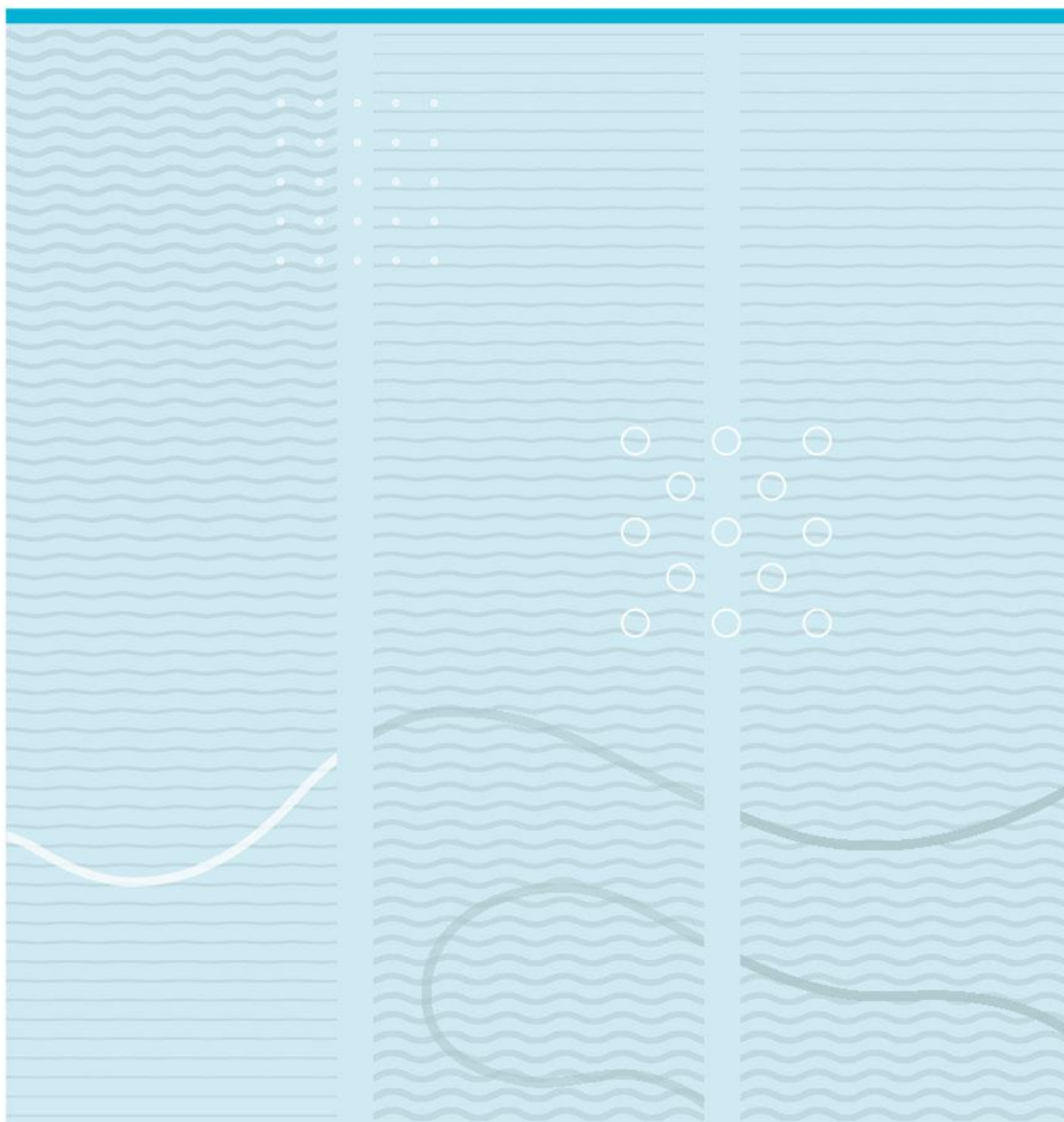


Victoria Mogen

## **Erfaringer og forventninger mellom ledere og de ansatte under Covid-19: En kvalitativ studie**

Veileder: Dag Øivind Madsen



## Forord

Masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet økonomi og ledelse ved USN Handelshøyskolen Ringerike med spesialisering innen bedriftsøkonomisk analyse.

Formålet med oppgaven har vært å undersøke om har forventninger og erfaringer mellom ledere og de ansatte endret seg under Covid-19. Jeg synes temaet er interessant på grunn av det var lite forskning knyttet til hvordan Covid-19 har påvirket ledelsesmessige prosesser, styringsatferd og styringssystemer.

Arbeidet med masteroppgaven har vært både omfattende, lærerik og givende prosess. Jeg har utviklet min faglig kunnskap og analytiske evner. Omfanget på datainnsamlingen har vært utfordrende, men gitt meg en betydelig bredere innsikt rundt problemstillingen.

