følgeres oppfattelse av at en person har eksepsjonelle kvaliteter, noe som gjerne oppstår i forbindelse med kriser der en leder formidler en løsning på krisen som tiltrekker seg tilhengere (Yukl, 2020, s. 224). Både den gang og i dag er det noen mennesker som har en særlig evne til å forene og samle folk. I visse sammenhenger har det vist seg å lede til nye foreninger, organisasjoner eller politiske partier (Arnulf, 2018, s. 126).

Videre har transformasjonsledelse etter 1970-årene blitt gjenfortolket til å handle om atferd en leder kan anvende for å utløse en karismatisk følelse i sine medarbeidere (Arnulf, 2018, s. 126). Lederen skal kunne involvere seg på et personlig og følelsesmessig plan, og inspirere til et unikt forhold til sin medarbeider (Mittal & Bienstock, 2019, s. 462). Transformasjonsledere skal i

teorien løfte moralen og motivere, og dessuten bidra til økt effektivitet. I motsetning til transaksjonsrettet stil, vil transformasjonslederen ha oppmerksomhet på hva han kan gjøre for den ansatte, og ikke hva den ansatte kan gjøre for han. Lederen skal ifølge teorien være med på å løfte medarbeidernes modenhetsnivå, og få medarbeiderne med på organisasjonens idealer, så vel som tanker rundt måloppnåelse. Selvrealisering og trivsel er viktige områder for transformasjonslederen, i tillegg til oppmerksomhet på at organisasjonen og samfunnet rundt fungerer bra (Arnulf, 2018, s. 125-127; Bass, 1999, s. 11; Sukoco et al., 2020, s. 270). Maslow har plassert selvrealisering øverst i sitt behovshierarki. For å nå det øverste nivået i pyramidene, må derfor fysiologiske behov, behov for trygghet, sosial tilhørighet og annerkjennelse være dekket (Hernes, 2016, s.178).

2.6 Transaksjonsledelse og Transformasjonsledelse

For å gi en bedre oversikt over kvalitetene og forskjellene mellom de to teoriene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, presenteres egenskapene/elementene som gjelder for hver teori i et skjematisk oppsett. I tillegg er transaksjonene som hører under transaksjonsledelse vist i venstre kolonne. Nederst i skjema presenteres noen fordeler og ulemper ved hver teori.



Tabell 2.5.1 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

2.7 Ledelse i staten

Styring blir innenfor det instrumentelle perspektivet synlig i form av å treffe og iverksette kollektive beslutninger. Det skjer ved at det politiske og administrative lederskapet handler innenfor bestemte formelle rammer som viser retning for tenkning og handling. Ledelse i et slikt perspektiv kan ofte ses i sammenheng med styring (Christensen et al., 2017, s. 124-125). Det betyr at lederne har kontroll over medarbeiderne ut fra formell-legale forhold som medarbeiderne aksepterer. Ifølge Christensen blir det viktigste da at lederne har tydelige mål, samt innsikt i relevante virkemidler og effekter. Dessuten må de kunne lære av erfaringer, og evne å få medarbeidere til å jobbe mot målene. Det er for lederens del primært det formelle aspektet ved organisasjonsmedlemmenes roller som har oppmerksomhet (Christensen et al., 2017, s. 125). Utviklingen har over tid vist at det ikke lenger er nok for lederen å følge prosedyrer og regelverk, men at det har blitt mer sammensatt og komplekst og at det i tillegg ligger et ansvar for resultatene. Det vil si at gode prestasjoner og overholdelse av ansvar belønnes, og det motsatte straffes (Christensen et al., 2017, s. 136-137). Ifølge Christensen et al. (2017) har ikke ledelsesstilen til den administrative lederen i offentlig sektor hatt særlig betydning, siden lederen var en del av et system og ikke ble differensiert eller konkretisert i særlig grad, oppmerksomheten var på ledelse som funksjon. De senere årene har dette endret seg, og to typer ledelsesstiler har skilt seg ut. Den ene viser til oppgave, produksjon og struktur, og den andre til medarbeiderorientering og demokrati. Den førstnevnte er mer instrumentell og autoritær. Dette skillet finner en igjen i den tradisjonelle transaksjons- og transformasjons-ledelsesstil. Grunnen til at den instrumentelle er mer transaksjonsfokusert, er at det ofte er strukturer og rammer rundt leder-rollen som begrenser lederens handlingsrom (Christensen et al., 2017, s. 142).

Ledere i staten blir målt på måloppnåelse og resultater som er kontraktsfestet (Regjeringen, 2021). Det vises også til at lederne skal ha systemkompetanse, relasjonskompetanse, utviklingskompetanse og resultatkompetanse (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2020b). Selve ansvarsfordelingen i statlig sektor er noe ulik. Det skiller mellom det formelle, hierarkiske ansvaret og det mer uformelle sosiale ansvaret i lederrollen. Ansvarsforholdet har endret seg, og det tradisjonelle ansvaret har blitt supplert med management-relaterte ansvarsrelasjoner. Det betyr at ansvar ikke kun dreier seg om regelverk og prosedyrer, men

også om resultater. I tillegg er det i dag en mer moderne, instrumentell og administrativ forståelse av ansvar, som tilsier at det skal rapporteres og redegjøres systematisk for ansvaret. Det er basert på mindre tillit og formalisering mellom leder og underordnet (Christensen et al., 2017, s. 136-137).

2.8 Fjernledelse i statlig sektor

Ledelse av medarbeidere på hjemmekontor handler om å lede virtuelt, såkalt e-ledelse. De som ledes kan være spredt geografisk, og fra forskjellige avdelinger og organisasjoner (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, s. 439). utfordringene i forbindelse med e-ledelse spenner fra det tekniske området, som handler om hardware og software, til kravene i arbeidsoppgavene. Det kan eksempelvis være et arbeidskrav som krever omgående oppmerksomhet, der det å samle de relevante aktørene er utfordrende. De tradisjonelle ledelsesmodellene bygger på en ansikt-til-ansikt-interaksjon og ivaretar ikke utfordringene som gjelder for e-ledelse, som hvordan lederen gir feedback, oppmuntrer og motiverer (Avolio et al., 2009, s. 440).

I en undersøkelse gjennomført i 2018 om fleksibel arbeidstid i norsk arbeidsliv, oppga kun 9 % innen offentlig administrasjon at de hadde mulighet for hjemmekontor som en fast ordning (Nergaard et al./FAFO, 2018, s. 50). Fjernarbeid er nevnt i Statens personalhåndbok for 2017, men ikke i 2018 og 2019 (Statens personalhåndbok 2017, 2018 og 2019). Dette peker i retning av at fjernarbeid og hjemmekontor ikke var mye brukt i staten før 2020. Dermed har trolig heller ikke ledelse av fjernarbeid eller hjemmekontor hatt særlig oppmerksomhet.

I mai 2020 blir det imidlertid lagt ut informasjon til lederne om hvordan de skal lede medarbeidere på hjemmekontor (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2020a). Dette blir i januar 2021 supplert med mer informasjon om fjernledelse (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2021a). Det ble også holdt et webinar om fjernledelse for ledere i staten i desember 2020, samt gitt lederne mulighet for å ta digitale kurs. Temaene var arbeidsmiljø og fjernarbeid, medarbeiderrelasjoner, kommunikasjon i den digitale hverdagen, selvledelse og egenomsorg. Det ble rettet oppmerksomhet mot å utøve kontroll gjennom tillit, sette medarbeiderne i stand til selvledelse, skape nærvær gjennom uformell kommunikasjon, følge opp medarbeiderne individuelt og ha effektive digitale møter (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2021a).

2.9 Organisasjonsendringer i statlig sektor

Et av punktene transformasjonsledelse har fått kritikk for, er manglende empirisk forskning på prosesser som sier noe om hvordan lederen skaper kraftfulle effekter i ulike kontekster og endringssituasjoner (Groves, 2020, s. 35). I transformativ ledelse ligger det imidlertid at endring er noe positivt og at verden er i kontinuerlig bevegelse (Hernes, 2016, s. 94, 96). Dermed er ledelse av endring en lederoppgave som aldri tar slutt.

Gjennom de siste ti årene har det vært økt oppmerksomhet på endringsledelse og hvordan ledere skal lede sine medarbeidere i tider hvor organisasjoner og verden rundt dem er i konstant endring (Hernes, 2016, s. 95). Weick og Quinn skilte mellom episodiske og kontinuerlig endring (Weick & Quinn, 1999, s. 362). Episodiske endring er endringer som gjennomføres etter en plan, og har en start og en gjennomføringsfase før den slutføres (Yukl, 2020, s. 108). Et kjent eksempel på en slik teori er Kurt Lewins (1951) endringsmodell med de tre fasene unfreezing, changing og refreezing (Yukl, 2020, s. 129). I Lewins modell ligger det at organisasjoner ser behovet for endring, som så forberedes og gjennomføres, før endringen implementeres inn i normal drift (Yukl, 2020, s. 129; Orlikowski & Hofman, 1997, s. 11). I motsetning til episodiske endringer som Lewins modell, ser modeller for kontinuerlig endring organisasjoner som emergente og at endring er under stadig forandring (Weick & Quinn, 1999, s. 368). Orlikowski og Hofman (1997) fant i sine studier at endring ikke nødvendigvis er planlagt, men at det snarere skjer som en respons til noe, ofte ad hoc (Orlikowski & Hofman, 1997, s. 11). I deres modell for endringsledelse peker de på tre ulike typer endring, forventede endringer som er planlagte, emergente endringer som oppstår spontant og uventet, og mulighetsbaserte endringer som er en respons på uventede muligheter eller hendelser (Orlikowski & Hofman, 1997, s. 13). En annen måte å beskrive endringer som emergente på, er å bruke rhizomet som metafor for endringer i organisasjoner (Chia, 1999, s. 222, Hernes, 2016, s. 29). Organisasjoner er på lik linje med rhizomet, under tilblivelse (Chia, 1999, s. 222). Nye muligheter oppstår gjennom den kontinuerlige endringen og tilblivelsen, i form av både nye skudd og nye røtter, samtidig som det også har en kontinuitet i stengelen (Hernes, 2016, s. 28).

For ledere i staten ligger det som nevnt en forventning om at de skal ha utviklingskompetanse (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2020c). Direktoratet for forvaltning og økonomistyring skriver på sine nettsider at endringer er en del av hverdagen, samtidig beskrives endringsprosesser som prosjekter. Mellomledernes rolle i endringsprosessene beskrives som å

“ivareta løpende drift og bidra til stabilitet”, samtidig skal de bidra til endring og utvikling, selv om de “ofte ikke er en del av selve endringsprosessen” (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2018). Ut fra dette kan det synes som at endringsprosesser i staten i stor grad er top-down prosesser som initieres og styres fra strategisk nivå, og som er episodiske.

2.10 Ledelse på avstand - Den nye vinen

I forbindelse med koronapandemien ble mange ansatte sterkt oppfordret til å jobbe hjemme, noe som kan medføre både fordeler og ulemper for medarbeiderne. En fordel kan være en bedre balanse mellom familie og arbeidsliv, på grunn av mindre reisetid og reduksjon i reisekostnader, mer egenkontroll og fleksibilitet i arbeidstid (Sukoco et al., 2020, s. 266). Studien av Sukoco et al. (2020), viser at arbeidsgiver på samme vis ser at disse fordelene avspeiler seg positivt i organisasjonen gjennom en økt entusiasme i jobben, mindre latskap og mindre fravær. Organisasjonen kan også ses som en mer familievennlig organisasjon. Samtidig krever arbeid hjemmefra uten tilsyn, medarbeidere med høy motivasjon (Sukoco et al., 2020, s. 266). En annen ulempe er at utstrakt bruk av hjemmekontor også kan gi sosial og faglig isolasjon (Cooper & Kurland, 2002, s. 519; Morganson et al., 2010, s. 589).

I følge Mittal og Bienstock (2019) er vi i det daglige vant til å skille mellom jobb og privat. Dette kan enten være som en grense hvor det jobbes i arbeidstiden og når arbeidstiden er over, legges jobben vekk frem til neste dag. Eller det kan være i form av et mer usynlig skille hvor det er tillatt eksempelvis å ha private gjøremål i arbeidstiden, og samtidig greit å svare på en mail eller lignende på fritiden. Det viktigste er at det for den enkelte er satt en grense som fungerer (Mittal & Bienstock, 2019, s. 462). I situasjoner hvor det oppstår en konflikt mellom jobb og privat, kan det påvirke adferden og medarbeiderens velbefinnende negativt. I normale tilstander bruker vi grenser som vi setter for å holde tiden vi bruker på jobb og hjemme adskilt. Dette medvirker til at vi omstiller oss fra den ene situasjon til den andre (Mittal & Bienstock, 2019, s. 461).

I en tid med pandemi, der den enkelte medarbeider kan ha andre bekymringer knyttet til hverdagen, kan transaksjonsledelse være et dårlig utgangspunkt. Dette fordi det i transaksjonsledelse er oppgavene som skal løses som har oppmerksomhet, og ikke hensynet til den enkelte. Bekymringer og utfordringer knyttet til barn som er hjemme fra skolen og må

undervises, og andre utfordringer knyttet til å skulle jobbe digitalt hjemmefra (Sukoco et al., 2020, s. 270, 274). Lederen må derfor oppmuntre og motivere slik at medarbeideren klarer å holde roen og fortsatt være entusiastisk og fokusert på jobben. Det sentrale blir dermed at lederen klarer å engasjere seg, og samtidig vise at organisasjonen bryr seg om medarbeiderne (Sukoco et al., 2020, s. 270, 274; Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2016, s. 845).

Et av hovedaspektene ved transformasjonsledelse er at lederen må være i stand til å håndtere endringer løpende. Dette blant annet ved å dele organisasjonens visjon og inspirere medarbeiderne til å jobbe og stå på, da det gir en belønning til dem selv (Van der Voet et al., 2016, s. 845). I tillegg til er det viktig at lederen fortsatt klarer å holde sine medarbeidere i gang og effektive på hjemmekontoret. Det betyr at det fortsatt må være oppmerksomhet på samarbeid på tvers i teamet og at lederen veileder for å utvikle den enkeltes evner. Dette har betydning for å opprettholde motivasjonen og den høye kompetansen som medvirker til at medarbeideren føler en sterkere tilknytning til organisasjonen (Sukoco et al., 2020, s. 270, 274).

Det er nærliggende å tenke at ut fra ovenstående aspekter ved ledelse av medarbeidere på hjemmekontor vil kunne medfører behov for andre funksjoner og endrede forventninger til lederrollen.

3 Metode

I denne delen av oppgaven beskrives valg av forskningsdesign og metodiske tilnærming. Vi har tatt utgangspunkt i kvalitativ tilnærming ved bruk av intervju, for å belyse informantenes livsverden og gjennom det forsøke å svare på problemstillingen. I første del av kapittelet presenteres metodeteorien etterfulgt av etiske og egne overveielser om prosessen og fremgangsmåten. Deretter presenteres måten metodeteorien er anvendt og til slutt våre refleksjoner omkring reliabilitet og validitet i studien.

3.1 Valg av Forskningsdesign

Vi valgte et utforskende undersøkelsesopplegg. Det vil si et opplegg med en utforskende tilgang, hvor ønsket er å forstå noe som er uforståelig eller overraskende (Jacobsen, 2018, s. 99). Vår interesse var å se verden ut ifra aktørens perspektiv og høre hvilke opplevelser de hadde hatt med hjemmekontor. Interessen for dette viser til en fenomenologisk tilgang, hvor det handler om å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens eget perspektiv, og deretter beskrive verden slik de opplever den. Dette ut fra en forståelse om at det er den virkelige virkelighet vi mennesker oppfatter (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 45). Videre benytter vi teori i analyse og drøfting. Vi har forsøkt å forholde oss kritiske til valgene vi har tatt underveis og hatt en plan for hele forløpet. Dette har gitt oss mulighet til å jobbe systematisk og å gjøre endringer vi har ansett som nødvendige underveis. Videre har den systematiske måten å jobbe på bidratt til at vi har hatt konstruktive diskusjoner rundt forforståelsene hver av oss har hatt med inn i prosjektet.

Det har vært et mål for prosjektet at valg av metode svarer opp problemstillingen og forskningsspørsmålene på en best mulig måte. Problemstillingen tar utgangspunkt i aktørens opplevelse av fenomenene hjemmekontor og relasjonen mellom leder og medarbeider. Det har vært vanskelig å finne klare hypoteser, da det har vært begrenset hvor mye forskning vi har funnet på området, der disse to temaene er satt sammen. Problemstillingen består derfor av et åpent spørsmål, med underspørsmål.

Hvilke opplevde effekter har hjemmekontor under covid-19 fått for samspillet mellom ledere og medarbeidere i statlig sektor?

Vårt fokus har vært på opplevde samspillseffekter mellom lederen og medarbeiderne i statlig sektor. Etter at covid-19-pandemien startet, har det vært en økt oppmerksomhet i mediene på både positive og negative sider ved å ha hjemmekontor (Berge, 2020; Ertesvåg, 2020; Stoltz & Tollerud, 2020). Siden vi studerer ledelse og selv fikk kjenne på covid-19s innvirkning i vår arbeidshverdag, ble vi nysgjerrige på innvirkningen den fysiske avstanden mellom lederen og medarbeiderne eventuelt kunne ha når det ikke lenger var mulig å være på kontoret sammen.

Vi vurderer at vår problemstilling er deskriptiv og utforskende, og vi har valgt en dybdeorientert og kvalitativ innretning av studien. En utfordring med en slik metode er at det tar tid å samle inn data og at informasjonen som samles inn er omfattende og krever en del analysearbeid. Den valgte metoden går i dybden og har med uventede forhold, samt er åpen for kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2018, s. 92). Videre er den kvalitative metode for innsamling av data ofte induktiv og lar informantene komme til orde. Det betyr at opplegget ofte blir intensivt, tidsavgrenset og med få undersøkelsesenheter. Jacobsen (2018) skriver videre at kvalitativ metode egner seg best i forbindelse med avgrensede undersøkelsesopplegg slik som enkeltstående-case (Jacobsen, 2018, s.64, 90, 127-128, 133).

3.2 Casestudie - Det individuelle Intervju

Casestudier har fokus på en bestemt enhet, fra individ (absolutt) til kollektive enheter, som en gruppe, organisasjon eller lokalsamfunn. I denne typen studier er det en god mulighet for å forstå samspillet mellom aktørene og kontekst (Jacobsen, 2018, s. 97).

Våre primærdata er hentet fra individuelle dybdeintervju med seks ledere og seks medarbeidere fra to statlige organisasjoner. Ifølge Jacobsen (2018) og Kvale og Brinkmann (2019), har det åpne individuelle intervju elementene som anses som vesentlige for å svare på problemstillingen. Dataene samles inn i form av ord, setninger og fortellinger. Gjennom intervjuer kan undersøkeren finne frem til den enkeltes holdninger og oppfatninger. Intervjuet kan også avdekke informantens interesse for et fenomen og hvilken meninger vedkommende har (Jacobsen, 2018 s. 146-147; Kvale & Brinkmann, 2019, s. 20).

I kvalitative intervjuundersøkelser er det vanskelig å estimere hvor mange intervjupersoner man trenger. Ofte er det for få informanter, hvilket gjør det umulig å teste hypoteser om forskjeller i

grupper. Når det er for mange informanter er det sjelden tid til å foreta en dyptgående analyse av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 148; Jacobsen, 2018, s. 178). Antallet personer avhenger av formålet og i noen tilfeller er det nok med en persons fortelling. I andre tilfeller gjennomføres intervjuene inntil metningspunktet nås, det vil si at det ikke lenger tilføyes noe nytt fra informantene (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 148). Ressursene som er tilgjengelige i undersøkelsen er i tillegg vesentlige for hvor omfattende og hvor mange informanter det er mulig å ha med, i noen tilfeller tar et intervju opptil to timer og det blir tidskrevende å analysere mengden data som kommer inn (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 178; Jacobsen, 2018, s. 178). I tillegg til refleksjoner rundt utvelgelsen av populasjonen er også tidsperspektivet sentralt, og avgrensningen bør gjøres som følge av problemstillingen det jobbes med (Jacobsen, 2018, s. 179).

3.3 Etikk

I prosessen har vi fulgt NESH sine Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (2016), for å gi forskningsprosjektet en etisk og personvernmessig forsvarlig behandling. Prosjektet ble vurdert av NSD (Norsk Senter for forskningsdata), som godkjente at studiet kunne gjennomføres (vedlegg 1).

Videre har covid-19 situasjonen gjort at vi har vært nødt til å bruke nettbaserte kilder i større utstrekning. Dette primært grunnet stengte biblioteker og mobilitetsbegrensninger.

Det ulike maktforholdet mellom leder og medarbeider kunne gjøre at vi kom inn på områder som ville kreve en viss varsomhet. For ledernes del, kunne de komme til å snakke om tema som er omfattet av taushetsplikt. For medarbeiderne kunne temaet være ubehagelig grunnet ubalansen i maktforholdet mellom informantene. For å forsøke å adressere dette, samtykket alle involverte ledere til at medarbeiderne kunne uttale seg om relasjonen mellom seg og leder (vedlegg 2). Og for begge informant-gruppene ble det informert om at det var frivillig å delta og at de når som helst kunne trekke seg fra studien uten konsekvenser. Transkripsjonene ville bli anonymisert, slik at dataene som ble analysert ikke ville inneholde personidentifiserende data. Verken den ene eller den andre veien. Informantene ble også informert om at lydopptakene av intervjuene ville bli slettet etter transkriberingen. Demografiske data ble i tillegg gruppert i større enheter av anonymitetshensyn.

3.4 Vår forforståelse og tilgang til temaet

Med bakgrunn i mediernes oppmerksomhet om hjemmekontor diskuterte vi praktiske og langsiktige implikasjoner for bruk av denne arbeidsformen, spesielt lederens rolle og måte å lede på når den daglige fysiske kontakt ikke lenger var til stede. Diskusjonene førte til en antakelse om hvordan lederen ville komme til å lede. I undersøkelser hvor hensikten er å innhente beskrivelsen av aktørens livsverden, må vi forholde oss til den forforståelsen vi har om fenomenene (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 46). Vi hadde i utgangspunktet allerede dannet oss en forståelse og mening rundt ledelse og hjemmekontor før vi startet undersøkelsen om temaet. Felles for vår forforståelse var at vi begge hadde en idé om at lederen ville oppleve en manglende kontroll over medarbeidernes hverdag, og at dette ville medføre et økt kontrollbehov og oppmerksomhet på produktiviteten. I dette lå det en forventning om at andre ledelsesoppgaver som teambuilding, kompetanseheving og hensynet til den enkelte ville bli satt til side. Dette kunne påvirke flere områder i studiet, slik som utforming av intervjuguiden og vår tolkning av aktørens livsverden. Vi reflekterte over, og var oppmerksomme på disse undersøkelseeffektene som kunne oppstå underveis.

3.5 Utvalg - Hvem vil delta?

Gitt problemstillingen, er utvalget av informanter strategisk og formålsstyrt. For å svare opp problemstillingen var det særlig to kriterier for utvalget som ble viktig. For det første var det et krav at organisasjonen hadde erfaring med utstrakt bruk av hjemmekontor under koronapandemien. For det andre måtte den ha ledere som hadde en viss oppfølging av sine medarbeidere i det daglige. Med grunnlag i dette valgte vi å se til Oslo, fordi der hadde kravet om hjemmekontor vært forskriftsfestet under store deler av pandemien. Vi fant det interessant å se på ledelse av medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner, da organisasjonen er avhengig av medarbeidernes kunnskap som viktige produksjonsmidler. Ut fra kriteriene valgte vi videre å sende ut en forespørsel til 15 statlige instanser fra departementalt forvaltningsnivå. Av 15 spurte, fikk vi positivt svar fra to organisasjoner. Det var derfor disse vi gikk videre med. Ut fra gitte inkluderings- og ekskluderingskriterier valgte organisasjonene selv informanter. Vi ønsket at utvalget av informanter fra hver organisasjon skulle være tre ledere og tre medarbeidere. Som et utgangskriterium satt vi et antall på 12 informanter, seks ledere og seks medarbeidere, med antakelse om å kunne nå et metningspunkt, og hva vi så som mulig innenfor rammene av studien.

Vår tidsavgrensning viser til tidsrommet koronapandemien har foregått i Norge, fra første nedstengning i mars 2020 og frem til intervju tidspunktene i februar 2021.