I den anledning vil jeg gjerne vie en stor takk til min veileder Dag Øivind Madsen for god støtte, konstruktive tilbakemeldinger og veiledning underveis. Jeg ønsker også å takke alle respondentene som har tatt seg tid til å bidra i mitt forskningsprosjekt. Videre vil jeg takke familie og nære for oppmuntring og innspill gjennom dette prosjektet. Avslutningsvis rettes det en stor takk til institusjonen og tidligere forelesere for deres engasjement, interesse og fagkunnskaper.

Drammen, 15. mai 2022

Victoria Mogen

## Sammendrag

I denne masteroppgaven undersøkte jeg om det er erfaring og forventninger mellom ledere og de ansatte endret seg under Covid-19. Oppgaven har utforsket litteratur knyttet til styringssystemer, ledelsesperspektiv, lederstiler samt kommunikasjon og motivasjon. Det ble gjennomført en kvalitativ undersøkelse som besto av intervju med fire ledere og intervju med fire ansatte knyttet til de ledere. Datagrunnlaget ble analysert med tematisk koding hvor det ble fokusert på opplevd autonomi, tilhørighet, kompetanse, støtte, kommunikasjon og motivasjon. Forskningsdesign gjorde det mulig å vurdere påstander fra ledere med de ansattes perspektiv for å se sammenhenger.

Resultatene viser at lederne har brukt forskjellige styringssystemer under Covid-19 og hadde forskjellige lederstiler. Tre av fire ledere brukte kulturell styring under pandemien og denne type styringen har bidratt til å dekke ansattes grunnleggende behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse noe som er med til å sikre de ansattes motivasjon og trivsel på jobben. Hovedfunnene fra denne studien er at når en leder ved hjelp av styringssystem dekker behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse bidrar det til godt arbeidsmiljø og det er samsvar i erfaringer og forventninger mellom ledere og de ansatte. Studiens funn viser at styringssystemer har ikke endret seg under Covid-19 og de grunnleggende behovene for å sikre ansattes motivasjon var til stede under pandemien.

## Abstract

In this master's thesis, I investigated whether experience and expectations between managers and employees have changed under Covid-19. The thesis has explored literature related to management control systems, management perspectives, leadership styles as well as communication and motivation. A qualitative survey was conducted which consisted of four interviews with managers and four interviews with the employees related to the managers. The database was analyzed with thematic coding where the focus was on perceived autonomy, belonging, competence, support, communication and motivation. Research design made it possible to evaluate statements from managers with the employees' perspective to see connections.

The results show that the leaders have used different control systems under Covid-19 and had different leadership styles. Three out of four managers used cultural controls during the pandemic and this type of management has helped to cover employees' basic need for autonomy, belonging and competence, which helps to ensure employees' motivation and job satisfaction. The main findings from this study are that all employees have basic needs for autonomy, belonging and competence and when a manager uses these systems to meet these needs, it contributes to consistency in experiences and expectations between managers and employees. The study's findings show that management control systems have not changed at all during Covid-19 and the basic needs to ensure employee motivation were present during the pandemic.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn og problemstilling .....	8
1.2 Avgrensning .....	9
1.3 Struktur.....	9
<b>2. Styringssystemer: litteraturgjennomgang og teoretisk tilnærming</b> .....	<b>11</b>
2.1 Grunnleggende begreper .....	11
2.2 Styringssystem som en pakke .....	13
2.3 Levers of Control .....	15
2.4 Styringssystem under Covid-19 .....	17
2.5 Oppsummering.....	18
<b>3. Ledelsesperspektiv i kriseperioden: litteraturgjennomgang og teoretisk tilnærming</b> .....	<b>20</b>
3.1 Ledelse og kriser .....	20
3.2 Lederstiler.....	21
3.1.1 Sti-mål teorien.....	22
3.1.2 Situasjonsbasert ledelse .....	23
3.1.3 Transformerende ledelse .....	25
3.4 Kommunikasjon.....	26
3.5 Motivasjon.....	29
3.6 Oppsummering.....	31
<b>4. Metode</b> .....	<b>32</b>
4.1 Metodevalg.....	32
4.1.1 Forskningsdesign .....	32
4.1.2 Forskningsmetode .....	33
4.1.3 Litteratursøk .....	34
4.2 Kvalitative metoder .....	35
4.2.1 Dybdeintervju .....	35