Kriteriene vi ønsket oppfylt for organisasjonenes utvelgelse av informanter, var for ledere at de hadde det daglige oppfølgingsansvaret for ansatte i perioden, hadde vært ledere i mer enn to år, ikke var ledere på øverste nivå og at det var noe spredning i alder og kjønn. Kriteriene for utvalget av medarbeidere var at de hadde en type arbeid som krevde noe oppfølging fra leder, hadde hatt jobben i minst to år og at det var noe spredning i alder og kjønn. Demografien i utvalget av ledere er gjengitt i tabell 3.5.1 og medarbeidere i tabell 3.5.2.

| Ledere | Arne | Sofie | Marte | Britt | Anne | Tor |
|--------------------------------|----------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Antall års erfaring som leder | 6-8 | 3-5 | 12+ | 12+ | 12+ | 3-5 |
| Antall år i nåværende stilling | 0-2 | 3-5 | 9-11 | 9-11 | 0-2 | 3-5 |
| Alder | 36-45 | 56-65 | 56-65 | 56-65 | 46-55 | 46-55 |
| Kjønn | Mann | Kvinne | Kvinne | Kvinne | Kvinne | Mann |
| Leder for | 5-10 | 11-15 | 21-25 | 5-10 | 5-10 | 16-20 |
| Hjemmekontor selv | 75-100%* | ? | 0-40% | 80% | 70% | 70% |
| Hjemmekontor ansatte | ? | 82% | 40-70% | 80% | 80% | 80% |

Tabell 3.5.1 Forhold ved ledere *Anslag, oppgir ikke prosentene selv. Utenom Marte oppgir alle at både de selv og medarbeiderne har vært 100% på hjemmekontor i perioder.

| Medarbeidere | Vera | Per | Ola | Liv | Geir | Erik |
|--------------------------------|--------|-------|-------|----------|-------|---------|
| Antall år i nåværende stilling | 3-5 | 3-5 | 6-8 | 12+ | 3-5 | 6-8 |
| Alder | 46-55 | 25-35 | 36-45 | 36-45 | 25-35 | 25-35 |
| Kjønn | Kvinne | Mann | Mann | Kvinne | Mann | Mann |
| Hjemmekontor i snitt | ? | 90% | 80% | 50%-100% | 70% | 70%-80% |

Tabell 3.5.2 Forhold ved medarbeidere

Kriteriet om at de skulle ha vært i jobben i minst to år ble lagt inn for å sikre at informantene hadde grunnlag for å kunne sammenlikne med hvordan det var før pandemien. Alders- og kjønns-kriteriet ble valgt for at ikke gruppen skulle bli for homogen.

Det er flere mulige svakheter ved utvalget av informanter. For det første er det et lite utvalg på tolv informanter fra to organisasjoner, sammenliknet med den teoretiske populasjonen. Den teoretiske populasjon er populasjonen vi ønsket å undersøke, ledere og medarbeidere i statlig sektor, som var for stor til alle kan undersøkes (Jacobsen, 2018, s. 179). Vi har dermed et lite, men strategisk valgt utvalg å generalisere fra. En annen mulig svakhet er at fremgangsmåten for utvalg av organisasjoner, kan ha gjort at det er organisasjonene som følte at de hadde lyktes med ledelse av hjemmekontor som takket ja til deltakelse, og at vi dermed ikke fikk et representativt utvalg av organisasjoner. En tilsvarende mulig svakhet finner vi ved at det var organisasjonen selv som valgte informantene. Det er nærliggende å tro at det ikke var de som hadde vært mest ukomfortable med situasjonen med hjemmekontor som sa ja til å delta i studien. Dermed kan utvalget være positivt skjevt. En annen implikasjon kan være at utvalget av medarbeidere representerer medarbeidere som har jobbet i organisasjonen i mer enn tre år. Det kan tenkes at nyansatte har helt andre opplevelse av hjemmekontor-situasjonen og relasjonen til lederen.

3.6 kontaktetablering og gjennomføring av intervjuene

Etter å ha fått positivt svar fra to organisasjoner og fått tilsendt kontaktinformasjon til aktuelle informanter sendte vi epost til informantene med informasjonsskriv og samtykkeerklæring (vedlegg 2), samt oversikt over mulige intervju-tidspunkt. Vi hadde satt av tid for to pilot-intervjuer, et med en leder og et med en medarbeider, en uke før de resterende intervjuene. De første som meldte seg til disse tidspunktene ble dermed pilotene. Informantene valgte selv tider for intervjuene, og vi sendte deretter innkalling via teams.

3.6.1 Intervjustruktur

Da vi ønsket å se på ledere og medarbeideres på forhånd ukjente opplevelser av samspillet mellom dem under koronapandemien, ga det oss liten mulighet for prestrukturering. Intervjuguiden (vedlegg 3) ble utarbeidet slik at den var semistrukturert, og tok utgangspunkt i temaene vi hadde funnet relevante. Vi opplevde begge at strukturen ga våre informanter mulighet til å reflektere rundt temaene vi hadde listet opp, samtidig som spørsmålene ga dem mulighet til å fortelle fritt ut fra sine opplevelser og erfaringer. Det gjorde at det kom flere fortellinger under hvert tema, og at det kom frem nye områder vi ikke hadde tenkt at var vesentlige eller betydningsfulle i situasjonen.

Intervjuguiden ble tilpasset slik at den enten henvendte seg til leder eller til medarbeider. Intervjuguiden startet med demografiske spørsmål om alder, arbeidserfaring og anslått tid med hjemmekontor. Dette var for å gjøre oss kjente med informanten og å gi dem en rolig start, som ikke ville kreve særlig refleksjon eller svar på noe de kanskje synes var vanskelig. Overgangen til de åpne og reflekterende spørsmålene opplevdes dermed å fremstå som mer naturlig, siden informanten da allerede var i gang med å tenke på sin egen rolle som leder eller medarbeider og hadde tenkt igjennom hvor mye av arbeidstiden de hadde vært på hjemmekontor.

Som nevnt ble det gjennomført to pilotintervjuer med henholdsvis en leder og en medarbeider, slik at vi kunne vurdere om intervjuguiden ga oss de svarene vi ønsket, eller om det var noe som burde justeres før vi gikk i gang med intervjuene. Pilotintervjuene ble transkribert og analysert. Dette førte til noen justeringer på spørsmålsformuleringene, samt at vi la til et spørsmål der vi ba informantene om å anslå prosentvis i hvilken utstrekning de hadde hatt hjemmekontor i perioden.

3.6.2 Intervjuene - Vi snakkes på teams

Den pågående smittesituasjonen tillot ikke gjennomføring av ansikt-til-ansikt intervjuer. Dermed ble intervjuene gjennomført via Teams, en kommunikasjonskanal via internett. Informantene var informert om at intervjuene skulle gjennomføres via Teams før de samtykket til å delta. Begge forskerne var med på alle intervjuene, men hadde fordelt rollene seg imellom. En hadde hovedansvaret for intervjuet og den andre hadde ansvar for lydopptak og å følge opp med spørsmål på slutten av intervjuet dersom noe ikke var besvart, eller det var ønske om utdyping. Vi byttet på rollene.

På grunn av digitale kapasitetsutfordringer hos informantorganisasjonene, valgte en av informantene å ikke ha kameraet sitt på. En annen informant måtte skru av kameraet i løpet av intervjuet av samme årsak. Forskerne hadde på kameraene sine under alle intervjuene.

Nyere studier om bruk av digitale kommunikasjonskanaler for å gjennomføre intervjuer har funnet at det ikke er særlig forskjell mellom fysiske ansikt-til-ansikt intervjuer og intervjuer via nettbasert videosamtale (Jenner & Myers, 2017). Andre studier har funnet at antall ord og temaer var likt, men

at fysiske ansikt-til-ansikt intervjuer har et lite fortrinn når det gjelder antall uttalelser (Krouwel, Jolly & Greenfield, 2019). I løpet av 2020 har digitale kommunikasjonsmidler som Teams og Zoom blitt en del av hverdagen på mange arbeidsplasser i Norge. Så langt vi har vi ikke funnet studier som ser på bruk av slike nettbaserte videosamtaler under intervjuer etter 2020. Det er nærliggende å tro at den økte bruken av slike verktøy i hverdagen har endret noe på opplevelsen av å bruke slike verktøy for å gjennomføre intervjuer.

3.7 Validitet og Reliabilitet

I metodekapittelet har vi løpende redegjort for vår fremgangsmåte med tanke på forskningsdesign, egen forforståelse samt utvalg av informanter. Dette har vi gjort ved å vise til valg, struktur og refleksjoner gjennom undersøkelsen. Ifølge Jacobsen (2018) er det i undersøkelser viktig å vise at de er gjennomført på en troverdig måte og at det kritisk reflekteres i de forskjellige fasene. Dette vil vise til eventuelle svakheter som er knyttet til resultatet i et konkret prosjekt og at det er tatt høyde for disse. Poenget er ikke at det skal være feilfritt, men at resultatet fra et avgrenset område på et bestemt tidspunkt kan være gyldig i andre sammenhenger (Jacobsen, 2018, s. 16-17).

3.7.1 Pålitelighet og troverdighet (reliabilitet)

Reliabilitet betyr hvorvidt data er pålitelige, og viser ofte til kildene data kommer fra. Det vil si at kilden data samles inn fra må vurderes for å se om den eller disse er pålitelige. Hvis ikke data er pålitelige vil det ikke være hensiktsmessig å anvende de opp mot problemstillingen (Everett & Furseth, 2019, s. 135). Resultatene må derfor vurderes ut fra om de har blitt påvirket underveis i undersøkelsen. Ifølge Jacobsen (2018) vil det i undersøkelser som ikke er skjulte, gjerne være et stimuli som får undersøkelsespersonene til å reagere på en bestemt måte. Dette kalles for intervju-effekten. Både intervjuer og informant påvirker hverandre slik at resultatene påvirkes i et eller annet format (Jacobsen, 2018, s. 242).

Selv om vi ikke var fysisk sammen i et rom under intervjuene, er det fortsatt en situasjon som utspiller seg. Blant annet med tanke på at intervjuene ble gjennomført på teams og at vi derfor ikke så hverandres kroppsspråk fullt ut, eller ved at teknikken hadde noen episoder hvor informanten falt litt ut under intervjuet. Dessuten var det et par av informantene som ga uttrykk for at de ikke var komfortable med bruk av digitale plattformer som kommunikasjonsverktøy og at det av og til

gjorde at de ble mer tilbakeholdne i dialogen. Ifølge Jacobsen (2018), peker forskning i retning av at folk endrer adferd ut fra omgivelser de befinner seg i, dermed kan en slik kunstig kontekst gjøre at informantene endrer atferd (Jacobsen, 2018, s. 243). For å få et innblikk i informantenes opplevelser krever det en nærhet til enheten som undersøkes slik at vi kan ha en åpenhet under intervjuet og få data formidlet gjennom respondentenes egne ord.

Vi hadde litt ulik bakgrunn med oss inn i intervjuene. En av oss har ledererfaring og erfaring fra strategisk ledernivå i offentlig sektor, samt erfaring fra typen organisasjon informantene kom fra. Begge hadde erfaring fra hjemmekontor, men ingen av oss hadde personlig erfaring med ledelse av hjemmekontor.

3.7.2 Gyldighet (validitet)

Validitet handler om hvorvidt vi måler det vi tror vi måler. Det vil si om data er gyldige for problemstillingen vi jobber med. Dataenes validitet viser til utvalg og innsamlingen (Busch, 2019, s. 62; Everett & Furseth, 2019, s. 135). I den forbindelse må forskeren forholde seg til om dataene er relevante for det som skal undersøkes og om viktig data har blitt oversett (Everett & Furseth, 2019, s. 135). De vurderingene og refleksjonene vi har gjort i forbindelse med innhenting av empirien, og som er beskrevet i metodekapittelet, mener vi er gyldig og relevant for å kunne belyse problemstillingen. Etter innsamlingen av data fant vi at det kunne vært relevant å spørre mer om hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider var før covid-19. Vi hadde et spørsmål innledningsvis som handlet om hverdagen før covid-19, men ikke med videre oppfølging rundt relasjonen leder og medarbeider imellom. Vi mener allikevel at vi har tilstrekkelig med informasjon til å kunne danne et inntrykk av hvordan de opplevde samspillet og relasjonen i avdelingen før mars 2020.

I prosessen har vi reflektert og diskutert rundt utvalg av informanter og relevansen ved både å ha ledere og medarbeidere med i undersøkelsen. Ved å vise til begge sider og gjennom det avdekke samspillseffekter og lederens lederstil, mener vi at utvalget er tilnærmet passende. Vi hadde en forestilling om at det kanskje var nødvendig med flere informanter og at vi kanskje ikke ville oppnå en metning ut fra antallet vi intervjuer, men etter hvert var det flere fortellinger som sa det

samme og vi kunne ikke gjenkjenne til det respondentene fortalte. Dette gjorde oss trygge på at fortellingene respondentene delte med oss inneholdt en god del åpenhet.

3.7.3 Studiens overførbarhet

Når resultatene fra en undersøkelse er vurdert til å være pålitelige og gyldige gjenstår det å se om resultatene kun gjelder for den spesifikke undersøkelsen eller om de kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 289). Studien er en tversnittstudie. Det betyr at virkeligheten studeres på kun et tidspunkt noe som gir oss et øyeblikksbilde av virkeligheten. Tversnittstudier kan gjelde en hel populasjon i eksempelvis mindre organisasjoner, og ellers brukes det for å si noe om en del av en populasjon, hvor det plukkes ut færre informanter. Fordelen med denne type undersøkelsesopplegg er ifølge Jacobsen (2018) at den gir en veldig presis beskrivelse av en tilstand på et bestemt tidspunkt (Jacobsen, 2018, s. 108-109). Vi antar at vi har fått en beskrivelse av de opplevelser og erfaringer informantene har gjort seg det siste året med hjemmekontor.

3.8 Transkribering og analyse

Gjennom transkribering gjenopplevde vi intervjusituasjonen og dette dannet utgangspunkt for analysen der vi startet med å identifisere delene av tekstene som sa noe relevant for problemstillingen vår. Deretter noterte vi ned utsagn fra hvert intervju, før vi sammenstilte utsagnene og fant likheter og ulikheter mellom intervjuene. Denne første sorteringen gjorde begge forskerne hver for seg, for å se om vi kom frem til det samme, uavhengig av hverandre, eller om det var ulikheter. Etter dette la begge forskerne inn sine funn i en tabell der vi brukte teori som ramme. Da kom det frem at vi i stor grad hadde fått samme resultat av de individuelle gjennomgangene. I denne prosessen fant vi at et av funnene var at informantene fortalte om sine opplevelser inndelt i faser. Dette gjorde at vi fikk en formening om at tidsperioden vi undersøkte hadde en faseinndeling. Både ledere og medarbeidere viste til faser de hadde gått gjennom siden nedstengningen 12. Mars 2020. Lederen Tor beskriver det slik:

(...) Jeg synes det har delt seg inn i litt ulike faser. Som sagt så hadde vi denne heseblesende første fasen og så fikk vi en periode der vi fikk roet litt ned og på en måte fikk på plass ja både stoler, skjermer, men også litt mer strukturert arbeid på de løsninger vi har.

Etter å ha sortert funnene og gitt de kategorier fant vi at det var noen elementer som i kategoriene som kunne vise til de fasene informantene hadde gått igjennom. Det gjorde at vi kom frem til følgende tre faser: Nedstengningsfasen, Etableringsfasen og Normaliseringsfasen.

Forut for presentasjonen av funnene i de tre fasene presenteres fortellinger fra noen av lederne og medarbeiderne om hverdagen før 12. mars. Dette for å kunne analysere på de opplevde effekter hjemmekontor under covid-19 har hatt på samspillet mellom lederne og medarbeiderne.

Som vi har sett er det flere teorier for organisasjonsendringer som viser hvordan en slik endring kan forløpe i faser (Weick & Quinn, 1999; Yukl, 2013). Felles for de er at de tar utgangspunkt i større endringer som er planlagte og forutsette. Endringene lederne og medarbeiderne sto overfor 12.mars 2020 var verken forutsette eller planlagte. Det er derfor mer nærliggende å se denne endringen ut fra en tanke om rhizomet eller Orlikowski og Hofmans modell, med emergente og mulighetsbaserte endringer, da den uforutsette situasjonen oppsto, og ga nye muligheter. Samtidig ser vi som beskrevet klare faser i situasjonens forløp og informantenes opplevelse av den som delt i ulike perioder. Det er imidlertid ikke et forløp i de tre identifiserte fasene som er helt i tråd med en episodisk, planlagt endring.

Vi hadde i utgangspunktet ikke tenkt faseinndeling som et vesentlig element, men har med bakgrunn i funnene i datainnsamlingen vurdert dette som viktig for struktureringen av presentasjonen av funn og analyse. Tilsynelatende endret områdene for oppmerksomhet seg underveis i fasene og vi så et behov for å strukturere analysen slik at dette ble formidlet på en organisert måte. For å skape samsvar mellom spørsmålene i problemstillingen, funnene og teorien, vil vi under hver fase-inndeling beskrive og sitere fra de enkelte fortellingene og for gjennom det å fortolke og analysere samspillet mellom leder og medarbeider. Sitatene fra intervjuene er sentrale, og vi har derfor i presentasjonen av funnene valgt å fremheve dem gjennom å sette dem med kursiv, innrykk og linjeskift uavhengig av lengde, og dermed avvike noe fra referansestilen.

4 Funn

Med bakgrunn i den beskrevne inndelingen i fasene nedstengningsfasen, etableringsfasen og normaliseringsfasen, har vi brukt tid som et organiserende perspektiv i presentasjonen av empiriske data. I første del viser vi hvordan ledere og medarbeider beskriver hverdagen før koronapandemien, det vi kaller for Normalen. Dette for å ha et utgangspunkt å se funnene ut fra. Videre fremstilles funnene i en oppsummerende oversikt i tabell 4.2.1. Deretter presenterer funnene i de ulike fasene sett ut fra de fire i'ene i transformasjonsledelse.

4.1 Normalen

Ledere og medarbeidere ble under intervjuene spurt om hvordan relasjonen var før koronapandemien og hvordan lederne ledet medarbeiderne til daglig. Både ledere og medarbeidere oppgir at relasjonen er god og at avdelingene og sektorene har et godt sosialt sammenhold. Blant annet sier lederen Sofie:

“Jeg tror faktisk ikke jeg overdriver hvis jeg sier at jeg tror nok at hadde dere spurt, så så tror jeg kanskje 100% hadde sagt at vi har et veldig godt eh hh arbeidsmiljø på seksjonen.”

Denne oppfatning deler Sofie med flere av de andre ledere og medarbeidere. Medarbeideren Geir sier:

“Ja før korona, vi har jo det mye morsomt på jobb og sosialt og sånt også.”

Geir fortalte videre at mye av det sosiale foregår i lunsjen og at det er et bra arbeidsmiljø.

Videre fortalte noen av lederne om de daglige oppgavene og hvordan de leder medarbeiderne. I det daglige er ledernes primære oppmerksomhet på oppgavene, at disse blir løst og at de overholder tidsfrister. Dette ser vi stemmer overens med det vi har funnet at gjelder for kunnskapsorganisasjoner. Til dette sier lederen Britt:

Jeg blir jo selvfølgelig oppgaveorientert og det at vi har eh hh ting vi skal løse holde frister og alt sånt, så hvis du ser bort ifra det, som er nokså opplagt, at det må på mange måter ha første prioriteten.

Flere av lederne utrykte at arbeidsoppgaven de har som ledere stort sett ikke handler om at de skal veilede medarbeiderne i de daglige arbeidsoppgavene, men at medarbeiderne er ganske selvgående. I forbindelse med dette sier medarbeider Vera:

“(...) så jeg er ganske selvgående egentlig så jeg trenger ofte ikke så mye avklaringer på hvordan ting skal gjøres.”

De fleste av medarbeiderne forteller at arbeidsoppgavene vanligvis er spesifikke og at de må jobbe individuelt med dem, men at de til tider jobber sammen i team i forbindelse med større prosjekter. Det at medarbeiderne er selvgående i sitt arbeid, kalles gjerne selvledelse, som viser til at medarbeiderne evner å lede seg selv (Manz & Sims, 1980, s. 366).

I tillegg gir flere av lederne uttrykk for at det er mulig å komme til dem ved behov. Lederen Sofie uttrykker det slik:

“(...) jeg skal være til stede på kontoret med døren åpen og å være tilgjengelig for mine medarbeidere absolutt hele tiden.”

Sofie legger vekt på at dette er det en viktig del av jobben, og flere av medarbeiderne forteller at det er slik de har det med lederen sin.

4.2 Samspillseffekter

For å systematisere de overordnede funnene presenterer vi i dette avsnittet en tabell (tabell 4.2.1) med samspillseffektene relasjonen mellom leder og medarbeider har gått i de ulike fasene: nedstengningsfasen, etableringsfasen og normaliseringsfasen.

| | LEDER | FELLES OPPLEVELSER | MEDARBEIDER |
|----------------------------|--|---|--|
| Nedstengningsfasen | <ul style="list-style-type: none"> • Stort arbeidspress • Medarbeiderne måtte jobbe mye alene • Lite personalledelse | <ul style="list-style-type: none"> • Oppgave- fokusert • Prioritert kontakt til de som hadde mange arbeidsoppgaver | <ul style="list-style-type: none"> • Mindre sosial kontakt • Stort arbeidspress for noen, ingen oppgaver for andre • Selvgående • Dårlige kontorforhold hjemme |
| Etableringsfasen | <ul style="list-style-type: none"> • Etablerte flere møter på digitale flater • Oppmerksom på den enkelte medarbeiders hverdags situasjon • Tilrettelegging av kontorforhold • Iverksetting av sosiale tiltak eks fredagskaffe | <ul style="list-style-type: none"> • Det tas hensyn til den enkeltes hverdag • Etableres sosiale arenaer digitalt • Digitale plattformer for samhandling kommer på plass • Variert informasjonsflyt | <ul style="list-style-type: none"> • Fikk utstyr til hjemmekontoret • Vanskelig å skille jobb og fritid • Mulighet for å komme på kontoret en til to dager i uken for de som hadde behov. |
| Normaliseringsfasen | <ul style="list-style-type: none"> • Bekymret for motivasjonen • Bedre arbeidsmiljøet • Klarer ikke å skape arenaer for kreativitet og den uformelle praten • Digitale utfordringer | <ul style="list-style-type: none"> • Mindre motivasjon • Private sfæren til medarbeiderne kommer tett på lederen • Mindre kreativitet • Frustrasjon over digitale utfordringer | <ul style="list-style-type: none"> • Mindre motivasjon blant flere • Høy terskel for å ta kontakt med kolleger (og delvis leder) • Den nye normalen • Digitale utfordringer |

Tabell 4.2.1 Samspillseffekter mellom leder og medarbeider

I avsnittene under viser vi funnene inndelt i hver av de tre fasene og hvordan de kan ses i sammenheng med transaksjons og transformasjonsledelse.

4.3 Nedstengningsfasen

“I dag kommer regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid” (Erna Solberg, 2020). Ordene var en del av innledningen til statsminister Erna Solberg på pressekonferansen 12.mars 2020. Den dagen ble blant annet skoler, barnehager og utdanningsinstitusjoner stengt, arrangementer ble forbudt, og kollektivtransport og unødvendige reiser skulle unngås. Nedstengningen førte til at mange arbeidsplasser sendte sine medarbeidere på hjemmekontor gjeldende fra fredag 13.mars. Dette gjaldt også for de to organisasjonene til våre informanter. De fleste av informantene var mye på hjemmekontor i denne fasen. Det er vanskeligere å gi en eksakt tidsangivelse på når nedstengningsfasen gikk over i etableringsfasen, men vi har tatt utgangspunkt i at skillet mellom de to fasene går rundt slutten av april 2020, da barnehagene og skolene i Oslo åpnet igjen (Oslo kommune, 2020a).

4.3.1 Individuell hensyntagen

Nedstengningsfasen var preget av stor oppmerksomhet på arbeidsoppgavene. I denne fasen var det noen ledere som var mer oppgavefokusert enn andre. Flere av lederne viste til at de var vant til å ha arbeidsoppgaver som en viktig prioritet, mens de andre var mer engasjert i relasjonen og medarbeidernes trivsel. Lederne hadde i varierende grad kontakt med sine medarbeidere, og kontakten var i stor grad knyttet til arbeidsoppgaver som måtte løses. Det individuelle hensynet handlet om enten å tilse at arbeidsoppgavene ble gjort, eller å koordinere ut fra hensyn som måtte tas i forbindelse med enkelte medarbeideres bekymringer rundt situasjonen (Northouse, 2004, s. 177). Stort sett hadde alle lederne veldig høyt arbeidspress og en stor oppmerksomhet på oppgavene som hastet. Lederen Sofie beskriver det slik:

“(...) de 2 første ukene, da var det bare på en måte, da var det 17 timers dager og det var bare å henge på”.

Dette understøttes av lederen Tor som beskriver det slik:

“(...) vi fikk ekstra pålagt nye oppgaver som bare måtte løses, fra denne fredagen vi måtte gå hjem. Så for vår del hadde vi det gående nærmest 24 7 til etter påske.”

Også flere av medarbeiderne deler opplevelsen en hektisk periode. Liv beskriver det slik:

“Og særlig måtte jeg jobbe veldig mye intenst med en sak, så i den perioden tenker jeg at det var ganske mye fravær av direkte dialog mellom de fleste i seksjonen. Man snakket kanskje med noen få enkeltpersoner.”

Og medarbeider Ola beskriver fasen slik:

(...) vi fikk jo veldig mye nye oppgaver veldig mye nye oppgaver som hastet (...) som vi skulle iverksette innen få uker så det ble veldig mye ekstraarbeid og veldig mye armer og bein og i tillegg til at vi ikke hadde noen systemer som virket og sånn som det bare ja litt kaotisk (...).

En del av medarbeiderne har i likhet med lederne gitt uttrykk for den ujevne arbeidsbelastningen. De har imidlertid ulik erfaring når det gjelder kontakt med leder. Noen forteller at de hadde mer kontakt mens andre forteller om mindre kontakt i fasen, sammenliknet med det de har til vanlig. Noen av ledene gir uttrykk for at de er klar over at arbeidsmengden i

begynnelsen av nedstengningen gjorde at de ikke fikk fulgt opp medarbeiderne sine slik de egentlig ønsket det. Leder Marte beskriver det slik:

“Det ble mye praktisk og kanskje mindre fokus på å være leder for mine enkeltmedarbeidere. (...) Så da gjør man det man må gjøre, og så blir det kanskje litt dårligere personalledelse.”

Flere av lederne viser til at den manglende oppfølging ikke var et større problem, da de fleste av medarbeiderne har mange års erfaring og klarer å løse de faglige oppgavene selv.

De fleste uttrykte ikke bekymring for hvordan det gikk med den enkelte. Leder Sofie beskriver det slik:

“Altså jeg har jo en gjeng medarbeider som er veldig lette, det er på en måte at alle forstår, alle står på, alle levere som rakkern.”

Dette støttes av leder Tor som beskriver det slik:

“(...) det er medarbeidernes erfaring og egen kunnskap som gjør at de er så selvgående og ja selvstendige som nevnt.”

Ledernes beskrivelser understøttes også av noen av medarbeiderne som ikke så det som problematisk å jobbe uten å ha regelmessig kontakt fra lederen. Medarbeider Liv beskriver det slik:

“Jeg har en ganske selvstendig stilling, så det var ikke sånn veldig oppfølging verken før korona eller etter.”

Til tross for at de fleste av lederne hadde oppmerksomheten rettet mot oppgaveleveranse, var det enkelte ledere som hadde oppmerksomhet på det relasjonelle. De fant det krevende å finne måter å følge opp medarbeiderne på i denne fasen, som de så som tilstrekkelige. Arne beskriver det slik:

Jeg prøvde liksom å forsøke å være tilstede digitalt da og per telefon, men det er klart du mister noen dimensjoner du i ikke klarer å erstatte. (...) Jeg forsøkte en praksis der jeg i hvert fall ringte opp alle. Ikke hver dag. Det går ikke, det klarer man ikke, men la oss si i løpet av en uke så bør du i hvert fall ha snakket med alle, direkte.

Situasjonen som handlet om mer enn kun å flytte arbeidsplassen hjem, det var en pågående pandemi, og noen ledere opplevde at enkelte medarbeidere var bekymret for selve viruset. Leder Marte beskriver det slik:

“Samtidig var det også en del kontakt fordi folk var engstelig. Skulle de komme på jobb hvis de hadde lang reisevei. Var de i risikozonen eller risikogruppen. Hvem kunne da ikke være på jobb i det hele tatt.”

Leder Sofie la merke til at de som ble engstelige ikke var de hun hadde trodd skulle bli engstelige:

“(…) fra begynnelsen så var det litt rart å se hvem som ble engstelig for det var ikke nødvendigvis helt som jeg hadde trodd selv om jeg kjenner de godt.”

Det var dermed en variert individuell oppmerksomhet på medarbeiderne i den første fasen.

4.3.2 Inspirerende motivasjon

Tilsynelatende har det ikke vært så mye opplevd oppmerksomhet på motivasjon i denne fasen. Inspirerende motivasjon handler om å motivere medarbeiderne gjennom å inspirere til engasjement for organisasjonens visjon (Northouse, 2004, s. 176). De digitale løsningene i nedstengningsfasen var ikke på plass, og tilbakemeldinger og avklaringer som vanligvis blir gitt ansikt til ansikt, var ikke lenger like tilgjengelig. En leder gir uttrykk for at det er dugnadstemning, og at det var en litt spennende tid i begynnelsen da alle skulle prøve å jobbe hjemme. Flere av medarbeiderne forteller om usikkerhet, og en hjemmesituasjon som skaper utfordringer i form av digitale løsninger, barn på hjemmeskole og dårlig fysisk tilrettelagte arbeidsplasser i hjemmet, noe som kan ha hatt en innvirkning på motivasjonen til den enkelte. Medarbeider Per beskriver nedstengningsfasen slik:

Plutselig så satt jeg hjemme med den lille laptop'en på stuebordet og litt sånn uten uten kontakt med med kollegene og litt sånn. Man visste ikke helt hvor lenge skal dette vare. Ehh Så det var jo, den første tiden var jo særlig vanskelig da vil jeg si.

Den manglende fysiske tilretteleggingen på hjemmekontoret, beskriver Per slik:

“Også uten, hva skal jeg si, uten disse godene du har ved et skikkelig kontor, med et sånn tastatur og mus og skjerm og dokkingstasjon og kontorstol, så det var litt sånn, alt var jo bare sånn (...).”

Av intervjuene fremkommer det at organisasjonene ikke hadde hatt tradisjon for hjemmekontorløsninger for medarbeidere tidligere, og ikke hadde digitale verktøy, systemer eller systemkapasitet for å håndtere den nye arbeidsformen. Medarbeider Ola beskriver det slik:

Vi hadde jo systemer som datt ned hele tiden og vi gjorde veldig mye på telefon og e-post var stort sett sånn ting foregikk de første ukene der ja for de vanlige systemene holdt ikke i det hele tatt.

Og medarbeider Geir beskriver det slik:

“Ja for det første hadde vi litt sånn tekniske problemer med nett lokalt på jobben, at det var overbelastet, så det var ganske vanskelig å jobbe egentlig i det hele tatt.”

Både ledere og medarbeidere nevner at det var mindre sosial kontakt i denne fasen. Leder Arne beskriver det slik:

(...) du mister også en sosial dimensjon ved at folk ikke møtes over kaffekoppen og, og en bekymring var vel at folk kunne oppleve å bli litt sånn isolerte. Og miste kontakten med fellesskapet, miste litt sånn, ehh ja kanskje det gjør noe med motivasjonen.

Arne fortsetter med å oppsummere hovedinntrykkene fra nedstengningsfasen slik:

“Så det er ikke så lett, det var ikke så enkelt. Starten var ganske brå. Vil jeg si. Min opplevelse. En brå overgang, en tøff overgang.”

Leder Tor opplevde utfordringer med å skulle gå fra tale til skrift i sin ledelse:

“Men det er jo en samtale vi mister på hjemmekontorene, og det er alltid en fare for at vi blir veldig skriftlige i alt vi gjør. Som sagt så tok jo e-posten helt overhånd den første fasen.”

En annen erfaring var at det var krevende for ledere å håndtere samarbeidsutfordringer fra avstand. Leder Britt beskriver det slik:

(...) noen av de utfordringene vi fikk var at det noen ganger ble litt sånn gnisning i noen grupper om hvordan ting skulle løses da ja både med progresjon, omfang og litt sånn og da var det litt mer utfordrende og være delvis hjemme og jobbe.

Flere ledere og medarbeidere opplevde at de mistet kontakten med hverandre.

4.3.3 Intellektuell stimulering

Også intellektuell stimulering hadde tilsynelatende en varierende prioritet i nedstengningsfasen. Intellektuell stimulering viser til stimulering av medarbeidernes kreativitet ved blant annet at lederen omarbeider problemer og får medarbeideren til å se på tidligere situasjoner på en ny måte (Bass & Riggio, 2006). Noen medarbeidere fikk nye oppgaver og hadde mye å gjøre, mens andre hadde lite å fylle dagene med. I og med at det var oppgaver som hastet, ser det ut til at fokuset ble rettet mot de medarbeiderne som skulle utføre oppgavene, mens de som ikke hadde presserende oppgaver ikke fikk tilsvarende fokus. Medarbeider Vera opplevde at hennes arbeidsoppgaver falt bort og at det ble veldig stille. Hun beskriver det slik:

(...) veldig mye av det ble jo satt på vent for å si det sånn så egentlig rett etter nedstengningen så hadde jeg det ganske stille da (...) så hun (leder) var veldig opptatt med det (...) veldig mye av det jeg jobbet med ble egentlig nedprioritert (...).

Flere av lederne uttrykker at de hadde oppmerksomhet rundt den skjeve fordeling av arbeidsoppgaver og at når det først var noe som kunne delegeres til andre sørget lederen for å sende det til de med lite å gjøre. Leder Britt beskriver det slik:

“hun hadde jo veldig lite å gjøre ja og det er jo felles for hele den enheten (...) passe på at alt som ligner på noe hun kan gjøre det må jeg få kanalisert den veien.”

Opplevelsen var at det var flere arbeidsoppgaver som ikke kunne delegeres. Lederne måtte derfor velge et team av medarbeidere for å ivareta det som hastet i nedstengningsfasen. Arne beskriver det slik:

“Man forsøker jo å utjevne litt belastningen, som de ulike har. Men man klarer det ikke fullt ut, for det er altså noen oppgaver som bare ikke enkelt kan shuffe til enhver tid.”

Leder Sofie forsøkte å få medarbeidere som ikke hadde så mye å gjøre, til å bruke tiden til å øke kompetansen:

Jeg har jo også oppfordret til det, særlig i mars og sånn, oppfordret de til å melde seg på, vi har så mange digitale kurs-muligheter i systemet, og at dere som ikke har så mye å gjøre nå fordi situasjonen er som den er, så benytt sjansen hvis det er noe gøy der.

Noen ledere nevner at avstanden gjør at arbeidsprosesser tar mer tid og blir tyngre. Leder Marte beskriver det slik:

“Så jeg synes det har forandret seg ganske mye, fordi det du kan løse liksom bare ved å se hverandre og ta en kort prat, krever mere tid.”

Dette understøttes av leder Arne som også har lagt merke til at faglig lavterskel kontakt blir borte.

Leder Arne beskriver det slik:

“Faglig så mister man litt type sånn lavterskel kontakt, ehh raske avklaringer. Det er litt mer tungt å få til prosesser, de blir tyngre og mer omstendelige. Litt sånn lavterskel faglig diskusjon blir borte.”

Flere av lederne opplevde det som vanskelig å stimulere medarbeiderne når de ikke var fysisk på samme sted.

4.3.4 Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse viser til ledere som er tydelige rollemodeller for sine medarbeidere (Northouse, 2004, s.174). Det at flere av lederne jobbet hardt og mye kan ha inspirert medarbeiderne til å gjøre det samme. Idealisert innflytelse referer også til lederens evne til å øke lojaliteten sørge for dedikasjon blant medarbeiderne uten å tenke på egen interesse (Sukoco et al., 2020, s. 270). Interessen for flere av medarbeiderne i denne fasen var blant annet preget av et stort behov for informasjon. Medarbeider Erik beskriver det slik:

“På dette tidspunktet her var det behov for mye informasjon.”

Noen av lederne nevner at de hadde stor oppmerksomhet på informasjon, samtidig er det flere som uttrykker at det var noe av det de ikke fikk helt til i denne fasen. Leder Tor beskriver det slik:

(...) altså det er informasjonsflyten som er utfordrende, og det er også en grunn til at første periode ble så heseblesende fordi i min mellomlederrolle, så ble det veldig mye på en måte informasjonsformidling og det foregikk veldig mye på e-post i den perioden.

Tilsynelatende var informasjon for noen av lederne en tidkrevende og utfordrende oppgave den første tiden på hjemmekontor fordi det var behov for mye informasjon, og at de kun hadde telefon og e-post å formidle informasjonen med. Leder Arne forsøkte å legge inn humor i e-postene med informasjon:

Og det kunne typisk gi utslag i ganske mange sånne orienterings-e-poster fra meg. Og litt mer sånn. Ja også i begynnelsen, apropos humor, så prøvde jeg å legge inn sånne morsomme Youtube-klipp i e-postene mine. Overlevelsestips for hjemmebyråkrater ikke sant.

Generelt ble det for flere av lederne og medarbeiderne at samhandling og kommunikasjon foregikk via epost.

4.4 Etableringsfasen

I mai 2020 var alle skolene i Oslo åpne igjen. Regjeringen hadde lagt en plan for gradvis gjenåpning som startet 7.mai og gikk frem til 15.juni (Regjeringen, 2020). Etter 15.juni var det fortsatt nasjonale tiltak, men de var ikke like begrensende. I Oslo skulle arbeidsgivere fortsatt sørge for at medarbeiderne var på hjemmekontor så langt det lot seg gjøre (Forskrift om forebygging av koronasmitte, Oslo, 2020, § 5). I denne fasen er det allikevel noe mer tilstedeværelse enn i de to andre fasene. I oktober 2020 kom det nasjonale lettelsener for noen av tiltakene (Regjeringen, 2020). Disse lettelsene ble imidlertid ikke gjennomført i Oslo (Oslo kommune, 2020b). Igjen er det noe usikkert hvor skillet mellom fasene går, men vi har satt skillet mellom etableringsfasen og normaliseringsfasen til å være rundt november 2020. Dette med bakgrunn i at det da ble innført sosial nedstengning av Oslo (Oslo kommune, 2020c) og det ble igjen pålagt arbeidsgivere å sørge for at ansatte som kunne jobbe hjemmefra, jobbet hjemmefra. Dermed markerer det et skille i tiltak som påvirker våre informanternes arbeidshverdag.

4.4.1 Individuell hensyntagen

Lederne får i denne fasen mer oppmerksomhet på det individuelle hensynet, noe som kommer til uttrykk gjennom en økende oppmerksomhet for at medarbeiderne har det bra på hjemmekontor. Individuell hensyntagen vises av lederen gjennom personlig oppmerksomhet mot den enkelte medarbeider samt i sin rolle som mentor og coach (Mittal & Bienstock, 2019, s. 462). Generelt er fasen preget av at det skjer flere former for etableringer av forskjellige tiltak. Det vises både i form av digitale arenaer, mer personalledelse, arbeidsoppgaver, samt ergonomi og hjemmekontor-situasjonen. Det blir kjørt ut utstyr som skjermer, kontorstoler, tastatur og mus, noe som gjør at medarbeiderne opplever en forbedring av det fysiske miljøet på hjemmekontoret. Tiltakene blir verdsatt av medarbeiderne. Tilsynelatende har medarbeiderne fått utstyr på ulike tidspunkter. Tidspunkter som blir nevnt i intervjuene er våren og så sent som i september eller oktober. De fleste uttrykker at det har tatt litt tid. Medarbeider Geir beskriver det slik:

“(...) nå har jeg en ordentlig kontorstol og stor skjerm og tastatur og mus og sånt, det hadde jeg ikke i starten da jeg satt på den lille laptopen på en dårlig stol (...).”

Liv beskriver det slik:

“(...) vi har fått bra med tilrettelegging litt sånn etter hvert, med ekstra skjerm og sånn.”

Erik beskriver det slik:

“Etter hvert fikk vi tilsendt utstyr fra jobben. De kjørte ut stor skjerm og tastatur og litt forskjellig sånn at vi fikk jobbet.”

Flere av lederne tar initiativ til å forsøke å erstatte noe av det uformelle aspektet, både faglig og sosialt, som de mister ved å ikke være fysisk på samme sted. I den sammenheng forsøker de å etablere flere digitale møter, hvor det ikke kun er et faglige innhold, men det sentrale er trivsel, utfordringer og kontakten mellom hverandre. Medarbeider Ola beskriver det slik:

“(...) seksjonen har jo et møte et felles møte hver morgen, der er det satt av først et kvarter til kaffeprat og så en halv time til seksjonsmøte (...).”

Medarbeider Liv beskriver det slik:

"Mer fokus på at vi skulle ha en arena hvor man bare treffes, i stedet for at man vanligvis treffes i gangen eller på kontorene eller sitter i lunsj sammen."

Underveis ble arenaene endret noe. Leder Tor la opp til en mindre lederstyrt løsning, men forsøkte å følge med på om alle hadde en arena:

"Og så prøver jeg å passe på at alle har et tilbud, eller at alle kan delta."

Når de ikke er fysisk samlet, har det vært viktig for flere av lederne å gi alle oppmerksomhet. Enten som tidligere nevnt ved å ringe alle ukentlig, eller rette oppmerksomheten mot dem i møter, slik som leder Sofie:

"Også nevner jeg alle ved navns nevning på runden."

Noen av lederne forsøkte også å være fleksible og tilgjengelige for sine medarbeidere. Arne beskriver det slik:

"Så man forsøkte å være fleksibel da. Det var jo litt sånn hvordan møtte vi dette. Vi forsøkte å være veldig fleksibel og imøtekomme folks behov (...)."

Tor beskriver det slik:

"Og så prøver jeg å være voldsomt tilgjengelig også fra hjemmekontoret."

I løpet av denne fasen involverer lederne seg i anliggender som de normalt ikke har hatt behov for å involvere seg tilsvarende i. De har økt oppmerksomhet på hjemmesituasjonen til de ansatte, hvordan de bor, om de bor alene, om de kommer seg ut, om de er i fysisk aktivitet, om de kan bo litt hos foreldrene for ikke å være så mye alene, om de kan jobbe fra hytta, at de kanskje kan sette på en klesvask i løpet av arbeidsdagen for lette på stress i fritiden. Leder Sofie beskriver det slik:

(...) jeg maser så fælt om at de skal ut og sånn ikke sant, og det er jo de som alltid har gått turer og gått på ski, de gjør det jo nå også, men det er jo de som ikke har gjort det, de sitter mer nå, så, så jeg prøver å være på tilbudssiden der (...).

Noen av lederne forsøker å legitimere at medarbeiderne ikke trenger å sitte foran skjermen hele dagen, men at det bra å få noen pauser i løpet av dagen. Sofie fortsetter sin beskrivelse slik:

(...) så jeg sier du trenger ikke å sitte foran pcen når vi har morgenmøter, du kan ta noen propper i ørene og gå deg en tur og du kan gå på ski en time ekstra i lunsjen, og så kan du heller ta det igjen. Litt sånne ting da. Lirke og lure og prøve å få folk til å komme seg litt ut da. Og holde seg fysisk i form.

Flere av medarbeiderne bekrefter at dette fokuset er gjennomgående for hele organisasjonen. Medarbeider Vera beskriver det slik:

(...) hver gang så sier hun (leder på høyere nivå) at vi må komme oss ut, få frisk luft og ja bevege oss i det hele tatt, så jeg føler at alle har fått veldig sånn kraftig oppfordring til å ta vare på seg selv da (...).

Leder Arne beskriver hvordan han tilrettelegger for medarbeiderne:

“Vi forsøkte å være veldig fleksibel og imøtekomme folks behov hvis de hadde behov for enten av å jobbe på andre tider av døgnet, sånn type kjernetidsbestemmelser er opphevet, så i prinsippet kan man jobbe når man vil.”

Leder Sofie tar det et skritt lenger:

Men jeg tror alle har godt av å komme seg, altså jeg sier at de må komme seg ut av onepiecen altså, de må farge etterveksten og skru på kamera, fordi det er noe med det der, du må liksom ut og det tror jeg det er å komme på kontoret. Det er mange grunner til at det er bra ikke sant.

Noen ledere har kjent litt på balansegangen mellom å finne ut av hvordan medarbeiderne har det, uten at medarbeiderne føler seg overvåket. Leder Arne beskriver det slik:

For det som også er en balansegang her er hvis sjefen ringer bare for å spørre hvordan det går, så kan du også det oppleves som at det er litt sånn kontrollerende, at nå ringer du for å sjekke om jeg faktisk er på jobb eller ei. Eller hvorfor ringer du meg. Så jeg forsøkte nok egentlig å alltid ha en kombinasjon av, av hvordan går det med den saken der og hvordan går det egentlig.

Og leder Sofie beskriver det slik:

Så er det noen jeg ringer til av og til og for å høre hvordan det er. (...) Men ofte så er en faglig inngang en grei inngang til å fortsette, eller begynne eller, ikke sant. At man har det at folk ikke føler seg for passet på (...). Men de som trenger det ekstra, da kan det faglige være en fin måte å å skape fortrolighet sånn når at vi sitter sånn som nå da.

Skillet mellom jobb og privat ser ut til å viskes litt bort. Både i ledelse, og på hjemmekontoret der jobben har flyttet inn i stua og er til stede 24/7. For noen har dette vært et vanskelig skille. Medarbeider Per opplevde det slik:

(...) nesten litt dårlig samvittighet når du ikke var liksom på, når du liksom ehh ikke hadde grønn status på skype eller liksom at du følte at du måtte være på jobb hele tiden (...) den pcen og skjermen står jo fortsatt på kontoret på stuebordet og da så blir du minnet på det hele tiden (...).

Og medarbeider Ola beskriver det slik:

“(...) når unger kommer hjem fra skolen så har ikke de veldig stor forståelse for at jeg faktisk er på jobb selv om jeg er hjemme. Det er mer forstyrrelser.”

Lederne er også oppmerksomme på utfordringen. Leder Britt beskriver det slik:

“(...) de utfordringene som folk snakker om er jo dette med å skille mellom jobb og fritid. Ja det blir sånn grenseløse ting at pcen står der (...).”

Dette er en oppfattelse som deles av flere av informantene.

4.4.2 Inspirerende motivasjon

I denne fasen jobbes det med å finne ut av formen og formatet på samhandlingen over de nye flatene. Noen av medarbeiderne finner situasjonen krevende, og enkelte ledere forsøker å motivere disse gjennom å rette oppmerksomheten om det som er positivt med hjemmekontor. Videre handler inspirerende motivasjon om å bygge team-ånd, positivitet og optimisme gjennom blant annet utfordringer (Bass & Riggio, 2006). Flere av lederne bruker også tid på å prate med medarbeiderne om hva som fungerer og det er et gjensidig samarbeid om å finne de mest hensiktsmessige måtene å jobbe på. Selve etableringen tar tid og det iverksettes flere tiltak, noen fungerer bedre enn andre. Leder Sofie beskriver det slik:

Vi snakket mye om formen da, å finne den. Hva er det som fungerer. Når jeg innførte daglige morgenmøter så var det jo et par av de gamle som syns det var helt håpløst, skal vi virkelig ha det? Og de alle nå på en måte digger det da (...).

Leder Marte beskriver det slik:

“Vi hadde fått systemer og ordningene på plass og vi hadde funnet ut hva vi hadde fungert godt på og ikke godt på, så vi hadde justert.”

Samtidig ble det i denne fasen åpnet mer for at medarbeiderne hadde mulighet for å komme på kontoret, noe som lederne mener har hatt betydning for motivasjonen. En leder nevner at det i tillegg var mulig med et par sosiale sammenkomster ute i denne tiden. Leder Arne beskriver det slik:

Og miste kontakten med fellesskapet, miste litt sånn, ehh ja kanskje det gjør noe med motivasjonen (...) Så du kan si at det var en veldig sånn lettelse etter hvert som det ble litt lettelser i restriksjonene, det hjalp jo veldig på seksjonens, skal vi si, velvære.

Marte beskriver det slik:

“Ting endret seg jo både fordi det var mer åpning for høyere tilstedeværelse. Og det var nok bra for de fleste.”

Noen av lederne prøver i denne fasen å fokusere på de mange tiltakene som iverksettes, samtidig som det tas utgangspunkt i de enkeltes behov. I denne sammenhengen forsøker de å rette mer oppmerksomhet på at situasjonen er som den er, og at det finnes positive sider ved situasjonen. Leder Sofie beskriver det slik:

“alle er på en måte der de er, jeg prøver også snakke om det som er positivt med hjemmekontor.”

Leder Britt beskriver det slik:

“Jeg tror det handler litt om å erkjenne og legitimere at folk har det sånn som de har det og hvilke utfordringer vi faktisk har.”

Flere av medarbeiderne deler samme opplevelse om at det handler om å finne det positive.

4.4.3 Intellektuell stimulering

Lederes arbeid med intellektuell stimulering handler om å støtte medarbeiderne når de prøver ut nye måter å jobbe på (Northouse, 2004, s.177). Etableringsfasen bærer preg av arbeidet med å få nye digitale løsninger og plattformer på plass.

De nye arbeidsformene ga i begynnelsen noen av lederne og medarbeidere utfordringer på grunn av manglende digital kompetanse. Dette ser ut til å gå seg til i løpet av fasen. Leder Marte beskriver det slik:

“Men folk har jo også fått en mye høyere kompetanse på digitale løsninger.”

Medarbeider Vera etterlyser opplæring:

“Jeg er jo en av de som fikk en bratt læringskurve som jeg sikkert ikke er alene om (...) at en del ønsker mer, kan si mer systematisk opplæring.”

Videre viser funnene at en del av ledere og medarbeidere ser at de klarer å levere på arbeidsoppgavene. Leder Arne beskriver det slik:

Altså hvis jeg skal se tilbake på leveransene fra et tilbakeblikk, så har vi nok, min opplevelse, og egentlig tilbakemeldinger jeg får fra min sjef igjen da er at vi har klart å levere de produktene vi skal, med den kvaliteten vi skal.

Og leder Britt beskriver det slik:

“Det har ikke vært behov for mer kontroll. Og jeg syns heller ikke, i hvert fall frem til nå, at det har vært noe som helst problem, at produksjonen har gått ned.”

Samhandlingsformene er imidlertid som nevnt i nedstengningsfasen fortsatt krevende for noen. De føler at de ikke fullt ut klarer å erstatte samhandlingen som skjer når de er fysisk på samme sted. En del av samhandlingen med lederen er fortsatt skriftlig, og flere nevner at terskelen for å ringe til lederen for en enkel avklaring er høyere enn det å ta kontakt ville vært om de var på kontoret, selv

om det går seg noe til i løpet av fasen. Det nevnes også at samhandlingsformen tok både tid og energi. Medarbeider Geir beskriver det slik:

Man blir mer utslitt av det på en måte da, det tar lenger tid og er litt mer krevende enn det ville vært hvis man var på samme sted, men også disse veldig små avklaringene da, som man bare popper inn til en kollega eller sjefen for å ha sånne rask lite spørsmål som man ikke vil sende en epost om en gang (...)

Geir nevner også at terskelen for å ta kontakt for små avklaringer blir lavere:

så det var det vel kanskje littegranne terskel på eller litt sånn uvant å liksom skulle ringe ringe til sjefen på grunn av det, ehh så det er og det er det forsåvidt littegranne fortsatt men jeg tror den terskelen for å ta telefonsamtaler er litt lavere nå enn den var til å begynne med så det er litt sånn tilvenning.

Formen på samhandlingen oppleves i tillegg av enkelte å gi en mer hierarkisk interaksjon enn vanlig.

Leder Tor beskriver det slik:

"(...) jeg kjører ganske flat struktur til daglig da, og vi blir mer hierarkiske nærmest på, på hjemmekontor."

Men samhandlingsformene endres i løpet av fasen. Flere ledere og medarbeidere tar mer kontakt med hverandre. Men det er noe variasjon i hvordan det håndteres. Leder Tor tar i bruk nye samhandlingsformer, men er allikevel bekymret for at medarbeiderne blir litt borte:

Etterpå blir vi flinkere til å bruke ja til meldingssystemer og andre typer. Og folk har også blitt flinkere til å oppsøke informasjonen mer på egen hånd (...). Men jeg vet det er utfordringer med ansatte som på en måte forsvinner litt ut. Blir litt borte på hjemmekontoret.

Medarbeider Per beskriver at han har blitt flinkere til å ta kontakt med kolleger:

"(...) du har blitt litt bedre til kanskje å ta kontakt med kollegaene. Du har på en måte begynt å skjønne nå, at de er jo også på jobb (...)."

Leder Marte legger mer merke til at noen er flinkere til å ta kontakt med hverandre, og legger merke til hvem som er gode på selvledelse:

“Også er det noen som er flinke til å samhandle seg imellom, men man opplever jo hvem som er god på selvledelse i en sånn situasjon. For det krever kanskje mer selvledelse.”

De fleste medarbeidere beskriver at de får gjort jobben sin til tross for at sitter hjemme alene.

4.4.4 Idealisert innflytelse

For å kunne utøve idealisert innflytelse må lederen kunne ha direkte interaksjon med medarbeiderne (Yukl, 2020, s. 229), og i denne fasen etableres flere møtearenaer, som følge av at organisasjonene får på plass verktøy for digitale møter. Muligheten for møter beskrives som viktig for noen av lederne. Arne beskriver det slik:

“(...) det var superviktig at vi fikk på plass digitale verktøy så vi kunne ha (seksjonsmøter) digitalt.”

Dette nevnes i forbindelse med at Arne beskriver hvordan han bruker skriftlige orienteringer til medarbeiderne i nedstengningsfasen, og at dette tar for mye tid.

Møtearenaer som var der før pandemien blir reetablert digitalt. Flere av møtearenaene øker også noe i omfang, fra en til to møter i uken for avdelingen, samt ukentlige møter på overordnet nivå og allmøter. Medarbeider Per beskriver det slik:

“Ja vi har ett møte, en halvtimes møte på mandager som jeg tror har kommet nå gjennom korona faktisk.”

Videre beskriver han hva møtene handler om:

Det er en sånn mandags morgen møte, hvor vi bare tar en litt sånn fot i bakken og snakker om hva som hva som skjer denne uka. Det er nok, det det har vi nok ikke hatt før faktisk når jeg tenker meg om.

Og medarbeider Geir forteller:

ja vi har faste seksjonsmøter, det er som før, avdelingsmøtene med hele avdelingen er mer hyppig, det er vel annen hver uke nå, mens det kanskje var en gang i måneden eller noe sånt noe før, jeg tror i hvert fall det er nesten dobbelt så hyppig hvis jeg ikke tar feil (...).

Møtearenaene justeres noe underveis ut fra situasjonen. Tilsynelatende gjør ikke alle tilpasninger, men møtearenaene blir allikevel endret fordi noe av dialogen i møtene blir borte, møtene blir kortere og mer effektive, småpratene i forbindelse med møtene blir borte. Leder Tor beskriver det slik:

“Alt dette (faglige og sosiale møtearenaer) er bra, men de klarer jo på ingen måte å erstatte det sosiale samkvemet man har på jobb ellers.”

Og medarbeider Liv beskriver det slik:

Og møtene blir veldig annerledes. I begynnelsen synes jeg det var veldig sånn holde oss til det faglige og saklige liksom, og det ble kanskje mye sånn enveis kommunikasjon i møter, eller at veldig mange er stille. Og ikke sier noe, som vanligvis ville ha gjort det. Som da helst ville ha gjort det.

I løpet av denne fasen har det også vært en vridning fra enveis informasjon til vektlegging av det sosiale i møtene. Medarbeider Erik beskriver det slik:

“også på disse seksjonsmøtene så er det kanskje litt mer enn tidligere og også på avdelingsmøtene på en måte litt mer sånn at alle får ordet. Og forteller litt om hvordan det går med dem.”

Videre forteller Erik at dette er noe nytt i seksjonen:

“(…) Og det har det også blitt mer og mer av etter hvert tror jeg. Liksom under koronaen. (...) Vi brukte ikke seksjonsmøtene til det tidligere.”

Dessuten peker funnen på at kommunikasjon om pandemi-situasjonen og informasjon fra organisasjonen har vært viktig for å få medarbeiderne til å føle tilhørighet og trygghet på at de er informert om hva det skjer i organisasjonen. Dette med tanke på at de ikke lenger er fysisk til stede. Dette er noe en del av lederne jobber med å etablere i denne fasen. Leder Marte beskriver det slik:

Men en av de tilbakemeldingene vi fikk i fjor vår, var jo at det var for lite informasjon fra de ulike ledernivåene. (...) de som ikke har vært på jobb har hatt lett for å tenke at det skjer så mye på jobb som de ikke får del i.

Marte forklarer videre:

“(...) informasjon om ingen informasjon har vært viktig. (...) Du går ikke glipp av noe ved å være hjemme.”

Medarbeiderne beskriver generelt at de er godt ivaretatt på dette området, samtidig med at de har forståelse for at situasjonen er vanskelig. Medarbeider Per beskriver det slik:

“Disse smitteverntiltak (...) det har jo vært har vært litt kronglete litt kronglete kommunisert (...) vi har et intranett da, og da har vi en egen sånn korona side og da var det egentlig alltid oppdatert og retningslinjer.”

Medarbeider Erik beskriver det slik:

Mens fra seksjonens og avdelingsledelsens side, så ble det lagt vekt på, det var mye informasjon som skulle gis. (...). Ja så det var en del informasjon og ehh snakket en del på seksjonsmøtene og avdelingsmøtene, om liksom hva er reglene nå.

Flere opplever også utfordringer med kommunikasjon da nesten all kommunikasjon går over digitale flater. Leder Arne beskriver det slik:

“Jeg hadde også foretrukket å ha møter med (ledelsen) fysisk. Det er noe med at du leser situasjonen og ja, det er en litt enklere kommunikasjonsform da.”

Leder Marte beskriver det slik:

Og så merker jeg at en e-post blir lest annerledes enn noe du sier muntlig når man står rett overfor hverandre og man kan liksom sjekke ut både gjennom kroppsspråk og hva den andre svarer at vi har forstått det likt.

Og leder Tor beskriver det slik:

“Og så vil misforståelser være vanskeligere å oppdage enn det det ellers er på jobb.”

Medarbeiderne deler ledernes opplevelser på dette området. Medarbeider Liv beskriver det slik:

“Man får jo ikke den menneskelige kontakten over en skjerm som man får ved å være fysisk til stede. Vanskeligere å lese hverandre, litt sånn kroppsspråk og.”

En del av lederne og medarbeiderne opplever at det er utfordrende at de ikke ser hverandre.

4.5 Normaliseringsfasen - “Alle snakker om den nye normalen”

Sitatet i overskriften er hentet fra intervjuet med leder Sofie, og er betegnende for denne fasen.

9.november 2020 ble Oslo kommune omfattet av strengere tiltak igjen, etter en fase med mindre inngripende tiltak (Oslo kommune, 2020d). Oslo kommune innførte det de kalte sosial nedstengning. Opptappingen av tiltak hadde skjedd gradvis siden september. Gjennom denne fasen ble det gjort flere endringer i tiltak, men pålegget om hjemmekontor opprettholdes gjennom hele fasen, og er fortsatt gjeldende på intervjudispunktet.

4.5.1 Individuell hensyntagen

Fasen viser seg å være roligere, både ledere og medarbeidere har skapt seg en hverdag og snakker om den nye normalen. Allikevel gir flere av lederne uttrykk for at det er vanskelig å finne balansen i kontakten til den enkelte medarbeider og at det til tider kan komme veldig tett på den enkeltes privatliv. Individuell hensyntagen praktiseres når det fremkommer, eller skapes nye læringsmuligheter, ved å støtte den enkelte. Det krever at det er en interaksjon og at lederen vet hva bekymre den enkelte (Bass & Riggio, 2006). Leder Arne erfarer at det er litt ulike behov for kontakt, og at dette er noe han tar hensyn til, i tråd med individuell hensyntagen (Northouse, 2004, s. 177). Han beskriver det slik:

“Så er jo folk forskjellig da, noen vil helst ikke bli forstyrret for mye, mens andre setter pris på en daglig oppringning.”

Leder Sofie kjenner på balansegangen når hun nærmer seg den private sfæren. Hun beskriver det slik:

(...) det er klart det krever mye mer oppfølging fra min side, ja det gjør det ehheh så ehheh også litt mer sånn, jeg har det med å invadere folk litt sånn, at enkelte, ikke sant, det må jo følges opp, så ehheh hvor du nærmer deg private sfæren litte grann.

Leder Britt er oppmerksom på at hun snakker med alle ukentlig, og hun legger også merke til at hun kommer tettere på privatlivet til medarbeiderne. Hun beskriver det slik:

Så måten å lede på er at du kanskje blir enda mer oppmerksom på eh, hvor at jeg har snakka med den enkelte hver uke, mer opptatt av hvordan den enkelte har det. Du kommer litt tettere på folks privatliv til en viss grad.

Også medarbeiderne legger merke til økt oppfølging utenom oppgaveoppfølgingen. Medarbeider Geir beskriver det slik:

“Han har fulgt opp mye på en måte, stadig sjekket om hvor bra går det, hva er det vi har behov for, for å gjøre situasjonen håndterbar.”

Enkelte ledere mener at situasjonen krever at lederne er mer proaktive tilretteleggere, og at fleksibilitet og positivitet ikke er nok. Leder Sofie beskriver det slik:

Og så må vi være aktive. Det er ikke bare det at det er greit at de sitter på hytta og har hjemmekontor, men du kan kanskje foreslå det. Og si, du har ikke du hytte på fjellet, hvorfor ikke benytte sjansen.

Videre forklare hun:

“At du på en måte legitimerer det litt, at de ikke skal føle at det går for langt hvis de spør om det. At du sier at det høres kjempesunt ut.”

Leder Anne beskriver det slik:

“Leder bør nå ringe rundt til ansatte. Og spesifikt spørre hvordan de har det, og kartlegge hvordan de har det. Og ha en dynamisk tilnærming til hvordan de følger opp de ansatte da.”

Denne tilnærmingen hadde de fleste av lederne.

4.5.2 Inspirerende motivasjon

Gjennom inspirerende motivasjon vil lederen evne å skape en visjon, som gjør at medarbeideren tar en viktig rolle i organisasjonen (Sukoco et al., 2020, s. 270). Fasen starter imidlertid med en ny

nedstengning, og flere innser dermed at situasjonen med hjemmekontor kan bli langvarig, noe som gjør det vanskelig å holde motivasjonen oppe. Leder Britt beskriver det slik:

(...) ikke minst på motivasjonen det ser jeg jo, for det endrer seg jo, så lenge folk trodde i mars at dette blir for en periode dette er bedre til sommeren, og i sommer var en jo optimistiske og sånn da var det en stor forskjell nå etter nyttår når ting fortsetter å være stengt og enda strengere og smitten og mutasjonen og alt dette ikke sant (...).

Og leder Anne beskriver det slik:

“Det er mye enklere å være sosial i gangen ikke sant. Enn å sitte på et teams-møte. Folk er litt lei teams-møter også ikke sant.”

Hun forteller videre hvordan hun mener energien forsvinner litt:

“Å være sosial på den måten gir ikke like mye energi. Det er noe helt annet. Man var kanskje litt fornøyd med å ha noen teams-møter i starten, men nå tror jeg det har dabbet litt av.”

Dette var også et tema på avdelingsmøtene. Leder Britt beskriver det slik:

(...) så kommer stengingen igjen og så dropper motivasjonen påtakelig hos mange. Og jeg kjente på det selv, og vi snakket mye om det på seksjonsmøter og sånt, at det er, nå er det tungt, nå er det litt sirup, så hva skal til for å motvirke det.

Hvilket gjør at hun kommer frem til:

“Så det er en erkjennelse av at motivasjon på lang sikt er en utfordring på hjemmekontor.”

Og medarbeider Ola beskriver det slik:

“Vi har hatt, vi hadde et sånt lite møte her i desember om litt sånn generelt hvordan man skal overleve på hjemmekontor og sånn, og det har vært ganske mye bevissthet rundt dette her har jeg inntrykk av de siste månedene.”

Samtidig er det forskjell i hvordan medarbeiderne oppfatter det å være hjemme. For noen har dette bragt med seg ro og en mulighet for å jobbe i et roligere tempo, medarbeider Ola forteller:

“(...) det er på en måte litt sånn lavere tempo og lavere skuldre.”

Medarbeider Per har en annen opplevelse, hvor det noen dager ikke er noen motivasjon overhodet.

Om dette sier han:

Hva skal jeg si litt mer sånn ehh sårbar for å bli litt til deprimert da hvis du hvis du hvis du ikke hører noe fra en kollega fra nærmeste leder en dag så er det så tenker du sånn finner du tenker liksom ja kunne ikke vært like gjerne ikke vært på jobb i dag. Det hadde ikke ingen av de merket ehh men det er... ja så det går jo at det går opp og ned hele tiden.

Det tyder på at det er individuelt hvordan de trives hjemme.

4.5.3 Intellektuell stimulering

Lederes arbeid med intellektuell stimulering handler om å hjelpe medarbeiderne til å være kreative (Northouse, 2004, s.177), en oppgave som oppleves krevende på digitale flater. Etter 11 måneder med tiltak er det nærliggende å tenke at alle er vant til situasjonen og at arbeidsformer og arenaer har gått seg til. Flere nevner også at det har det. Noen ledere opplever at digitale verktøy fungerer godt til oppfølging av medarbeidere. Leder Anne beskriver det slik:

Men jeg ser ikke at det her er dårligere arena for meg for å følge opp at de gjør det de skal. Ikke i det hele tatt. Jeg merker ikke forskjell jeg, egentlig. Men nå viser jeg veldig stor tillit til vanlig.

Dette bekreftes av flere medarbeidere som mener at den faglige oppfølgingen fra leder er som den var før pandemien. Erik beskriver det slik:

“Enten så diskuterer du sakene muntlig, de faglige sakene, eller så går de fleste sakene gjennom saksbehandlersystemet vårt, og det bruker vi jo akkurat som før egentlig. Så det er jo helt likt. Det er ganske likt altså.”

En del ledere og medarbeidere opplever at de ikke helt klarer å erstatte fysiske møter fullt ut. Leder Arne beskriver det slik:

“Men folka mine, nei jeg synes de har håndtert det. Stort sett så syns jeg det går så bra som det kan, men at det er et tap, også møtemessig, med at man ikke kan møtes fysisk.”

Ofte er det de samme som er aktive i møtene, mens andre ikke er komfortable med de nye plattformene. Medarbeider Geir beskriver det slik:

“Jeg er ikke så veldig glad i videomøter egentlig (...) jeg blir litt sånn ganske tilbakeholden når det er sånn videomøtet, så da er jeg som regel ganske stille og så prøve å komme gjennom møte nesten.”

Og medarbeider Vera beskriver det slik:

“Jeg liker egentlig best å snakke face to face kontra telefonen for eksempel.”

Samtidig gjør varigheten av situasjonen at noen medarbeidere legger mer innsats inn i å delta på arenaene. Liv beskriver det slik:

“At nå er det mer ut fra at man vet at det ble en langvarig situasjon da. At man har fokus på å delta på ulike arenaer.”

Det blir også stadig gjort tilpasninger i møtearenaene. Det er noen uløste utfordringer. Leder Arne beskriver det slik:

Nå har man liksom blitt vant til formatet. Men det man ikke helt klarer, det er særskilt hvis det er møter med mer enn noen få, da er det vanskeligere, ja det kan være litt vanskeligere å få til gode diskusjoner med mange. Det er en erfaring.

Særlig det å få til god dialog i møter med flere er utfordrende. Leder Britt beskriver det slik:

“Vi fant i hvert fall ut at det var ikke vits å forvente at vi skulle få faglige eller andre dialoger på teams med så mange.”

Andre ledere synes fortsatt at det er krevende å følge opp med medarbeiderne på hjemmekontor. Britt beskriver det slik:

“Det er vanskeligere nå enn før synes jeg, å gi tilbakemeldinger, gi gode tilbakemeldinger på det folk utfører.”

For et par av lederne har noe av ansvaret for oppfølging blitt lagt over på medarbeiderne. Leder Marte beskriver dette slik:

(...) det er kanskje et par stykker som tidligere jobbet veldig selvstendig og var litt avventende på liksom at jeg skulle sjekke ut ting, mens nå kanskje i større grad ser at hvis de skal sikre seg disse avklaringene, så må de ta litt initiativ selv da.

Prosjekter der flere skal samarbeide er også noe som nevnes som krevende og som de har måttet tilpasse for å få levert på. Leder Anne beskriver det slik:

Og det å få i gang en gruppe på ti, det er tungt altså. Så den type prosjektarbeid lider veldig. Så det vi gjør nå da, det er å dele det opp i bittesmå biter. Sånn at kanskje en eller to kan jobbe med de bittesmå del-leveransene. Men det blir litt vanskelig å løfte blikket ordentlig (...).

Flere av lederne mener de ikke helt har klart å skape gode arenaer for kreativitet og utvikling digitalt. Leder Sofie beskriver det slik:

“(...) det eneste er liksom de initiativene da som blir borte nå.”

Og leder Anne beskriver det slik:

For kreativiteten er jo ikke den samme på et møte nå. Det blir mer sånn at man har en superstrukturert agenda og prøver å få igjennom saker, og prøver å få en konklusjon og en fremdrift på ting og. Det blir jo veldig mye mer mekanisk på en måte. At man gjør de tingene man må gjøre.

Leder Tor legger merke til at de leverer de de skal, men er bekymret for kreativitet og utvikling. Han beskriver det slik:

Nei jeg vil si at vi klarer, og det har vi klart hele veien, så har vi klart å levere på sakene våre. Men jeg er veldig bekymra fordi jeg føler at vi mister litt av den kreativiteten og videreutviklingen i arbeidet som vi ellers får til.

Dette forklares med at læringsarenaene er færre. Leder Anne beskriver det slik:

Utviklingsarbeid det tror jeg lider altså. Sånn typisk utviklingsarbeid i grupper det tror jeg lider. Så lurere jeg på om disse læringsarenaene de er færre nå. Men det går kanskje greit. Altså en typisk læringsarena er å møtes ved kaffemaskinen ikke sant. Tilfeldig prat i gangen, en lunsj.

Noen ledere har satt inn ekstra tiltak i form av diskusjonsmøter. Leder Arne beskriver det slik:

“(...) vi har noen ganger satt opp ad hoc diskusjonsmøter med særskilte tema. Litt fordi det er interessant i seg selv, men også som et slags tiltak for å ha mer kontakt da, rett og slett.”

Noen ledere mener at situasjonen i seg selv er så krevende at de ikke ser rom for å gi alle medarbeidere flere utfordringer. Anne beskriver det slik:

“Det er det viktigste, at alle får en mestringsfølelse. Ikke at jeg utfordrer dem langt ut av komfortsonen akkurat nå.”

Flere nevner at de har blitt mer vant til de nye måtene å jobbe på, og at det nå har gått seg litt til. Medarbeider Ola beskriver det slik:

“Ja det har jo blitt en vanlig arbeidshverdag dette her nå på en måte, og nå har vi jo systemer som fungerer, i hvert fall mye bedre (...).”

Og medarbeider Vera beskriver det slik:

“(...) nesten alt sånn arbeidsoppgavemessig vil jeg si at den (arbeidshverdagen) er tilbake til normalen.”

Også en del av lederne beskriver den nye hverdagen som en ny normal. Leder Sofie beskriver det slik:

“(...) alle snakker om den nye normalen det er jo litt i det da, ikke sant for nå har vi fått inn rutiner (...).”

Flere av medarbeiderne legger også merke til at kalenderen begynner å fylle seg opp med en ny type møter. Erik beskriver det slik:

Det har kommet tilbake til sånn det var før med sånne lavterskel-møter. Møter om enkeltsaker og alt mulig sånt. Jeg føler at, nå er kalenderen min fylt opp mye mer enn i begynnelsen da. Med sånne møter. Så det er kanskje litt mer tilnærmet sånn som det var før.

De viser til den nye normalen, men merker samtidig at de mister kontakt og kreativiteten.

4.5.4 Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse viser til lederens karisma og positivitet. For lederen handler det om at alle har en kollektiv forståelse for misjonen og verdiene og handler samlet ut fra disse (Mittal & Bienstock, 2019, s. 462). Det virker som at organisasjonene har hatt problemer med å etablere digitale samhandlings-flater som oppleves som tilstrekkelige, noe som etter nesten et år, fortsatt er en utfordring. Det later til at både ledere og medarbeidere har frustrasjoner over at dette enda ikke er på plass. Leder Marte beskriver det slik:

Men det at it-systemet ikke fungerer og er stabile, er den største frustrasjon. Og det ... hører jeg fortsatt, etter snart et år, og det er liksom en sånn basis som må være der hvis man skal jobbe på denne måten. Det må være at teknologien er tilrettelagt for det.

Og leder Anne beskriver det slik:

“Møtene kunne vært gjennomført med høyere kvalitet. Det kunne vært bedre dialog i møtene fordi verktøyene våre er veldig ustabile. Det er alltid noen som detter ut av møtene og skaper litt sånn frustrasjon.”

Det brukes også noe selvironi på at de ikke får det helt til. Leder Sofie beskriver det slik:

“Vi har litt selvironi på det både på egne personlige vegne og på (arbeidsgivers) vegne. Vi ligger jo litt etter på det (...).”

Flere av medarbeiderne og lederne har etablert hverdagen og funnet seg til rette med at organisasjonen har tilrettelagt for å strukturere hverdagen selv. Noen har allikevel ikke klart å etablere en hverdag der det er balanse mellom jobb og fritid, og synes at det er vanskelig. Leder Britt beskriver det slik:

Det er flere som sier at det er vanskelig å skille, pc'en står midt i stua, okay, da setter jeg meg ned og jobber en time nå i stedet for å se på en serie. Vanskelig å skille, vanskelig å slå av pc'en.

Britt legger også merke til at hun i mindre grad har kontroll på lederhverdagen sin. Hun beskriver det slik:

Du spurte vel litt om meg og min opplevelse av lederrollen, så tenker jeg at jeg nok i mindre grad har hatt kontroll på egen hverdag enn jeg har hatt før. At det er jo alltid sånn at man blir avbrutt hele tiden, men nå er det markant mer. Det er vanskelig å sitte og jobbe i ro med noe over lengre tid. Før kunne det være en setning i døren, nå er det en telefon eller noe, og det tar ofte lengre tid. Det blir mange avbrudd.

Noen av medarbeiderne har også merket seg at mye hjemmekontor kan gå utover arbeidsmiljøet. Vera beskriver det slik:

“... vi tror vel ikke at 100% hjemmekontor det er veien å gå hmm tror ikke det er bra for arbeidsmiljøet.”

Og Per beskriver det slik:

Også selvfølgelig arbeidsmiljøet lider jo veldig av denne situasjonen nå. Det er jo veldig hyggelig, veldig koselig å ta en prat om ting og tang mens du tar en kopp kaffe sammen ved kaffemaskinen for eksempel eller. Ja og ikke minst det å drøfte sånne praktiske problemstillinger.

Noen forsøker å gjøre tiltak for å bedre arbeidsmiljøet. Medarbeider Per beskriver det slik:

“(...) så har vi satt i gang noen tiltak da sånn for å prøve å få til et bedre arbeidsmiljø selv om vi jobber hjemmefra.”

Enkelte ledere merker seg at slike tiltak krever mer fra leder i denne situasjonen. Sofie beskriver det slik:

“Det krever jo veldig mye mer sånne ting da. Men det tror jeg nok man må gjøre, for det er ikke helt optimalt å ha julebord på teams eller skype. Men det var jo kjempegøy, ikke sant.”

Hun forteller at dette har krevd at hun må bidra mer på det området:

“Det krever litt mer innsats fra lederen sin side til akkurat de tingene. Du kan ikke forvente at alt sånt skal komme nedenfra, det kan du ikke.”

I tillegg er det en bekymring for at om man venter med tiltakene, så vil de skli fra hverandre. Sofie beskriver det slik:

Også må du på en måte bare gjøre det, du kan ikke bare vente. Vi kan ikke vente, gudene vet når det blir normalt. Vi må bare ha det litt morsomt og få opp en vinflaske innimellom hvis det er ok, og synge noe karaoke eller ha en kahoot ikke sant.

Hun forteller videre at hun mener dette har konsekvenser om hvis ikke de gjør noe:

“Hvis man hele tiden skal utsette til verden blir normal, så har vi kommet ganske langt fra hverandre tror jeg, og den sosiale formen vi pleier å ha på vår seksjon da.”

Andre ledere hadde håpet på det det skulle bli mulig å samles fysisk, og så ikke tilsvarende muligheter for digitale tiltak. Marte beskriver det slik:

En ting som kanskje var særlig trist sånn utover høsten, er at vi trodde at når det var litt mer åpent rett over sommeren at, ja kanskje det blir mulighet til å samles i seksjonen for å ha en eller annen sosial happening før jul eller liksom utpå høsten.

Med en ny nedstenging på høsten ble det ikke som de hadde håpet, Marte forteller videre:

Det ble det jo ikke. Og det ble folk litt matte av, fordi de hadde liksom gledet seg til at man kanskje kunne ha, i mindre grupper, kanskje en eller annen type samling da. Men det fikk vi ikke til, fordi da strammet det seg til igjen, så da følte vi ikke at det var anledning til å gjøre det.

Selv om situasjonen beskrives som mer krevende for lederne, gir noen av medarbeiderne uttrykk for at lederne er mer tilgjengelige. Ola beskriver det slik:

“(...) hun (leder) har klart å gjøre seg mer tilgjengelig egentlig enn hun var før.”

Andre medarbeidere opplever at det er mindre kontakt med leder enn det ville vært om de var på kontoret. Liv beskriver det slik:

Hun (leder) har kontoret rett ved siden av kaffemaskinen og det er jo naturlig å stikke hodet innom og si hei, og spørre hvordan det går og sånn. Så det hadde nok vært betydelig mer kontakt i en vanlig situasjon enn nå.

Flere av lederne nevner også at de nå ser at de skulle hatt mer hjemmekontor selv, for å ha mulighet til å sette seg inn i medarbeidernes virkelighet. Britt beskriver det slik:

“... jeg kjente ikke så mye på det selv, det var jo kanskje ikke så smart gjort. Jeg burde ha vært flere dager hjemme (...).”

Og Sofie beskriver det slik:

“Men det er litt sånn en sunn øvelse da, at jeg også sitter hjemme. Jeg ser jo at det er begge deler med det.”

Sofie benytter anledning på hjemmekontoret til å sette et godt eksempel for medarbeiderne. Hun beskriver det slik:

(...) jeg prøver å tvinge meg ut av nattøyet før jeg setter meg ned, bare for å kunne si at jeg har gjort det, og at det skal de også gjøre. Men de synes det er urettferdig fordi de vet at jeg våkner så tidlig.

Sofie reflekterer videre:

“Men det å kjenne på, det tror jeg er viktig for ledere, å komme seg hjem, og sitte på hjemmekontor, og kjenne på det positive og negative ved det da.”

En leder nevner at de skal i gang med en kartlegging nå, hvor de blant annet skal se på balansen mellom jobb og fritid og hvordan det har innvirkning. Noe som viser til at organisasjonen er klar over at det er problem for både ledere og medarbeidere. Leder Anne beskriver det slik:

Det er stor slitasje. Den begynner å merke seg nå, og da er det den en-til-en-oppfølgingen som er aller, aller viktigst akkurat nå (...). Ganske lik kartlegging. Det vi vi la til i denne omgang det var balansen mellom fritid og jobb.

Det er nærliggende å anta at det etter at vår undersøkelse var ferdig kommer minst en fase til, ettersom de nå har hatt en lengre periode der de fleste har hatt hjemmekontor. Dette understøttes av endringsteorier, som viser til at endringer er kontinuerlige og dermed vil det komme flere faser etter disse.

5 Drøfting av funn

Oppgavens problemstilling handler om samspillet mellom leder og medarbeidere på hjemmekontor under covid-19 pandemien, og hvilke opplevde effekter dette kan gi.

Tabell 5.0.1 viser funnene som ligger til grunn for drøftingen, fordelt på de tre fasene, og strukturert ut fra de fire i'ene i transformasjonsledelse. Drøftingen struktureres i det videre ut fra forskningsspørsmålene:

- Hvordan kan hjemmekontor under covid-19 ha påvirket opplevelsen av ulike lederstiler, sett i lyset av transformasjons- og transaksjonsledelse?
- Hva kjennetegner samspillet mellom leder og medarbeider under covid-19 pandemien, og hvilke endringer i samspillet mellom ledere kan pandemien ha bidratt til?

| | |
|----------------------------------|---|
| Normalen | <ul style="list-style-type: none">• Godt arbeidsmiljø• Trivsel blant medarbeiderne• Lederen oppfattes som værende til stede• Lederen primære fokus er på oppgaver• Medarbeiderne er selvgående |
| NEDSTENGINGSFASEN | |
| Individuell Hensyntagen | <ul style="list-style-type: none">• Stor arbeidsbelastning, fokus på oppgaver – leder• Medarbeidere overlatt til seg selv (selvledelse) – medarbeidere• Mindre personalledelse - ledere |
| Inspirerende motivasjon | <ul style="list-style-type: none">• Hjemmekontor er ikke tilrettelagt og digitale løsninger fungerer ikke – medarbeidere• Mistet det sosiale fellesskap – leder og medarbeidere• Vanskelig å samarbeide - leder |
| Intellektuell stimulering | <ul style="list-style-type: none">• Noen medarbeidere har ingen arbeidsoppgaver – medarbeidere• Skeiv arbeidsbelastning – leder• Kompetanseheving for de som ikke har noen arbeidsoppgave – leder• Lav terskel kontakt blir borte – leder og medarbeider |
| Idealisert innflytelse | <ul style="list-style-type: none">• Stort behov for informasjon – medarbeidere• Utfordrende med informasjon – leder |

| ETABLERINGSFASEN | |
|----------------------------------|--|
| Individuell hensyntagen | <ul style="list-style-type: none"> • Medarbeiderne skal ha det bra på hjemmekontor – leder • Får ordentlige kontor forhold/utstyr på hjemmekontoret - medarbeidere • Sosiale arenaer etableres – leder • Flere avdelings-/seksjons møter – leder • Legitimerer «pauser» og egen struktur på hverdagen – leder og medarbeider • Kommer tett inn på medarbeidernes privatliv – leder • Skille mellom jobb og fritid viskes ut – medarbeider • Fleksibel i forhold til medarbeidernes behov - leder |
| Inspirerende motivasjon | <ul style="list-style-type: none"> • Snakker mye om formen – leder og medarbeider • Mer motiverte når de kan være fysisk på kontoret - medarbeidere • Finne det positive med hjemmekontor - leder |
| Intellektuell stimulering | <ul style="list-style-type: none"> • Økt kompetanse på det digitale – medarbeidere (og leder) • Litt høy terskel for å ta kontakt – medarbeidere • Slitsomt å må kommunisere digitalt – leder og medarbeider • Søker informasjon selv – medarbeidere • Noen forsvinner litt bort på hjemmekontor - leder |
| Idealisert innflytelse | <ul style="list-style-type: none"> • Etablering av både sosiale arenaer og flere møtepunkter digitalt – leder • Informasjonsflyten gir fortsatt utfordringer – leder og medarbeider • Kommunikasjonsutfordringer når alt er digitalt – leder og medarbeider |
| NORMALISERINGSFASEN | |
| Individuell hensyntagen | <ul style="list-style-type: none"> • Den nye normalen – leder og medarbeider • Økt oppfølging av medarbeiderne – leder |
| Inspirerende motivasjon | <ul style="list-style-type: none"> • Motivasjonen faller – medarbeidere • Mangler den uformelle praten i gangen – leder og medarbeider |
| Intellektuell stimulering | <ul style="list-style-type: none"> • Digitale møter er utfordrende – leder og medarbeider • Vant med formatet, men mister mye ved å være digitale i samhandling – leder og medarbeider • Arbeidsformer går seg til og ligner på den hverdagen de hadde før – medarbeidere • Krevende å følge opp medarbeidere – leder • Kreativitet og utvikling forsvinner – leder |
| Idealisert innflytelse | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsmiljøet lider – leder • Holde igang tiltak for bedre arbeidsmiljø – leder • Teknologien fungerer fortsatt dårlig – leder og medarbeider |

Tabell 5.0.1 Oversikt over funnene.

5.1 Hvordan kan hjemmekontor under covid-19 ha påvirket opplevelsen av ulike lederstiler, sett i lyset av transformasjons- og transaksjonsledelse?

5.1.1 Selvledelse - “man opplever jo hvem som er god på selvledelse i en sånn situasjon”

Sitatet i overskriften er hentet fra intervjuet med lederen Marte. Nedstengningsfasen bar preg av å være en kaotisk og hektisk periode for flere av lederne. Samtidig som de skulle håndtere en betydelig endring som omfattet alle medarbeiderne og i stor grad dem selv, skulle de også bidra inn i den nasjonale krisehåndteringen gjennom sitt statlige virke. En del av lederne fikk i den forbindelse nye oppgaver med korte tidsfrister, noe som gjorde at oppmerksomheten ble rettet mot oppgavene som skulle løses. Ifølge informantene gikk på bekostning av oppfølgingen av den enkelte medarbeider. Dermed ble noen av medarbeiderne overlatt til seg selv. Flere av medarbeiderne som i nedstengningsfasen hadde saker som hastet, var mye i kontakt med lederen sin rundt oppfølging av disse. Medarbeidere som derimot ikke hadde slike haste-saker, hadde i mindre grad kontakt med leder. De fleste medarbeidere uttrykker ikke noe negativt i forbindelse med at de har mindre kontakt med leder i nedstengningsfasen. Dette til tross for at det fremkommer at det var noe engstelse og usikkerhet blant medarbeiderne. Medarbeidernes opplevelse rundt dette kan ha sammenheng med at arbeidets art for de fleste slik at de kunne fortsette med oppgavene sine og dermed hadde bedre forutsetninger for å håndtere usikkerheten i situasjonen (Hernes, 2016, s. 143). I tillegg beskriver flere av medarbeiderne at de jobber selvstendig til vanlig, og dermed ikke er avhengig av tett oppfølging fra leder. Blant annet beskriver Vera det slik “(...) jeg er ganske selvgående egentlig så jeg trenger ofte ikke så mye avklaringer på hvordan ting skal gjøres.” Dermed kan de være vant til selvledelse, noe som samsvarer med at medarbeidere i kunnskapsorganisasjoners gjerne har en høy grad av autonomi og selvstendig arbeidet. Til tross for at flere medarbeidere beskriver at de jobber selvstendig med pålagte arbeidsoppgaver, gir en del av medarbeiderne uttrykk for at muligheten de normalt har til å møte lederen i døren når de trenger en avklaring, er borte. I den første tiden foregår avklaringer per telefon og e-post. Noen av medarbeiderne opplever at det er en høyere terskel for å forstyrre lederen når de ikke ser om vedkommende er ledig. Dette kan dermed ha gjort at de i større grad jobber selvstendig, enn det de ville gjort i en normal-situasjon.

Ifølge Johannesen og Olsen (2009) kan lederen ha en betydningsfull rolle i forbindelse med selvledelse ved å legge vekt på samhandlingskompetanse, sosial og emosjonell kompetanse og kreativitetsledelse (Johannesen & Olsen, 2009). I et instrumentelt perspektiv, har lederen av kunnskapsmedarbeidere et oppgavefokus, noe vi fikk bekreftet i funnene. Denne retningen ser ut til å fortsette i nedstengningsfasen, hvor det er et hektisk arbeidspress og en del nytt i arbeidssituasjonen å forholde seg til for flere av lederne og medarbeiderne. I tillegg er det usikkerhet rundt hvor lenge dette vil vare, samtidig som det påvirker hverdagen til hver enkel medarbeider. For at medarbeiderne skal kunne drive selvledelse viser Johannesen og Olsen (2009) til at det er viktig at lederen har bygget opp gruppens samhandlingskompetanse, slik at medarbeiderne vet hvordan de skal forholde seg til hverandre (Johannesen & Olsen, 2009, s. 2). Flere av informantene gir uttrykk for at medarbeiderne står på og får jobben gjort, men at de samtidig har utfordringer med å opprette og opprettholde kontakten med kollegene fra hjemmekontorene. I nedstengningsfasen viser en del av lederne ikke initiativ til å opprette kontakt og plattformer for medarbeiderne slik at de opprettholder kontakten med hverandre, noe som kan ha hatt innflytelse på samhandling, det sosiale og evnen til selvledelse. Bakgrunnen for det manglende initiativet på dette området kan ligge i kombinasjonen av at det som mange av informantene beskriver, var en hektisk tid og at de digitale mulighetene for samhandling i denne fasen ikke var tilfredsstillende.

I forbindelse med selvledelse anses det ikke som tilstrekkelig at lederen har bygd opp medarbeiderne slik at de kan håndtere omskiftelige situasjoner som denne. Yukl (2013) refererer til medarbeiderens egen evne til å drive selvledelse og at dette avhenger av kognitive og adferdsmessige strategier. De adferdsmessige strategiene handler om medarbeiderens evne til å ha realistiske målsetninger når det gjelder endringer (Yukl, 2013, s. 238). Dette kan ses i sammenheng med den første tiden etter nedstengningen, hvor medarbeiderne jobber for å gjennomføre de pålagte ekstraoppgavene og gjennom det klarer å omstille seg til endringen og samtidig få jobben gjort. Den kognitive strategien viser til medarbeiderens evne til å bygge selvtillit og optimisme rundt vanskelige oppgaver og å opprettholde en positiv og optimistisk tenking. En vanskelig situasjon skal i strategien ses som en mulighet og ikke et problem, for dermed å unngå negative og pessimistiske tanker (Yukl, 2013, s. 238).

Et annet aspekt ved medarbeidernes opplevelser av nedstengningsfasen, er at undersøkelser i Norge viser at et stort flertall håndterte overgangen til hjemmekontor godt, dermed kan det også være andre faktorer som spilte inn (Slette-meås & Storm-Mathisen/SIFO, 2020, s.36). En slik faktor kan være at det var en nasjonal krise der mange var i samme situasjon.

Derfor er det nå helt avgjørende at alle landets innbyggere deltar i en dugnad for å bremse smitten. Det skal vi gjøre i solidaritet med eldre, kronisk syke, og andre som er spesielt utsatt for å utvikle alvorlig sykdom. Vi må alle beskytte oss selv, for å beskytte andre. Vi står sammen gjennom denne perioden – ikke med klemmer og håndtrykk – men ved å holde avstand (Erna Solberg, 2020).

Sitatet er hentet fra statsminister Erna Solbergs innledning til pressekonferansen 12.mars 2020. Maning til dugnadsånd kan bidra til en opplevelse av å ha et delt ansvar (Nilsen & Skarpenes, 2020). I tillegg kan dugnads-narrativet også ha gitt håp gjennom å formidle at dersom vi står sammen, så klarer vi dette (Moss & Sandbakken, 2021, s. 14-15). Som leder Arne uttrykker det *“De første ukene så var det litt sånn, da var det litt sånn dugnadsstemning, nå er vi hjemme og tar knekken på dette møkkaviruset (...)”*. I slike ekstreme situasjoner, kan selvledelse inntre hos personer som ikke tidligere har vært gode til selvledelse (Bryant & Kazan, 2013).

5.1.2 Laissez faire - “jeg gikk litt under radaren tror jeg”

Sitatet i overskriften er hentet fra intervjuet med medarbeideren Vera, og er beskrivende for enkelte av medarbeidernes opplevelser av nedstengningsfasen. Mye av den første tiden handlet om et økt arbeidspress. Til tross for dette har vi i funnene sett at det var noen som hadde mindre å gjøre i nedstengningsfasen. Flere ledere, blant annet Britt og Sofie, uttrykker at det var en del som var veldig belastet arbeidsmessig og at det var flere som ikke hadde noe å gjøre. Tilsynelatende var dette dels på grunn av at de vanlige arbeidsoppgavene var mer praktisk anlagt og dermed ikke mulige å gjennomføre fra hjemmekontor. Medarbeiderne som hadde lite å gjøre i nedstengningsfasen gikk som Vera formulerte det, litt under radaren til lederen og var overlatt til seg selv. Beskrivelsene til Vera, Britt og Sofie har likheter med den transaksjonelle ledelsesstilen

laissez faire. Denne lederstilen viser til ledere som ikke har noen interesse i hverken oppgaver eller menneskene (Nielsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad & Einarsen, 2004, s. 4). I nedstengningsfasen var det elementer av denne formen for ledelse overfor medarbeidere som ikke har hatt presserende oppgaver. Det betyr ikke, at lederen ikke har en generell interesse i medarbeiderne, men at de enkelte personene som ikke hadde noen arbeidsoppgaver, ikke var prioritert i denne fasen. Etter hvert endret dette seg, og flere av lederne fikk tid og mulighet for å delegerer mer til de som hadde lite å gjøre. Samtidig fikk de formidlet at det ikke var oppgaver til alle på dette tidspunktet og at det dermed var helt legitimt å gjøre noe annet enn å sitte foran skjermen og vente på oppgaver. Videre nevner medarbeider Vera at hun har forståelse for situasjonen og lederens prioritering, og at hun ikke følte at det var problematisk. Allikevel kan det å være uten arbeidsoppgaver ha hatt en betydning for noen av medarbeidernes kognitive og adferdsmessige strategier.

5.1.3 Den vanlige transaksjonsledelse - “Altså jeg har jo en gjeng medarbeider som er veldig lette, det er på en måte at alle forstår, alle står på, alle levere som rakkern”

I teori-avsnittet har vi sett at det i kunnskapsorganisasjoner gjerne er et mer transaksjonelt forhold mellom leder og medarbeider. Dette ble understøttet i intervjuene, hvor noen ledere forteller at medarbeiderne er ganske selvgående og at de fleste er spesialister i det de jobber med. Sitatet i overskriften fra leder Sofie peker i retning av at det i utgangspunktet er tillit til at stort sett alle medarbeidere levere på oppgavene sine. Samtidig beskriver enkelte informanter ledere som har en mer kontrollerende funksjon når det handler om selve arbeidsoppgavene, og som ikke har noe faglig å tilføye hos de medarbeiderne som har kompetanser utenfor lederens fagområde. Denne formen for ledelsesstil ligner på de transaksjonelle lederstilene vi tidligere har nevnt. En undersøkelse gjort i Danmark fra 2019, undersøkte transaksjonsledelse og transformasjonsledelses betydning i forbindelse med endringer i offentlig sektor. Undersøkelsen er gjort i forbindelse med finanskrisen i 2008, hvor det offentlige i Danmark måtte gå igjennom større besparelser, noe som tvang frem et behov for å være innovative og å gjøre endringer (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019, s. 918, 919). Tema for undersøkelsen har visse paralleller til det vi undersøker, og resultatene viser at den transformasjonelle lederstilen har områder innenfor motivasjon og engasjement som kan være viktige når endringer skal gjennomføres i organisasjonen. Hansen og Thingvad (2019) fant også at

ved kombinasjon av transaksjonell og transformasjonell lederstil, er det elementer av den transaksjonelle lederstilen i forbindelse med belønning, som er vesentlig i forbindelse med endring og innovasjon.

Ved gjennomgang av litteraturen har vi sett, at når det gjelder endring og lederstil, har teorien om transformasjonsledelse vært anvendt i flere tilfeller (Bass, 1999, s. 9-10; Hansen & Pihl-Thingvad, 2019, s. 922; Sukoco et al., 2020, s. 266). I transformasjonsledelse kommuniserer og utvikler lederen visjoner som medarbeiderne ønsker å følge, ved å vise at endringer i organisasjonen er i deres egen interesse. Ved å anvende denne formen for ledelse, vil lederen motivere medarbeiderne gjennom deres behov for selvrealisering og verdier, i stedet for å lede de gjennom autoritet og belønning/straff (Hansen og Pihl-Tingvad, 2019, s. 922). Hvilken form for endring har ikke nødvendigvis betydning for medarbeidernes engasjement, men selve prosessen har imidlertid betydning (Van der Voet et al. 2016, s. 843). I relasjon til covid-19 har ikke endringene vært planlagte og lederne og medarbeiderne har ikke hatt mulighet for å forberede seg, eller forberede hvordan prosessen skal forløpe. Endringene har vært mer mulighetsbaserte og som en respons til rammene håndteringen av covid-19 har gitt for arbeidet i tråd med Orlikowski og Hofmans teori om endring som vi har beskrevet tidligere.

Videre viser Hansen og Pihl-Thingvad (2019) til at i offentlige organisasjoner er det viktig at lederen bruker transformasjonell ledelse siden det vil motivere medarbeiderne, men dette er med henblikk på at medarbeiderne vet hvilken visjon de jobber mot da dette gjør misjonen mer fremtreden (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019, s. 923). I den første tiden etter nedstengningen var det flere ledere og medarbeidere som prioriterte oppgavene som måtte løses og de som ikke hadde noe å gjøre var innforstått med at slik måtte det være. Dette kan ses som være misjonen for organisasjonen og det har vært klart for de fleste hva som måtte gjøres. Det vil si at selv de som hadde lite å gjøre i begynnelsen opprettholdt motivasjonen da de jobbet for å håndtere covid-19 situasjonen.

Selv om den transaksjonelle lederstilen ifølge Hansen & Pihl Thingvad (2019) er den minst hensiktsmessige når det gjelder endring og innovasjon, fant de som nevnt at det er visse områder i denne teorien som er vesentlige i endrings- og innovasjonsprosesser. De verbale belønningene er med på å tydeliggjøre målsetningen og hvordan medarbeiderne skal jobbe for å oppnå det, noe som igjen er med på å øke motivasjonen (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019, s. 933). Flere av ledernes

oppmerksomhet er rettet mot de medarbeidere som måtte utføre de ekstra arbeidsoppgavene, og en del av lederne viser generelt tiltro til at de mestrer og utfører disse uten større utfordringer. I etableringsfasen etableres det flere kanaler for kommunikasjon og flere av lederne har tilsynelatende mer tid til å følge opp medarbeiderne. I tillegg har det kommet på plass bedre digitale verktøy for samhandling og møtevirksomhet. I denne fasen er det en-til-en samtaler og flere samtaler med avdelingen samlet. Vi har ikke fått spesifisert hva møtene har handlet om, annet enn det har vært informasjon om covid-19 situasjonen, status på arbeidsoppgaver og ellers en løst prat om hvordan hver enkelt har hatt det. Siden en del av lederne i intervjuene gir uttrykk for at de er fornøyde med innsatsen til medarbeiderne, er det nærliggende å anta at de har gitt uttrykk for dette i en eller annen sammenheng i en-til-en møtene eller når de har vært samlet. Dette peker i retning av at de har hatt en oppmerksomhet på hensynet til den enkelte ut fra den transaksjonelle lederstilen, og i tillegg har sitt opprinnelig fokus på transaksjonene. Dette er i tråd med Vaagaasar, Müller, & De Paoli (2019) som viser til at ledere blir mer transaksjonelle i sin ledelse i en virtuell setting (Vaagaasar et al. 2019, s. 261).

5.1.4 En ny lederstil - “jeg sier at de må komme seg ut av onepiecen altså, de må farge etterveksten”

Sitatet i overskriften er hentet fra intervjuet med lederen Sofie, og er betegnende for hvordan noen av lederne endret sin lederstil i løpet av etableringsfasen og normaliseringsfasen. Etter en hektisk nedstengningsfase, gir informantene uttrykk for at neste fase oppleves roligere for flere av lederne og medarbeiderne, og fasen bærer preg av å finne formen på den nye tilværelsen. Anbefalingene om hjemmekontor åpner for noe tilstedeværelse på kontoret, slik en del av lederne legger til rette for at enkeltmedarbeidere som har behov for det kan komme på jobb innimellom. Flere av ledernes oppmerksomhet på tilrettelegging for medarbeiderne øker gjennom etableringsfasen.

Funnene peker i retning av at lederstilen til lederne på flere områder går tilbake til slik den var før pandemien, og at noen av lederne tilsynelatende bare gjør mer av det de gjorde før. Det vil si at de som hadde et primært oppgavefokus før pandemien, hadde et økt oppgavefokus under pandemien, og de som vektet relasjoner før pandemien, vektet dette mer under pandemien. Hovedtrekkene i lederstilen ble tilsynelatende ikke endret i særlig grad, men snarere forsterket. Dette kommer til uttrykk gjennom arenabruk og hva de har hatt oppmerksomhet på i oppfølgingen av

medarbeiderne, og gjennom lederens beskrivelser. Samtidig er det noen aspekter ved lederens oppfølging av medarbeiderne som har endret seg.

For det første opplever noen av lederne at de blir mer formelle og hierarkiske i sin ledelse. Til tross for at byråkratiet som vi tidligere har vist til har et tydelig hierarki, har det i kunnskapsorganisasjoner mindre betydning, noe som understøttes av leder Tors beskrivelse av at de har *“en ganske flat struktur til vanlig”*. Donatella De Paoli og Arja Ropo (2015) gjorde tilsvarende funn i sin studie av ledelse av virtuelle team. En del av lederne rapporterte at de ble mer formelle i ledelsen av medarbeidere de ikke så (De Paoli & Ropo, 2015, s.69).

For det andre forsøker flere av lederne å erstatte uformell kontakt mellom kollegene i seksjonen. Dette er interaksjon som i normalsituasjonen på kontoret gjerne går av seg selv, uten behov for lederens involvering. Selv i normaliseringsfasen beskriver enkelte ledere at de må være mer proaktive tilretteleggere. Dette samsvarer med Henry Mintzbergs (2013) funn i sine observasjoner av 29 ledere, der han fant at proaktivitet ble brukt av lederne for stabilisering og endring i krevende situasjoner (Mintzberg, 2013, s. 82). Den uformelle interaksjonen som forsøkes erstattet er småpratene i gangen, ved kaffemaskinen, på vei inn og ut av møter og i kontordøren. Tilsynelatende er det en bred enighet blant informantene om at dette er viktige arenaer, både for arbeidsmiljøet og det sosiale aspektet, men også for det faglige utbyttet av diskusjoner og avklaringer i forbindelse med denne interaksjonen. Dette er i tråd med funn i andre undersøkelser som har vist at medarbeidere som ikke er fysisk til stede på arbeidsplassen går glipp av utviklingsaktiviteter i form av uformell læring, nettverksbygging og veiledning fra kolleger og leder (Cooper & Kurland, 2002, s.519).

Et tredje aspekt som har endret seg er lederens involvering i privatlivet til medarbeiderne. Som vi så fra Webers byråkrati og som vi også finner igjen i reglementer for statsansatte, er det normalt et tydelig skille mellom privatsfæren og jobbsfæren. I løpet av høsten og utover vinteren ble noen av lederne mer involvert i, og tok et større ansvar for, områder som normalt er sett på som å høre til den private sfæren. Tilsynelatende ble skillet mellom privatliv og jobb visket litt ut på flere områder. En del av medarbeiderne fikk jobben inn i stua, og flere av informantene nevner at det har gjort det krevende å sette grenser mellom arbeidstid og fritid. I tillegg har flere av lederne involvert seg i om medarbeiderne kommer seg ut, om de får trent eller bør begynne å trene, hvordan de bor, om de

bor med familie eller alene, om de kanskje kan jobbe fra hytta eller fra foreldrenes hjem i en annen by, eller som leder Sofie sa i intervjuet "(...) jeg sier at de må komme seg ut av onepiecen altså, de må farge etterveksten (...)". Tilsynelatende er ikke lederne vant til å være så involvert i den private sfæren som de er under pandemien. Dette kommer til uttrykk i usikkerheten lederne beskriver rundt hvordan de skal finne ut hvordan medarbeiderne har det, uten at medarbeiderne føler seg overvåket eller at de har invadert privatlivet deres.

En slik effekt av ledelse av medarbeidere på hjemmekontor finner vi ikke igjen i undersøkelser fra fjernledelse i en normalsituasjon. Dette kan ha sin bakgrunn i situasjonen som helhet, i og med at situasjonen innebærer mer enn at medarbeidere og ledere er sendt på hjemmekontor. Det er en pågående nasjonal og internasjonal krise, som påvirker medarbeiderne på flere måter enn kun behovet for fjernarbeid. Vi har blant annet sett at situasjonen ga engstelse og utrygghet blant medarbeiderne. Trygghet er et grunnleggende behov i Maslows behovspyramide (Hernes, 2016, s. 178). Dersom en følger denne tankegangen, kan ledelse av medarbeidere som på grunn av situasjonen opplever behov lenger nede i behovspyramiden, ha behov for annen type ledelse enn de normalt ville hatt behov for. Dette fordi medarbeidere som ikke har dekket grunnleggende behov, vil bruke all sin energi på å få de dekket, og dermed vil de ikke motiveres av det de normalt ville blitt motivert av om de var lenger oppe i pyramiden (McGregor, 1970, s. 36).

Denne måten å lede på har enkelte likhetstrekk med Japansk ledelse slik det beskrives i William Ouchis teori Z. Teori Z kom som et tilsvarende til Douglas McGregors bok om teori x og teori y (Barney, 2004, s. 106). Teori Z tar utgangspunkt i en ledelsestankegang fra Japan, brukt i amerikanske organisasjoner (Ouchi, 1982, s. 70). Japanske bedrifter, slik Ouchi beskriver dem, kjennetegnes av at ansettelsen er livsvarig, evaluering og forfremmelse tar lang tid, stillingene er ikke-spesialiserte, og medarbeidere forfremmes rundt i organisasjonen uavhengig av fagkompetanse. Videre beskrives bedriftene ved at kontrollmekanismene er indirekte, avgjørelser og ansvar er kollektive og lederne tar en holistisk interesse i og omsorg for medarbeiderne, som inkluderer privatlivet og fremtiden (Ouchi, 1982). Teori Z ledere har dermed et mer holistisk syn på medarbeiderne, som inkluderer medarbeidernes privatliv (Ouchi & Jaeger, 1978, s. 311). Organisasjonene tar mye av det ansvaret som i Norge ligger til samfunnet, stat og kommune (Ouchi, 1982, s. 56). Det at pandemien isolerte medarbeiderne fra resten av samfunnet, kan ha tilrettelagt for at organisasjonene gikk i retning av type Z organisasjoner og tok på seg større del av en sosial funksjon overfor medarbeiderne (Ouchi &

Jaeger, 1978, s. 312). Tilsvarende økt oppmerksomhet på hensynet til den enkelte, som inkluderer den private sfæren, er også funnet i andre studier av ekstreme situasjoner (Arnold, Loughlin & Walsh, 2016, s. 780).

Også studier fra tiden med Covid-19 har vist til andre utslag enn det en hjemmekontorsituasjon normalt gir. Rocco Palumbo (2020) fant at uvanlige tider gjør at engasjerte medarbeidere jobber mer, og at jobben dermed griper mer inn i privatlivet. Dermed er det behov for å adressere disse spesielle utfordringene på en ny måte (Palumbo, 2020, s. 786). For medarbeidere som jobber hjemme fulltid kan det være særlig krevende å skille mellom jobb og fritid, derfor må lederne være ekstra oppmerksomme (Fonner & Stache, 2012, s. 243). Ut fra det som formidles i intervjuene, er ikke de fleste av lederne tilsynelatende særlig bekymret for medarbeidernes håndtering av skillet mellom jobb og fritid, men de beskriver at det er noe de er oppmerksomme på. Noen av medarbeiderne nevner både positive og negative sider ved det å jobbe hjemmefra, men flere nevner at det tidvis har vært krevende å sette grenser for seg selv, og å få en god struktur på arbeidsdagen. Også de lederne som var mye på hjemmekontor selv, nevner utfordringer forbundet med hjemmekontor. Lederen Arne beskriver at han ble litt "små-kokko", og at det tidvis har vært tungt psykisk.

Lederne som ikke selv i særlig grad har vært på hjemmekontor i de to første fasene, men som hadde mye hjemmekontor i normaliseringsfasen, reflekterte over at de burde hatt erfaringen tidligere. En av lederne beskriver hvordan hun nå bruker sin egen hjemmekontorsituasjon til å motivere medarbeiderne ved å gå foran som et godt eksempel. Vi ser også fra nedstengningsfasen at en av lederne brukte egne erfaringer fra hjemmekontoret til å motivere gjennom humor rundt situasjonen. Ved å vise medarbeiderne at de står sammen i situasjonen, og være rollemodeller for medarbeiderne kan lederne utøve idealisert innflytelse i tråd med transformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2006).

5.2 Hva kjennetegner samspillet mellom leder og medarbeider under covid-19 pandemien, og hvilke endringer i samspillet mellom ledere kan pandemien ha bidratt til?

5.2.1 Motivasjon - “Det er en erkjennelse av at motivasjon på lang sikt er en utfordring på hjemmekontor.”

Sitatet i overskriften er hentet fra intervjuet med lederen Britt, og er beskrivende for at flere ledere og medarbeidere viser til at det var vanskelig å holde motivasjonen oppe. Det var oppmerksomhet rundt temaet, og initiativer som eksempelvis motivasjons- kurs ble gjennomført. Av funnene fremkommer det at de fleste savner å være på kontoret. Både leder Arne og medarbeider Per er åpne om den psykiske belastningen det gir å være hjemme kontra på kontoret. Som Per beskrev det:

Hva skal jeg si litt mer sånn ehh sårbar for å bli litt til deprimert da hvis du hvis du hvis du ikke hører noe fra en kollega fra nærmeste leder en dag så er det så tenker du sånn finner du tenker liksom ja kunne ikke vært like gjerne ikke vært på jobb i dag. Det hadde ikke ingen av de merket (...).

Selv-motivasjon er viktig for medarbeidere på hjemmekontor (Piskurich, 1996, s. 25). For at en medarbeider skal ha en høy motivasjonsfaktor krever det engasjement. Medarbeiderens engasjement er den emosjonelle forpliktelsen medarbeideren har for organisasjonen og målene de jobber mot (Sukoco et al., 2020, s. 266-267). En del av Medarbeiderne viser til engasjement i forbindelse med den første tiden, hvor arbeidsbelastningen var stor og det generelt var en dugnadsstemning i avdelingene. Etter hvert fikk de mer tid til å jobbe i et roligere tempo med mulighet for å prege egen hverdag. Det er flere faktorer som kan bidra til å oppnå engasjement hos medarbeiderne. Av disse kan blant annet nevnes tiltro til lederen, utviklingsmuligheter, klare og tydelige retningslinjer samt respekt og annerkjennelse (Sukoco et al., 2020, s. 266-267). Flere av informantene, både medarbeidere og ledere nevner at de har tillit til hverandre. De klare og tydelige retningslinjene har imidlertid vært vanskelige å se da covid-19 situasjonens utvikling har vært uforutsigelig. Tiltak rundt personlig utvikling har generelt vært problematisk å få gjennomført siden alle har vært hjemme og det i begynnelsen ikke var mulig å kommunisere på andre måter enn via epost og telefon. Kommunikasjonsmåten kan ha gitt lederne utfordringer med fange opp umotiverte medarbeidere i og med at det begrenser mulighetene for tilbakemeldinger. Som leder

Britt sier, “(...) når folk sitter hjemme, så kan det bli et vakuum hvor du aldri vet om det du gjør er godt eller dårlig (...)”.

Lederen har imidlertid mulighet for å fange opp medarbeidere som sliter med motivasjonen ved å se etter ulike karakteristika (Sukoco et al., 2020, s. 266). I følge Sukoco et al. (2020) er det bestemte karakteristika som viser om medarbeideren er motivert. Det første er handlekraft, som karakteriseres ved at medarbeideren utviser høyt energinivå, og er mentalt beredt til å jobbe. Dessuten viser medarbeideren høy utholdenhet når ting blir vanskelig. Dedikasjon vises gjennom entusiasme og at den enkelte blir inspirert og føler stolthet i jobben. I tillegg vises dedikasjon ved at medarbeideren verdsetter utfordringene. Det siste karakteristika er absorpsjon. Det vises gjennom konsentrasjon og fokus i jobben, og glede over å være involvert i ulike arbeidsoppgaver (Sukoco et al., 2020, s. 266, 267). Funnene viser at stort sett alle lederne tar hensyn til de enkelte medarbeiderne, opprettholder kontakt og tilrettelegger for at medarbeideren skal trives på hjemmekontor. Samtidig har det vært oppmerksomhet rundt det sosiale og samhandling i teamet. Allikevel har det vært en endring i måten noen av lederne og medarbeiderne interagerer og samarbeider. En del ledere og medarbeidere uttrykker at selve oppgavehåndtering og måten flere av lederne kontrollerer og sikrer at oppgavene blir utført, er tilsvarende før covid-19. Etter den første tiden forteller medarbeider Ola at det ble roligere og at det var mulighet for å senke skuldrene litt. Medarbeider Per nevner at han synes det var vanskelig å være hjemme, at det til tider nesten føltes som om det var samme om han egentlig var på jobb eller ikke. Leder Britt nevner at hun er klar over at usikkerheten i situasjon påvirker motivasjonen og at den fikk en ekstra påkjenning etter innstramningene kom tilbake over sommeren. Det at den hektiske nedstengningsfasen er over gjør at det ikke er behov for en likes stor handlekraft som det var i den første tiden. Når det gjelder dedikasjon var stort sett alle veldig motiverte og klare i begynnelsen, og som nevnt var det en opplevelse av en felles dugnad. Som leder Sofie sa og stort sett alle ga uttrykk for at de stod på. Lederen Arne uttrykker at

(...) det er jo litt morsomt å se at man faktisk kan jobbe hjemmefra og det er litt sånn nytt og morsomt, og så går det litt tid og så begynner det å snike inn at det har jo faktisk noen nedsider dette her.

Som Arne nevner, begynte flere å kjenne på at hjemmekontor ikke bare var morsomt. Flere begynte etter hvert å savne det medarbeider Per kalte for “goder”, som viste til kontorstol, mus og andre

kontorrekvisitter. Utfordringene handlet også om hjemmesituasjonen og digitale løsninger som ikke fungerte. Ut fra dette synes noen av medarbeiderne ikke å ha vært særlig dedikerte. På en annen side kan det være et sterkt ønske om å jobbe effektivt og godt og at det dermed var viktig med tilrettelegging og systemer som fungerte. Alle leverte tilsynelatende på oppgavene sine til tross for at ikke alt var optimalt, noe som kan peke i retning av dedikasjon. Det siste aspekt lederen kan følge med på med tanke på medarbeidernes motivasjon, er absorpsjon. Absorpsjon viser blant annet til konsentrasjonen i forbindelse med arbeidsoppgavene. Flere av medarbeiderne viser til et savn om å være tilbake på kontoret. Til tross for at enkelte har utfordringer med å sette grenser mellom fritid og jobb, gir flere av informantene uttrykk for at det er lettere å jobbe konsentrert på hjemmekontor. Samtidig mister de innspill fra kolleger og avklaringer med leder, som kan påvirke handlekraft og dedikasjon og dermed motivasjonen.

Av funnene fremgår det at flere av lederne er klar over utfordringene med motivasjon, men at det er krevende å gjøre noe med det. Dette er i tråd med Vaagasaar, Müller og De Paoli (2019), som viser til at digitale arbeidsformer der medarbeiderne ikke er fysisk samlet, ikke er godt egnet til å motivere medarbeiderne (Vaagaasar et al., 2019, s.261). Motivasjonsseminar ble gjennomført, i tillegg til at flere av lederne legitimerte at medarbeiderne kunne ta pauser fra skjermen. Men det kan tenkes at manglene i form av ansikt til ansikt interaksjon med lederen, samarbeidet, den uformelle praten med kollegene og kontoret i stuen kan ha påvirket flere av medarbeiderne og at det har hatt innvirkning på motivasjonen.

5.2.2 Kommunikasjon og digitale løsninger - "Vi hadde jo systemer som datt ned hele tiden"

Sitatet i overskriften er hentet fra intervjuet med medarbeider Ola, og beskriver at rammene for fjernarbeid ikke var tilfredsstillende. Informantenes organisasjoner var tilsynelatende uforberedt på å håndtere en situasjon der de fleste medarbeidere skulle jobbe fra hjemmekontor. Samtidig kan kunnskapsorganisasjoner som vi har sett, gjerne ha et stort koordinerings- og kommunikasjonsbehov, og de digitale løsningene opplevdes ikke som tilstrekkelige til å dekke ledernes og medarbeidernes behov for samhandling, og systemene hadde ikke tilstrekkelig kapasitet. Informantene beskriver at manglende kapasitet førte til at systemene gikk ned i den første tiden, og det var utfordrende å kommunisere og jobbe hjemmefra. Flere av lederne beskriver

at de ikke mulighet for digitale møter eller digitale arenaer for samhandling med medarbeiderne i nedstengningsfasen, og informasjonsflyten gikk derfor på e-post og telefon. Disse tekniske utfordringene kan ha bidratt til at lederne i nedstengningsfasen hadde mindre kontakt med medarbeiderne sine, og at kontakten i stor grad bar preg av skriftlig enveis kommunikasjon. Informasjonsbehovet i nedstengningsfasen var samtidig stort.

I etableringsfasen får lederne bedre digitale forutsetninger for ledelse og samhandling, men verktøyene oppleves likevel ikke gode nok for å skape gode samhandlingsarenaer. Informantene nevner at de opplever andre verktøy de har erfaring med som bedre enn det de selv har tilgang til å bruke. Systemenes kapasitet var selv i normaliseringsfasen ikke tilstrekkelig til at alle informantene kunne ha kameraene på, til tross for at det kun var tre deltakere i det digitale møtet. Systemenes utilstrekkelige kapasitet kan være noe av årsaken til at kommunikasjon oppleves som utfordrende. Flere av informantene nevner at kommunikasjon er vanskeligere digitalt, og at det er utfordrende å lese kroppsspråk når de snakker med hverandre. Samtidig har også andre undersøkelser rundt fjernledelse gjort tilsvarende funn (Dahlstrom, 2013 s. 443; Kirchner, Ipsen & Hansen, 2021, s. 5; Vaagaasar et al., 2019, s. 262; De Paoli & Ropo, 2015, s. 70).

En del av lederne opplever også at det er krevende å finne gode samhandlingsarenaer, både formelle og uformelle. De formelle møtearenaene er i stor grad flyttet over på digitale flater uten justeringer. Det vil si at i møter der de i en kontor-setting ville vært samlet i et møterom, samles de nå digitalt. Slike digitale møter gitt ulike utfordringer. Flere nevner at det ikke er lett å få til en dialog i møtene, og at personer som ville sagt noe i en normal setting, ikke sier noe når møtene er digitale. I tillegg er det flere som nevner at de har utfordringer med å få til samhandling om krevende saker, særlig om flere skal samarbeide. Leder Anne beskriver at prosjekter derfor deles opp i små del-leveranser, noe som gjør at prosjektdeltakerne får utfordringer med å se helheten i prosjektet.

I noen tilfeller vil det å jobbe sammen i team og være på hjemmekontor medføre en form for teknologistress og fører til misnøye med jobben (Waizenegger et al., 2020, s. 430). Dessuten krever det en del mer koordinering i form av at medarbeiderne eller lederen må planlegge når og hvordan de skal treffes og at alle må tilpasse seg hverandres arbeidsmetoder og planlegging av arbeidsdagen (Van der Lippe & Lippényi, 2020, s. 64). Siden de har utfordringer med de digitale plattformene og

at de ofte faller ut av møtene antar vi at dette kan være en form for teknologistress. Medarbeider Geir forteller videre at han ikke trives med å være på skjermen foran alle, noe lederen har fanget opp. I den sammenheng iverksetter noen av lederne forskjellige tiltak for å gjøre det enklere for medarbeiderne å være inkludert i møtene. Dette gjør det enklere for medarbeiderne å delta. Medarbeider Per forteller at det tok litt tid før han innså at kollegene var på jobb de også, og at han kunne ringe til dem. I begynnelsen hadde han følelsen av at han forstyrret de. Dette ble bedre etter hvert, men både han og andre ga uttrykk for at de fortsatt syns terskelen for å ringe hverandre er høy. For at virtuelle team skal bli en suksess krever det at teknologien er tilpasset bruken og at teamet er omskiftelig og kan tilpasse seg nye teknologier. Dette krever trening og opplæring i forkant (Waizenegger et al., 2020, s. 432). Det er enighet blant informantene om at teknologiene de bruker ikke fungerer optimalt. Noen av medarbeiderne nevner at det er en terskel når de plutselig må ringe en kollega, i stedet for å treffe de ansikt til ansikt på kontoret. En annen medarbeider forteller at de hadde planer om å heve kompetansen innenfor IT, men at de ikke rakk det før covid-19 kom. Det var fortsatt et ønske blant flere medarbeidere å få undervisning i dette.

Det er også enkelte informanter som beskriver at de har gjort tilpasninger av møtearenaene, ved å ha daglige korte møter, heller enn et langt ukentlig møte. Flere informanter beskriver at det blir flere møter, enn det de normalt har når alle er på kontoret. Tilsynelatende er det for å bøte på interaksjonen de mister ved ikke å være fysisk på samme sted. Informasjonsutveksling, både formell og uformell, oppleves å ikke flyte like godt. Økningen i antall møtearenaer kan derfor være for å fylle informasjonsbehovet og for å forsøke å erstatte den sosiale kontakten de har mistet ved å være fysisk adskilt. Også andre studier har funnet at interaksjon med fysisk tilstedeværelse ikke så lett kan erstattes digitalt (De Paoli & Ropo, 2015, s. 69).

Selv om møtene ble flere og opplevdes annerledes, var opplevelsen hos de fleste av lederne at den faglige oppfølgingen av medarbeiderne er omtrent som den ville vært på kontoret. Bakgrunnen for det kan være at saksbehandling og oppfølging av saker foregår digitalt til vanlig gjennom et saksbehandlingssystem, og at det dermed i stor grad kan fortsette slik det normalt ville gjort. Noen av lederne beskriver imidlertid samtidig at de mister noen avklaringer og diskusjoner som gjerne tas ad hoc og uformelt. Enkelte ledes opplevelse av en mer formell og hierarkisk oppfølging, kan ha sammenheng med at de uformelle arenaene blir borte, og at det kun er de formelle som står igjen.

5.2.3 Utvikling og kreativitet - “Utviklingsarbeid det tror jeg lider altså.”

Sitatet i overskriften er hentet fra intervjuet med lederen Anne, og beskriver bekymringen flere av lederne formidlet om kreativitet og utvikling. Til tross for ulike forsøk på å digitalt erstatte dynamikken som oppstår på arbeidsplassen når kolleger møtes, erfarer både ledere og medarbeidere at de ikke lykkes, og at det er kreativitet og utvikling som lider mest i tillegg til den sosiale dimensjonen. Som leder Tor uttrykker det “(...) jeg er veldig bekymra fordi jeg føler at vi mister litt av den kreativiteten og videreutviklingen i arbeidet som vi ellers får til”. Lederen Anne er også bekymret for utviklingsarbeidet, og at læringsarenaene er færre “Altså en typisk læringsarena er å møtes ved kaffemaskinen ikke sant. Tilfeldig prat i gangen, en lunsj”.

Det er den uformelle kontakten Anne peker på at det har blitt mindre av. Funnene viser at det gjelder både mellom ledere og medarbeidere, men også medarbeiderne imellom. Tap av uformelle arenaer på hjemmekontor, er ikke et nytt funn (Kurland & Cooper, 2002, s. 119; Piskurich, 1996, s. 23). Det har også tidligere vært oppmerksomhet rettet mot vanskelighetene med å gjenskape effektene av den uformelle samhandlingen og læringen som skjer når kolleger møtes (Kurland & Bailey, 1999, s. 59). Lederne forsøker å skape arenaer for uformell prat og sosialisering gjennom møter som er til dette formålet. Noen har “fredagskaffe”, andre starter dagen med et kvarter med uformell “kaffeprat”, og det er også andre liknende forsøk. Trolig har disse uformelle arenaene en sosial funksjon, men som en uformell læringsarena har det ikke gitt ønsket effekt. Tilsynelatende er det ikke så enkelt å få til kreativitet og utvikling på digitale flater (Vaagaasar et al., 2019, s. 261). Det er imidlertid flere initiativ til å forsøke å skape slike arenaer. Et eksempel er leder Arne som beskriver at han har etablert en arena for digitale ad-hoc møter, og at disse er ment å ha en sosial så vel som faglig verdi. Informantene nevner ulike faktorer som kan være bidragende årsaker til at de ikke får det til digitalt. Det som ble nevnt er at ikke alle er komfortable med å snakke i digitale møterom, korte avklaringer tar lenger tid, det er vanskelig å tolke kroppsspråk på digitale flater og dialogen ble dårligere.

Flere av arenaene oppfatter vi som mer eller mindre obligatoriske, men ikke alle. Et eksempel på dette er lederen Tors tilpassing av “kaffemøtene” til å bli frivillige, og at han oppfordret medarbeiderne til å ta kontakt med hverandre på egenhånd, som han sa

Det er jo ikke sånn når du setter deg ned for å spise lunsj på jobb, du setter deg ikke sammen med alle sammen. Så jeg ønsker å legge til rette for det at de som normalt har kontakt, kan fortsette å ha kontakt.

Tor peker på en faktor som kan ha hatt betydning for effekten av arenaene som ble etablert, det at arenaene samlet alle i avdelingen eller seksjonen, og at kun en kunne snakke av gangen, ga en annerledes dynamikk enn om man møtes ved kaffemaskinen eller i lunsjen. George Piskurich antok i 1996 at en "virtual water cooler", som kan sammenliknes med kaffemaskinen informantene nevner, ville kunne erstattes av videokonferanse-utstyr (Piskurich, 1996, s. 26). Dette har de ikke klart i informantorganisasjonene. Noe av grunnen kan ligge i de omtalte systembegrensningene, men det kan også være at disse arenaene ikke så lett lar seg erstatte.

Til tross for at flere av lederne er bekymret for kreativitet og utvikling, har nye digitale løsninger, nye plattformer, nye måter å jobbe på og behovet for å strukturere egen hverdag, trolig gitt flere medarbeidere nok utfordringer. De må håndtere teknologier de ikke tidligere har brukt, både når det handler om å løse arbeidsoppgavene, men også når de skal samhandle med leder og kolleger (Waizenegger, McKenna, Cai & Bends, 2020, s. 429). Dette understøttes av leder Anne som beskriver at hun ikke ønsker å utfordre medarbeiderne mer. Og av medarbeider Vera som nevner at hun har hatt en veldig bratt læringskurve når det gjelder det digitale. Ledernes etablering av nye systemer krever trolig også en del nytenkning fra en del av lederne sin side.

De fleste ledere i offentlige organisasjoner jobber innenfor definerte rammer. Det betyr at endringer vanligvis kommer ovenfra og at det krever mere dersom det kommer ønsker om endringer fra ledere eller medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019, s. 922). Lederne har brukt forskjellige fremgangsmåter for å få hverdagen til å fungere med hensyn til samarbeide og interaksjon. Leder Marte nevner at hun ikke har gjort noen særlige endringer og at han har en forventning om at medarbeiderne tar kontakt om det er ting de trenger eller har behov for avklaringer. En annen leder, Britt, har gjort veldig mye ut av å opprettholde det sosiale samholdet og har hatt digitale sammenkomster og flere andre tiltak. Tilsynelatende er det rom for å teste ut ting, noe som kan skyldes at avdelingene generelt har manglende erfaring med digitale plattformer. Dessuten er det ikke noe sluttidspunkt for covid-19 og hjemmekontorrestriksjonene og som leder Sofie sier, så kan de ikke vente på at dette går over, for da kan det være for sent. Et område som tilsynelatende er iverksatt av organisasjonen er de digitale morgenmøtene

og fredagskaffen. Dette nevner samtlige ledere og medarbeidere som værende noe som er etablert digitalt under covid-19. I tillegg har det kommet ekstra møtearenaer fra flere av lederne, alt avhengig av hva de individuelt tenker det har vært behov for. Med tanke på den transformasjonelle ledelsesstilen fremstår det som om lederne tar hensyn og ønsker at de skal finne formen sammen som avdeling og dermed jobbe felles mot en visjon og et fellesskap. Dette kan medvirke til at lederen har støtte fra medarbeiderne, slik de fleste tilkjenner.

En undersøkelse med fokus på endringer i offentlig sektor, viser at det sentrale er selve prosessen når det gjelder å få medarbeiderne involvert i endringene, og at det er forskjell på om det er planlagte eller emergente endringer (Van der Voet et al., 2016, s. 845). Nye arbeidsformer og etablering av nye kommunikasjonsflater er nytt for både ledere og medarbeidere. Det er enighet om at det er frustrasjon rundt de digitale løsningene og leder Marte nevner at hun ikke forstår hvorfor dette fortsatt ikke er i orden etter ett år. Problemene de har med de digitale plattformene vanskeliggjør tilsynelatende situasjonen for lederne når de skal forsøke å bringe gruppen sammen på nye måter og å innføre nye sosiale arenaer. En del av lederne forteller om de forskjellige tiltakene de iverksetter og forsøker å etablere i etableringsfasen. I denne fasen har vi vist til lederens endring fra oppgavefokus til den mer transformasjonelle ledelsesstil, med oppmerksomheten rettet mot individet og etablering av hjemmekontor-løsninger og nye samlingspunkter. Endringene er fortsatt noe som etableres ovenfra og ned og ikke fra medarbeidernes initiativ. Gjennom informasjon vil lederen fortelle og forklare hva endringene innebærer og hvorfor det er viktig at de tilslutter seg (Van der Voet et al., 2016, s. 845). Det er kanskje naturlig at det i denne prosessen vil være flere tiltak og initiativer fra lederen når det gjelder implementering og utprøving av nye samarbeidsarenaer. Selv om Covid-19 har vart et år beskriver medarbeiderne fortsatt at de mister en del av utviklingspotensialet ved å være hjemme, dermed kunne trolig mer oppmerksomhet vært rettet mot medarbeidernes initiativ til å opprette kontakt og samhandling mellom seg, og skape læringsarenaer. Få læringsarenaer kan føre til profesjonell isolasjon og påvirke faglig utvikling og organisasjonens utvikling (Cooper & Kurland, 2002, s. 519). Effekten av profesjonell isolasjon hos nær samtlige medarbeidere og ledere over lenger tid, kjenner vi ikke.

6 Avslutning og konklusjon

Vårt formål med denne studien har vært å forsøke å vise om og hvordan covid-19 har påvirket samspillet mellom ledere og medarbeidere på hjemmekontor. Vi har valgt å rette vår oppmerksomhet mot hjemmekontor-løsningen og covid-19, da vi erfarte tidlig etter nedstengningen i Norge at dette var et område som plutselig fikk mye oppmerksomhet. Som master-studenter på Innovasjon og ledelse, ble vi begge inspirert av denne oppmerksomheten, og interesserte i hvordan denne situasjon eventuelt ville påvirke relasjonen mellom lederen og medarbeideren.

Vi har forsøkt å få dette frem ved å se på aktørenes egne erfaringer og opplevelser med hjemmekontor, hvor både ledere og medarbeidere har hatt mulighet for å dele sin fortelling med oss. Videre har vi gjennom disse fortellingene sett på opplevde effekter og hvilken betydning de har hatt for samspillet mellom ledere og medarbeidere, for gjennom det å kunne svare på problemstillingen:

Hvilke opplevde effekter har hjemmekontor under covid-19 fått for samspillet mellom ledere og medarbeidere i statlig sektor?

Vi har funnet at det er en tydelig forskjell i hvordan relasjonen mellom ledere og medarbeidere har vært under covid-19. De opplevde effektene som hadde innvirkning på samspillet endret seg gradvis gjennom fasene fra nedstengningen 12. Mars 2020 frem til februar 2021 da vi gjennomførte intervjuene. Vi brukte teorien om transaksjons- og transformasjonsledelse til å belyse betydningen av effektene i fasene ut ifra lederens måte å lede på.

I nedstengningsfasen fant vi at arbeidspresset hadde den mest betydningsfulle effekten på samspillet. Det virket som at de lederne som til vanlig hadde en transaksjonell lederstil ble enda mer orientert mot oppgavene som skulle løses. For noen medarbeidere som ikke hadde samme arbeidspress, ga det utslag i at lederen nærmest ikke hadde kontakt og ledelsesstilen minnet om den transaksjonelle Laissez-faire. Lederne som i det daglige var mer oppmerksomme på den enkelte medarbeiders trivsel og utvikling, som vi vurderte som mer transformasjonelle i ledelsesstilen latet til å ha en enda større oppmerksomhet på medarbeidernes trivsel og utvikling. Dette ble tydeligere etter nedstengningsfasen hvor presset rundt arbeidsoppgavene ble mindre.

I etableringsfasen ble det mer tid til oppmerksomhet rundt medarbeiderne og medarbeidernes situasjon. Stort sett alle lederne var oppmerksomme på å tilrettelegge for funksjonelle hjemmekontor, og utstyr ble kjørt hjem til medarbeiderne. Digital tilrettelegging muliggjorde felles møter i seksjoner og avdelinger, og det ble etablert digitale arenaer for samhandling. Vi fant at en av samspillseffektene i denne fasen var at lederne fikk oppmerksomhet på to nye områder. For det første tok lederne ansvar for å forsøke å gjenskape det uformelle sosiale samspillet som utspiller seg på arbeidsplassen når kolleger møtes, ved kaffemaskinen, i gangen eller i lunsjen. Dette gjorde de i form av ulike digitale sosiale arenaer. Flere av lederne ga imidlertid uttrykk for at de ikke lyktes i å erstatte dette uformelle samspillet. For det andre beveget ledere som i utgangspunktet hadde en større oppmerksomhet på medarbeiderne, seg lenger inn i medarbeidernes private sfærer. Disse lederne ble mer holistiske i sin tilnærming til medarbeiderne og involverte seg i anliggender som normalt sett er regnet for å være private. De involverte seg i boforhold, familiesituasjon, ensomhet, fysisk aktivitet, sosialisering og utseendemessig fremtoning.

I normaliseringsfasen, så vi at effektene som hadde betydning for samspillet var gjennomgående for de fleste ledere og medarbeidere. Det handlet om digitale løsninger, som ikke kan erstatte det fysiske, hvordan noen forsvinner litt på hjemmekontor og hvordan lederen og medarbeideren merker at motivasjonen faller og muligheten for innovasjon og kreativitet ikke er like enkelt når de uformelle samtalene og møtene ikke lar seg erstatte digitalt.

6.1 Videre forskning

Vi har gjennom arbeidet med oppgaven sett at det har kommet mer forskning i 2020 på ulike aspekter ved hjemmekontor. Det er allikevel få norske studier, og generelt ikke mange sammenliknbare studier. Da vært utvalg vårt i tillegg er lite sammenliknet med den teoretiske populasjonen, hadde det vært interessant å undersøke en annen eller en større del av populasjonen for å se om hovedtrekkene i funnen er tilsvarende som for utvalget vi undersøkte. Da vår undersøkelse har sett på effekter i offentlig sektor, vil det også være interessant å gjøre tilsvarende undersøkelser i private organisasjoner.

Videre ser vi at det kunne vært interessant å se hvordan hjemmekontor-situasjonen under covid-19 var for ledere og/eller medarbeidere med mindre erfaring. Utvalget i vår undersøkelse hadde ikke

ned nyansatte medarbeidere eller ledere uten ledererfaring. Dermed har vi ikke belyst hvordan er det å være ny som leder og skulle lede på avstand eller hvilken betydning utstrakt bruk av hjemmekontor har for en nyansatt medarbeider.

Vår undersøkelse har i tillegg belyst aspekter det kan være interessant å se på effekten av etter at pandemien er over. Enkelte av lederne gir uttrykk for at noen av arenaene vil forbli digitale, og noen ledere uttrykker at det trolig vil bli økt mulighet for hjemmekontor. Det vil derfor være interessant å se på om koronapandemien har endret arbeidsvanene våre, om det blir mer bruk av hjemmekontor og om det blir mer bruk av digitale verktøy. Det vil også være interessant å se på om lederens involvering i den private sfæren gir effekter på sikt, og i så fall hvilke.

Referanser/litteraturliste

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2018). *Innovasjonsarbeid* (1. utg.). Oslo: Gyldendal.

Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.

Arnold, K., Loughlin, C. & Walsh, M. M. (2016). Transformational leadership in an extreme context. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 774-788.

Arnulf, J. K. (2018). *En kultur kalt ledelse* (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Avolio, B. J., Walembwa F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Direction. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Barney, J. B. (2004). *Introduction: William Ouchi's "Theory Z": How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. *The Academy of Management Executive* (1993), 18(4), 106-107.

Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. utg.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bélanger, F. & Allport, C. D. (2008). Collaborative technologies in knowledge telework: An exploratory study. *Information Systems Journal* (Oxford, England), 18(1), 101-121.

Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9):3662, Doi:10.3390/su12093662

Berge, J. (2020, 16. Juni). Høyre mener kommunalt ansatte bør jobbe hjemme flere ganger i uka, men KS er sterkt uenige. *Nettavisen*. Hentet fra: <https://www.nettavisen.no/nyheter/vil-ha-hjemmekontor-for-flere-tusen-offentlig-ansatte-men-moter-motstand/s/12-95-3423982299>

Bryant, A. & Kazan, A. L. (2012). *Self-Leadership* (1st ed.). Blacklick: McGraw-Hill Education. (Digital bok der sidetall ikke er tilgjengelig. Hentet fra: <https://learning.oreilly.com/library/view/self-leadership-how-to/9780071799096/ch01.html>)

Busch, T. (2019). *Akademisk skriving* (5. utg). Bergen: Fagboklaget.

Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450-460.

Chia, R. (1999). A Rhizomic Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. *British Journal of Management*, 10(3), 209-227.

Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>

Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451. <https://doi.org/10.1177%2F0091026013495731>

De Paoli, D. & Ropo, A. (2015). Open plan offices – the response to leadership challenges of virtual project work? *Journal of Corporate Real Estate*, 17(1), 63-74.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2018, 29.september). *Hvem gjør hva i endringsprosesser*. Hentet fra: <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/omstilling-og-ending/endringsledelse/hvem-gjor-hva-i-endringsprosesser>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2020a, 02.juni). *Hvordan lede medarbeidere som sitter på hjemmekontor*. Hentet fra: <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og->

ledelse/koronaviruset-slik-bor-statlige-arbeidsgivere-forholde-seg/ledelse-under-koronakrisen/hvordan-lede-medarbeidere-som-sitter-pa-hjemmekontor

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2020b, 14.september). *Ledelse*. Hentet fra: <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/ledelse>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2020c, 24.april). *God ledelse i staten*. Hentet fra: <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/ledelse/god-ledelse-i-staten>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2021a, 12.januar). *Fjernledelse*. Hentet fra: <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/ledelse/fjernledelse>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2021b, 11.april). *Hvordan lede medarbeidere som sitter på hjemmekontor?* Hentet fra: <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/koronaviruset-slik-bor-statlige-arbeidsgivere-forholde-seg/ledelse-under-koronakrisen/hvordan-lede-medarbeidere-som-sitter-pa-hjemmekontor#kontroll>

Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap (DSB) (2019). *Alvorlige hendelser som kan ramme Norge*. Hentet fra <https://www.dsbinform.no/DSBno/2019/tema/aks-2019/?fbclid=IwAR1LWmZIJLN39fVK9jf3E7hJx5ylkPvySH1rbTW19dcwvuBabLAyKy1sS9M&page=2>

Enge, C. (2020, 13.mai). Twitter åpner for permanent hjemmekontor: – Dere trenger aldri gå på jobb igjen. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/kultur/i/g7qAdk/twitter-aapner-for-permanent-hjemmekontor-dere-trenger-aldri-gaa-paa-j>

Ertesvåg, F. (2020, 15. juni). Urolige for hjemmekontor: Regelverket er mangelfullt. *VG*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/rAo5Km/urolige-for-hjemmekontor-regelverket-er-mangelfullt>

Everett L. E., & Furseth I. (2019). *Masteroppgaven* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54-76.

Fivelsdal, E., & Bakka, J. (1998). *Organisasjonsteori: Struktur, kultur, prosesser* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen akademisk forl.

Fonner, K. L., & Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home: teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work, and Employment*, 27(3), 242–257. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x>

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2008). *Plattform for ledelse i staten*. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns--og-personalpolitikk/ledelsesplattformen_bm.pdf

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora NESH (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi.pdf>

Forvaltningsloven (1967). *Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker* (forvaltningsloven) (LOV-2019-06-14-21). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10>

Forskrift om forebygging av koronasmitte, Oslo kommune, Oslo (2020). *Forskrift om forebygging av koronasmitte, Oslo kommune, Oslo, FOR-2020-08-13-1632*. Hentet fra: <https://lovdata.no/pro/#document/LFO/forskrift/2020-08-13-1632>

Gajendran, R. S., Harrison, D. A. & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via I-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68, 353-393. Doi: 10.1111/peps.12082.

Google Trends (2021, 24.april). Søk på ordet hjemmekontor i Norge i perioden 24.4.2018-24.4.2021. Hentet fra: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2018-04-24%202021-04-24&geo=NO&q=hjemmekontor>

Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19, 77–88. doi:10.1016/j.leaqua.2007.12.009

Groves, K. S. (2020). Testing a Moderated Mediation Model of Transformational Leadership, Values, and Organization Change, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 35-48.

Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner – hva er ledelses- og styringsutfordringene? *Magma*, (2), Hentet fra: <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>

Hansen, J. A. & Pihl-Tingvad, S. (2019). Managing Employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles, *Public Management review*, 21(6), 918-944

Helsedirektoratet (2020). *Brev til landets arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner i forbindelse med COVID-19 utbruddet*. (20/7987-1), Hentet fra: <https://www.helsedirektoratet.no>

Helsenorge (2020, 07.mai). *Koronavirus – fakta og håndtering i Norge*. Hentet fra: <https://www.helsenorge.no/koronavirus/fakta-og-handtering-i-norge/#hvordan-handteres-smitte-i-norge>

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm

Hill, J. E., Hawkins, A. J., Ferris, M. & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.

Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomfører undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jenner, B. M. & Myers, K. (2017). Intimacy, rapport, and exceptional disclosure: a comparison of in-person and mediated interview contexts. *International Journal of Social Research Methodology* 22(2), 165-177. <https://ezproxy2.usn.no:3481/10.1080/13645579.2018.1512694>

Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A-L., Jacobsen, C. B., Nielsen, P. A., Salomonsen, H.H., Westergård-Nielsen, N. & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33

Johannessen, J-A. & Olsen, B. (2009). Positivt lederskap. *Magma*, Hentet fra: <https://www.magma.no/positivt-lederskap>

Karlsen, M. Ø. (2020, 12. mai). Koronakrisen: Gigaselskap tilbyr ansatte permanent hjemmekontor. *Nettavisen*. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/okonomi/koronakrisen-gigaselskap-tilbyr-ansatte-permanent-hjemmekontor/3423967429.html>

Kirchner, K., Ipsen, C., & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-8.

Kommunal og moderniseringsdepartementet (2017). *Statens personalhåndbok 2017*. Hentet fra <https://lovdata.no/static/SPH/pdf/sph-2017-ajour-pr-desember2017.pdf>

Kommunal og moderniseringsdepartementet (2018). *Statens personalhåndbok 2018*. Hentet fra <https://lovdata.no/static/SPH/pdf/sph-2018-ajour-pr-desember2018.pdf>

Kommunal og moderniseringsdepartementet (2019). *Statens personalhåndbok 2019*. Hentet fra <https://lovdata.no/static/SPH/pdf/sph-2019-ajour-pr-desember2019.pdf>

Krouwel, M., Jolly, K. & Greenfield, S. (2019). Comparing Skype (video calling) and inperson qualitative interview modes in a study of people with irritable bowel syndrome – an exploratory

comparative analysis. *BMC Medical Research Methodology* 19:219 <https://doi.org/10.1186/s12874-019-0867-9>

Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 53.

Kurland, N. B. & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107-126.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.

Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35(7), 602-616.

Maslow, A H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22(3), 326-347.

Matthiesen, S. B., (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleleadferd og innovasjon. *Magma*, 17(5), 35-45

Mayo, M., Pastor, J-C., Gomez-Mejia, L., & Cruz, C. (2009). Why some firms adopt telecommuting while others do not: A contingency perspective. *Human Resource Management*, 48(6), 917-939.

McGregor, D. (1970). *Mennesket og bedriften* (Vol. 142, Gyldendals fakkel-bøker). Oslo: Gyldendal.

Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work, and Employment*, 31(3), 195-208.

Mintzberg, H. (2013). *Simply managing: What managers do - and can do better*. (1st ed.), San Francisco: Berrett-Koehler.

Mittal, R. & Bienstock, J. E.

(2019). Transformational leadership and polychronicity as antecedents of work-home boundaries. *Management research review*, 42(4), 460-468.

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Moss, S. M., & Sandbakken, E. M. (2021). Everybody Needs to Do Their Part, So We Can Get This Under Control. Reactions to the Norwegian Government Meta-Narratives on COVID-19 Measures. *Political Psychology*, Political psychology, 2021-02-17.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. & Fleisman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

Nergaard, K., Andersen, R.K., Alsos, K. & Oldervoll, J. (2018). *Fleksibel arbeidstid En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv*. FAFO-rapport (15). Hentet fra: <https://www.fafo.no/images/pub/2018/20664.pdf>

Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad A. & Einarsen, S. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma*, 4, Hentet fra: <https://www.magma.no/destruktiv-ledelse>

Nilsen, A., C. E. & Skarpenes, O. (2020). Coping with COVID-19. Dugnad: A case of the moral premise of the Norwegian welfare state. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Ahead-of-

print(Ahead-of-print), International journal of sociology and social policy, 2020-08-06, Vol.ahead-of-print (ahead-of-print).

Northouse, P. G. (2006). *Leadership - Theory and practice*, (3rd ed.). California: Sage Publications, Inc.

O'Connor, E. (1999). Minding the Workers: The Meaning of 'Human' and 'Human Relations' in Elton Mayo. *Organization (London, England)*, 6(2), 223-246.

Ongaki, J. (2019). An examination of the relationship between flexible work arrangements, work-family conflict, organizational commitment, and job performance. *Management*, 23(2), 169-187. DOI: 10.2478/manment-2019-0025.

Orlikowski, W. J., & Hofman, J. D. (1997). An improvisational model for change management: The case of groupware technologies. *Sloan Management Review*, 38(2), 11-21.

Oslo kommune (2020a, 08. april). *Oslo kommune tar sikte på gjenåpning av barnehager og skoler*. Pressemelding hentet fra: <https://www.oslo.kommune.no/politikk/byradet/pressemeldinger/8-april-oslo-kommune-tar-sikte-pa-gjenapning-av-barnehager-og-skoler>

Oslo kommune (2020b, 08. oktober). *Ingen av regjeringens lettelser innføres i Oslo*. Pressemelding hentet fra: <https://www.oslo.kommune.no/politikk/byradet/pressemeldinger/8-oktober-ingen-av-regjeringens-lettelser-innfores-i-oslo>

Oslo kommune (2020c, 06. november). *Byrådet innfører sosial nedstenging av Oslo*. Pressemelding hentet fra: <https://www.oslo.kommune.no/politikk/byradet/pressemeldinger/6-november-byradet-innforer-sosial-nedstenging-av-oslo>

Oslo kommune (2020d, 09. november). *Byrådet har vedtatt sosial nedstenging av Oslo*. Pressemelding hentet fra: <https://www.oslo.kommune.no/politikk/byradet/pressemeldinger/9-november-byradet-har-vedtatt-sosial-nedstenging-av-oslo>

Ouchi, W. G. & Jaeger, A. M. (1978). Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *The Academy of Management Review*, 3(2), 305-314.

Ouchi, W., & Lillebø, A. (1982). *Teori Z: Hvordan vi kan møte den japanske utfordring*. Oslo: Hjemmet-Fagpresseforlaget.

Palumbo, Rocco. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *The International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790.

Piskurich, G. M. (1996). Making telecommuting work. *Training & Development* (Alexandria, Va.), 50(2), 20

Regjeringen (2017, 17. oktober). *Etiske retningslinjer for statstjenesten*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/etiske-retningslinjer-for-statstjenesten/id88164/>

Regjeringen (2020, 7. august). *Bremser videre gjenåpning*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/bremser-videre-gjenapning/id2724235/>

Regjeringen (2021, 15. februar). *Statens lederlønnssystem*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/Statlig-arbeidsgiverpolitikk/lonn-og-tariff-i-staten/statens-lederlonnssystem/id2353808/?expand=factbox2565570>

Sandaker, I., Andersen, B. og Ree, G. (2014). Byråkrati, variasjon og læring. *Norsk Tidsskrift for Atferdsanalyse*, 41(1), 33-43.

Slette-meås, D. & Storm-Mathisen, A. (SIFO) (2020). *Digitalt koronaliv 2020: Norske husstanders digitale håndtering av koronapandemien*. SIFO-rapport 7-2020. OsloMet. Hentet fra: <https://fagarkivet.oslomet.no/bitstream/handle/20.500.12199/3104/SIFO%20rapport%207-2020%20Digitalt%20koronaliv.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Solberg, E. (2020, 12. mars). *Statsministerens innledning på pressekonferanse om nye tiltak mot koronasmitte*. Statsminister Erna Solbergs innledning på pressekonferansen om nye tiltak mot spredning av koronavirus, 12. mars 2020. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/statsministerens-innledning-pa-pressekonferanse-om-nye-tiltak-mot-koronasmitte/id2693335/>

Stoltz, T. og Tollersrud, T. (2020, 03. Juni). Telenors ansatte trenger ikke møte fysisk på jobb i fremtiden – får selv bestemme arbeidssted. *NRK*. Hentet fra https://www.nrk.no/norge/telenors-ansatte-trenger-ikke-mote-fysisk-pa-jobb-i-fremtiden-_far-bestemme-arbeidssted-selv-1.15038899

Sukoco I., Evitha Y., Hermanto B. & Herawati T. (2020). Optimizing Human Resources Empowerment In The Era Of Covid-19: From Transactional To Transformational Leadership. *Technium Social Science Journal*, 13, 265-277.

Taylor, F. W. (2012). *The Principles of Scientific Management*. The Floating Press

Timmis, K. & Brüssow, H. (2020). The COVID-19 pandemic: Some lessons learned about crisis preparedness and management, and the need for international benchmarking to reduce deficits. *Environmental Microbiology*, 22(6), 1986-1996.

Van der Lippe, T, & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work, and Employment*, 35(1), 60–79.
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>

Van der Voet, J., Kuipers, B. S & Groeneveld, S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context, *Public Management Review*, 18(6), 842-865, DOI:
10.1080/14719037.2015.1045020

Vaagaasar, A. L., Müller, R. & De Paoli, D. (2019). Project managers adjust their leadership: To workspace and project type. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 256-276.

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>

Wardman, J. K. (2020). Recalibrating pandemic risk leadership: Thirteen crisis ready strategies for COVID-19. *Journal of Risk Research*. 23(7-8), 1092-1120, DOI:10.1080/13669877.2020.1842989

Weber, M., Gerth, H., Mills, C., & Turner, B. (2009). *From Max Weber: Essays in sociology* (Routledge classics in sociology). Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.

Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279-283.

Yukl, G. (2013, 2020). *Leadership in Organizations* (8th & 9th ed.). Essex: Pearson

Vedlegg

Vedlegg 1: NSD sin vurdering

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan påvirker Covid-19 relasjonen mellom leder og ansatt?

Referansenummer

155667

Registrert

26.10.2020 av Jenny Eide Hemstad - 222287@student.usn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Leif Inge Magnussen

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jenny Hemstad

Prosjektperiode

20.11.2020 - 15.05.2021

Status

20.01.2021 - Vurdert

Vurdering (1) 20.01.2021 - 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 20.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

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/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG FOR UTVALGET

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte i utvalget til behandlingen av personopplysninger. Utvalg 1 består av seks ledere i to ulike offentlige instanser, mens utvalg 2 består av seks medarbeidere i to ulike offentlige instanser. 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.

LOVLIG GRUNNLAG FOR TREDJEPERSON

Under datainnsamlingen kan det fremkomme personopplysninger om den ansattes leder som ikke deltar i prosjektet, via intervju med ansatt. Det skal bare registreres alminnelige kategorier av personopplysninger om tredjeperson og disse skal anonymiseres fortløpende. Lederen vil motta informasjon om prosjektet og samtykke til behandlingen av personopplysninger. Prosjektet har kort varighet.

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte i utvalget 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 - UTVALGET

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), 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.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER - TREDJEPERSONER

Så lenge tredjepersoner kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 14), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), protest (art 21).

Retten til innsyn for tredjepersoner innebærer i praksis at tredjeperson kan få vite hvilke spørsmål som er stilt og hvilke typer informasjon som er registrert om tredjepersonene. Tredjepersoner kan ikke få tilgang til spesifikke svar eller få kopi av transkripsjon da retten til å motta opplysningene i kopi må ikke gå utover andres rettigheter og friheter, jf. artikkel 15 nr. 4.

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfylder lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 14.

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 oppfylder kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Microsoft Teams er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfylder kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Maren Urheim Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Informasjonsskriv og samtykkeskjema ledere

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan påvirker Covid-19 relasjonen mellom leder og ansatt?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan leder og medarbeider opplever ledelse i forbindelse med hjemmekontor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke om pålagt hjemmekontor over tid har påvirket ledelse og relasjonen mellom leder og medarbeider. Undersøkelsen foretas i forbindelse med en mastergradsoppgave om temaet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet Sør-Øst Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervju seks ledere og seks medarbeidere i to offentlige organisasjoner som har hatt utstrakt bruk av hjemmekontor under Covid-19. Din organisasjon har sagt ja til å delta i prosjektet og foreslått deg som aktuell informant.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen gjennomføres i form av intervjuer. Hvert intervju tar maksimalt en time, og vi ønsker å gjennomføre et intervju med hver av deltakerne.

Intervjuene gjennomføres ved at vi finner et tidspunkt som passer for hver deltaker og de kan gjennomføres i et fysisk møte eller elektronisk, alt etter hva deltakerne foretrekker. Vi vil gjerne ta opp intervjuene på lydopptak og video-opptak. Dette er kun for at vi skal få informasjonen nedtegnet korrekt. Opptakene slettes etter transkribering, og dataene anonymiseres slik at det ikke er mulig å identifisere deltakerne i datamaterialet eller i oppgaven.

For ledere: I intervju med medarbeidere kan det komme frem informasjon om deg som leder. Men det er ingen kobling av mellom leder og medarbeider, så vi vet ikke hvem medarbeidere som har hvilken leder. Spørsmålene handler om relasjonen mellom leder og ansatt under pandemien.

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. Dette gjelder også forholdet til arbeidsgiver og leder.

Arbeidsgiver og leder får ikke innsyn i de opplysningene du har gitt i intervjuet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- De personer som har tilgang til dine opplysninger er prosjektgruppen bestående av Jenny Hemstad og Heidi Strand samt veileder ved USN Leif Inge Magnussen
- Ditt navn og kontaktopplysninger lagres separat fra de andre data på en forskningsserver på USN

Du vil ikke kunne gjenkjennes i selve publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er

Prosjektet forventes avsluttet 15. Mai 2021. Opptak og personopplysninger vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg (Dette innebærer i praksis at du kan få innsyn i opplysninger du selv har gitt til prosjektet, men du kan ikke se spesifikke svar som ansatte har gitt om deg eller få kopi av transkripsjon fra intervju med ansatte, da retten vil ha negativ innvirkning på andres rettigheter og friheter etter artikkel 15.4).
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg.
- Du kan også sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sør-Øst Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Sør-Øst Norge ved prosjektansvarlige Jenny Hemstad / jenny@synk.no tlf.46955505, Heidi Strand / heidimrasmussen@hotmail.com tlf: 40207828 eller veileder Leif Inge Magnussen / lma@usn.no tlf: 31009270
- Vårt personvernombud: Paal Are Solberg paal.a.solberg@usn.no tlf: 91860041

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

· NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jenny Hemstad
Heidi Strand
(Forskere)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet
Hvordan påvirker Covid-19 relasjonen mellom leder og ansatt?
og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

__ å delta i intervju

__ at ansatte gir opplysninger om vår arbeidsrelasjon

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Informasjonsskriv og samtykkeskjema medarbeidere

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan påvirker Covid-19 relasjonen mellom leder og ansatt?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan leder og medarbeider opplever ledelse i forbindelse med hjemmekontor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke om pålagt hjemmekontor over tid har påvirket ledelse og relasjonen mellom leder og medarbeider. Undersøkelsen foretas i forbindelse med en mastergradsoppgave om temaet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet Sør-Øst Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervju seks ledere og seks medarbeidere i to offentlige organisasjoner som har hatt utstrakt bruk av hjemmekontor under Covid-19. Din organisasjon har sagt ja til å delta i prosjektet og foreslått deg som aktuell informant.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen gjennomføres i form av intervjuer. Hvert intervju tar maksimalt en time, og vi ønsker å gjennomføre et intervju med hver av deltakerne.

Intervjuene gjennomføres ved at vi finner et tidspunkt som passer for hver deltaker og de kan gjennomføres i et fysisk møte eller elektronisk, alt etter hva deltakerne foretrekker. Vi vil gjerne ta opp intervjuene på lydopptak og video-opptak. Dette er kun for at vi skal få informasjonen nedtegnet korrekt. Opptakene slettes etter transkribering, og dataene anonymiseres slik at det ikke er mulig å identifisere deltakerne i datamaterialet eller i oppgaven.

For ledere: I intervju med medarbeidere kan det komme frem informasjon om deg som leder. Men det er ingen kobling av mellom leder og medarbeider, så vi vet ikke hvem medarbeidere som har hvilken leder. Spørsmålene handler om relasjonen mellom leder og ansatt under pandemien.

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. Dette gjelder også forholdet til arbeidsgiver og leder.

Arbeidsgiver og leder får ikke innsyn i de opplysningene du har gitt i intervjuet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- De personer som har tilgang til dine opplysninger er prosjektgruppen bestående av Jenny Hemstad og Heidi Strand samt veileder ved USN Leif Inge Magnussen
- Ditt navn og kontaktopplysninger lagres separat fra de andre data på en forskningsserver på USN

Du vil ikke kunne gjenkjennes i selve publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er: Prosjektet forventes avsluttet 15. Mai 2021. Opptak og personopplysninger vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg.
- Du kan også sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sør-Øst Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Sør-Øst Norge ved prosjektansvarlige Jenny Hemstad / jenny@synk.no tlf.46955505, Heidi Strand / heidimrasmussen@hotmail.com tlf: 40207828 eller veileder Leif Inge Magnussen / lma@usn.no tlf: 31009270
- Vårt personvernombud: Paal Are Solberg paal.a.solberg@usn.no tlf: 91860041

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jenny Hemstad
Heidi Strand
(Forskere)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet
Hvordan påvirker Covid-19 relasjonen mellom leder og ansatt?
og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

__ å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Informasjonsskriv og samtykkeskjema tredjeperson

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan påvirker Covid-19 relasjonen mellom leder og ansatt?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan leder og medarbeider opplever ledelse i forbindelse med hjemmekontor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke om pålagt hjemmekontor over tid har påvirket ledelse og relasjonen mellom leder og medarbeider. Undersøkelsen foretas i forbindelse med en mastergradsoppgave om temaet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet Sør-Øst Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervju seks ledere og seks medarbeidere i to offentlige organisasjoner som har hatt utstrakt bruk av hjemmekontor under Covid-19.

Din organisasjon har sagt ja til å delta i prosjektet og foreslått deg som aktuell informant.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen gjennomføres i form av intervjuer. Hvert intervju tar maksimalt en time, og vi ønsker å gjennomføre et intervju med hver av deltakerne.

Intervjuene gjennomføres ved at vi finner et tidspunkt som passer for hver deltaker og de kan gjennomføres i et fysisk møte eller elektronisk, alt etter hva deltakerne foretrekker. Vi vil gjerne ta opp intervjuene på lydopptak og video-opptak. Dette er kun for at vi skal få informasjonen nedtegnet korrekt. Opptakene slettes etter transkribering, og dataene anonymiseres slik at det ikke er mulig å identifisere deltakerne i datamaterialet eller i oppgaven.

For ledere: I intervju med medarbeidere kan det komme frem informasjon om deg som leder. Men det er ingen kobling av mellom leder og medarbeider, så vi vet ikke hvem medarbeidere som har hvilken leder. Spørsmålene handler om relasjonen mellom leder og ansatt under pandemien.

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. Dette gjelder også forholdet til arbeidsgiver og leder.

Arbeidsgiver og leder får ikke innsyn i de opplysningene du har gitt i intervjuet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- De personer som har tilgang til dine opplysninger er prosjektgruppen bestående av Jenny Hemstad og Heidi Strand samt veileder ved USN Leif Inge Magnussen
- Ditt navn og kontaktopplysninger lagres separat fra de andre data på en forskningsserver på USN

Du vil ikke kunne gjenkjennes i selve publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er: Prosjektet forventes avsluttet 15. Mai 2021. Opptak og personopplysninger vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- protest
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg (Til ledere: Dette innebærer i praksis at du kan få innsyn i opplysninger du selv har gitt til prosjektet, men du kan ikke se spesifikke svar som ansatte har gitt om deg eller få kopi av transkripsjon fra intervju med ansatte, da retten vil ha negativ innvirkning på andres rettigheter og friheter etter artikkel 15.4).
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg.
- Du kan også sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sør-Øst Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Sør-Øst Norge ved prosjektansvarlige Jenny Hemstad / jenny@synk.no tlf.46955505, Heidi Strand / heidimrasmussen@hotmail.com tlf: 40207828 eller veileder Leif Inge Magnussen / lma@usn.no tlf: 31009270
- Vårt personvernombud: Paal Are Solberg paal.a.solberg@usn.no tlf: 91860041

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jenny Hemstad
Heidi Strand
(Forskere)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet
Hvordan påvirker Covid-19 relasjonen mellom leder og ansatt?
og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

___ at ansatte gir opplysninger om vår arbeidsrelasjon

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide - ledere

Presentere oss selv, navn, hvor er vi, masterstudenter, våre roller i intervjuet - tidskontroll, oppfølgende spørsmål. 1 times intervju

Takk for at du vil delta

Samtykke skjema

Prosessen/intro, relasjon mellom deg og din leder under denne periode med hjemmekontor.

Anonymisert og ingen link mellom deg og din leder/arbeidsgiver. Din informasjon er kun til oss, og alt som du sier som kan identifisere deg eller din leder blir tatt ut. Departement nevnes ikke i oppgaven heller.

Ferdig oppgave sendes til kontaktpersonen og du får mulighet for å lese denne når den er ferdig.

Bakgrunn (5 min)

Hvor lenge har du vært leder?

Hvor mange er du leder for?

Alder: Kvinne ___ Mann ___

I hvilken utstrekning har du hatt hjemmekontor i perioden fra 12.mars til i dag? Hvor mye har dere anvendt hjemmekontor før korona I %?

I. Overordnet om ledelse og relasjon i ulike perioder (15 min):

1. Om du tenker tilbake til tiden før korona, kan du fortelle litt om din måte å lede dine medarbeidere på? (hvordan vil du beskrive din måte å lede på?)
 - a. Hva er det viktigste fokuset for deg som leder?
 - b. Hvordan fortøner dette seg? (hvordan vises det?)

2. Kan du beskrive den første tiden etter nedstengningen 12.mars ut fra ditt ståsted?
 - a. Endret dette fokuset ditt? I så fall hvordan?
 - b. Kan du beskrive måten din å lede på i denne perioden?
 - c. Førte dette til endringer i din lederstil
 - a. Delegerende, støttende, veiledende, dirigerende

3. Kan du beskrive hvordan lederhverdagen har vært fra i høst og til nå?
 - a. Opplever du at det er endringer fra tiden før korona?
 - b. Opplever du at det er endringer fra den første perioden av pandemien (mars-april 2020)

De fire l'ene

II. Individuell hensyntagen (8 min)

4. Kan du beskrive hvordan du følger opp dine ansatte?
 - a. Nå
 - b. Før korona
 - c. Individ/gruppe
 - d. Hvordan følger du opp at arbeidsoppgavene blir gjort?
 - e. tilbakemelding, støtte, veiledning
 - f. utvikling, kompetanseheving, gi utfordringer
5. Opplever du at de ansatte har hatt utfordringer med å ha hjemmekontor?
 - a. Hvilke tanker har du gjort deg omkring dette?

III. Inspirerende motivasjon (8 min)

6. Har dere hatt noe faste møtepunkter i teamet/avdeling og/eller individuelt?
 - a. Hva har fokus/tema vært i disse møtene?
 - b. Visjon, mål, oppgaver
 - c. Entusiasme, oppmuntring, inspirasjon

IV. Intellektuell stimulering (8 min)

7. Hvordan opplever dere å bruke digitale hjelpemidler?
 - a. Erfaring, nytt
 - b. Hvordan har medarbeiderne håndtert det?
Hvordan er eventuelle utfordringer håndtert?
8. Hvordan følger du opp faglige spørsmål eller problemstillinger fra medarbeiderne dine?
 - a. Før korona/under korona
 - b. Tenke nytt
 - c. Veilede

V. Idealisert innflytelse (8 min)

9. Hvordan tror du dine medarbeidere ville beskrevet deg som leder?
 - a. Egenskaper
 - b. Få andre til å føle seg bra
 - c. Tillit

VI. Avrunding (5 min)

10. Kommer dere til å fortsette med hjemmekontor i en eller annen for etter korona?
11. Er det noe vi ikke har spurt om som du tenker vi bør få med oss?

Intervjuguide – medarbeidere

Presentere oss selv, navn, hvor er vi, masterstudenter, våre roller i intervjuet - tidskontroll, oppfølgende spørsmål. 1 times intervju

Takk for at du vil delta

Samtykke skjema,

Proessen/intro, relasjon mellom deg og din leder under denne periode med hjemmekontor.

Anonymisert og ingen link mellom deg og din leder/arbeidsgiver. Din informasjon er kun til oss, og alt som du sier som kan identifisere deg eller din leder blir tatt ut. Departement nevnes ikke i oppgaven heller.

Ferdig oppgave sendes til kontaktpersonen og du får mulighet for å lese denne når den er ferdig.

Bakgrunn (5 min)

Hvor lenge har du jobbet i departementet?

Hvor stor er avdelingen din? Antall medarbeidere:

Alder: Kvinne __ Mann __

I hvilken utstrekning har du hatt hjemmekontor i perioden fra 12.mars til nå?

I. Overordnet om ledelse og relasjon i ulike perioder (15 min):

1. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag før korona?
 - a. Jobber du selvstendig eller i team?
 - b. Hvordan var relasjonen mellom deg og din leder?
 - c. Hva har vært det viktigste fokuset for din leder?

2. Kan du beskrive den første tiden etter nedstengningen 12.mars?
 - a. Endret dette fokuset ditt? I så fall hvordan?
 - b. Var det endringer i relasjonen mellom deg og din leder?
 - c. Var det endringer i lederens lederstil?
Delegerende, støttende, veiledende, dirigerende.

3. Kan du beskrive hvordan arbeidshverdagen er nå sammenliknet med
 - a. før korona
 - b. den første perioden av pandemien (mars-april 2020)

De fire l'ene

II. Individuell hensyntagen (8 min)

4. Kan du beskrive hvordan din leder følger deg opp i det daglige, gjerne med tanke på både før korona og om det har vært endringer?
 - a. Individ/gruppe
 - b. Hvordan følger lederen din arbeidsdag og deg opp?
 - c. tilbakemelding, støtte, veiledning
 - d. utvikling, kompetanseheving, gi utfordringer
 - e. Opplever du økt kontroll med dine arbeidsoppgaver?
5. Har du opplevd utfordringer med å ha hjemmekontor?
 - a. Hvordan har lederen din fulgt opp dette?

III. Inspirerende motivasjon (8 min)

6. Har dere hatt noe faste møtepunkter i teamet/avdeling og/eller individuelt?
 - a. Hva har fokus/tema vært i disse møtene?
 - b. Visjon, mål, oppgaver
 - c. Entusiasme, oppmuntring, inspirasjon

IV. Intellektuell stimulering (8 min)

7. Hvordan opplever dere å bruke digitale hjelpemidler?
 - a. Erfaring, nytt
 - b. Hvordan har du håndtert det?
Hvordan er eventuelle utfordringer håndtert?
8. Hvordan følger din leder opp faglige spørsmål eller problemstillinger fra deg, gjerne med tanke på om det har vært endringer fra før korona til nå?
 - a. Tenke nytt
 - b. Veilede

V. Idealisert innflytelse (8 min)

9. Hvordan ville du beskrevet din leder?
 - a. Egenskaper
 - b. Få andre til å føle seg bra
 - c. Tillit

VI. Avrunding (5 min)

10. Kommer dere til å fortsette med hjemmekontor i en eller annen for etter korona?
11. Er det noe vi ikke har spurt om som du tenker vi bør få med oss?