4.2.2 Tematisering.....	36
4.2.3 Planlegging .....	36
4.2.4 Datainnsamling.....	38
4.2.5 Transkribering.....	39
4.2.6 Analyseprosessen .....	39
4.3 Kvalitetsvurdering .....	40
4.3.1 Reliabilitet.....	41
4.3.2 Validitet .....	41
4.3.3 Overførbarhet.....	42
4.4 Etske betraktninger .....	43
4.5 Kritikk og begrensninger ved valg av metode .....	43
4.6 Oppsummering.....	44
<b>5. Studiens funn .....</b>	<b>45</b>
5.1 Individuell oppgaveløsning.....	45
5.1.1 Produktivitet.....	45
5.1.2 Oppfølging .....	46
5.1.3 Delegering .....	47
5.1.4 Selvledelse .....	47
5.1.5 Tilgjengelighet .....	48
5.1.6 Tillit .....	48
5.2 Arbeidsmiljø.....	49
5.2.1 Tilhørighet .....	50
5.2.2 Sosiale aktiviteter .....	51
5.2.3 Kaffeprat under pandemien .....	52
5.3 Personlig trivsel .....	53
5.3.1 Støtte .....	53
5.3.2 Forhold på hjemmekontor .....	54
5.3.4 Atferd under pandemien.....	55
5.4 Kommunikasjon.....	56
5.5 Motivasjon.....	57
5.6 Oppsummering.....	59
<b>6. Diskusjon.....</b>	<b>63</b>
6.1 Styringssystemer i den undersøkte virksomheten .....	63

6.2 Ledesperspektiv og lederstiler i den undersøkte virksomheten.....	66
6.3 Kommunikasjon under pandemien .....	69
6.4 Motivasjon.....	71
6.5 Oppsummering.....	72
<b>7. Konklusjon .....</b>	<b>73</b>
<b>8. Begrensninger og videre forskning.....</b>	<b>75</b>
<b>Referanser .....</b>	<b>77</b>
<b>Vedlegg 1 -Intervjuguide - ledere .....</b>	<b>81</b>
<b>Vedlegg 2 - Intervjuguide – ansatte .....</b>	<b>83</b>
<b>Figurliste</b>	
Figur 1: Oppgavens struktur.....	10
Figur 2: Management systems control package.....	13
Figur 3: Levels of Control.....	16
Figur 4: Path-goal theory.....	23
Figur 5: Hersey og Blanchards situasjonsbasert lederteori.....	25
Figur 6: Sammenheng mellom de tre kritiske suksessfaktorer.....	28
Figur 7: Hersey og Blanchards situasjonsbasert lederteori i praksis.....	67
<b>Tabelliste</b>	
Tabel 1: Litteratursøk.....	35
Tabel 2: Oversikt informanter.....	38
Tabel 3: Mest sentrale funn.....	60

## 1. Introduksjon

Utbruddet av Covid-19 som startet i 2019 i Kina har ført til at en hel verden måtte brått omstille seg for å møte utfordringer vi ikke hadde opplevd på over hundre år (Regjeringen, 2021). Veldig mange organisasjoner ble tvunget til å la sine ansatte å jobbe hjemmefra. Bruk av hjemmekontor og hjemmeundervisning har ført til at de nye digitale løsningene måtte tas i bruk og både ledere og de ansatte måtte tilpasse seg til den nye hverdagen. På grunn av manglende mulighet for ansikt-til-ansikt møter, direkte observasjoner og uformelle lunsjpauser måtte ledere finne en annen måte å påvirke ansattes atferd for å nå ønskelig mål (Delfino & van der Kolk, 2021). Ledere og de ansatte opplevde mye usikkerhet da det har vært vanskelig å forutsi hva som kommer til å skje i denne situasjonen og hva det bør gjøres for å sikre, oppnå eller unngå visse resultater (Goretzki & Kraus, 2020).

### 1.1 Bakgrunn og problemstilling

I denne oppgaven fokuserer jeg primært på å finne ut om har forventninger og erfaringer mellom ledere og de ansatte blitt endret under Covid-19 og hvordan ledere ved hjelp av styringssystemer kan påvirke ansattes atferd. Ledelsesstil kan utfylle og påvirke design og bruk av styringssystemer, men det har vært lite forskning knyttet til hvordan Covid-19 har påvirket ledelsesmessige prosesser, styrings atferd og styringssystemer. Jeg skal utforske hvilke styringssystemer brukte ledere i en offentlig virksomhet som ble betraktet som samfunnskritisk under Covid-19 samt hvordan de ansatte responderte på disse styringssystemene. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet en problemstilling som har formål å kartlegge om hvordan ledere og de ansatte ble påvirket av Covid-19 og legge rammer for diskusjon:

***“Har forventninger og erfaringer mellom ledere og de ansatte endret seg under Covid-19?”***

For å besvare problemstillingen valgte jeg å bruke kvalitativ tilnærming med semistrukturert dybdeintervjuer med fire ledere og de fire ansatte som er knyttet til de ledere. På grunn av jeg var mest interessert i å gå i dybden på individuelle opplevelser av ledere og de ansatte valgte jeg kvalitativ tilnærming fremfor kvantitativ. Data fra undersøkelsen ble analysert for å finne ut hva som påvirker ansattes autonomi, tillit, trivsel, kommunikasjon, motivasjon på hjemmekontor. Til slutt ble informasjonen fra denne undersøkelsen analysert og diskutert.



## 1.2 Avgrensning

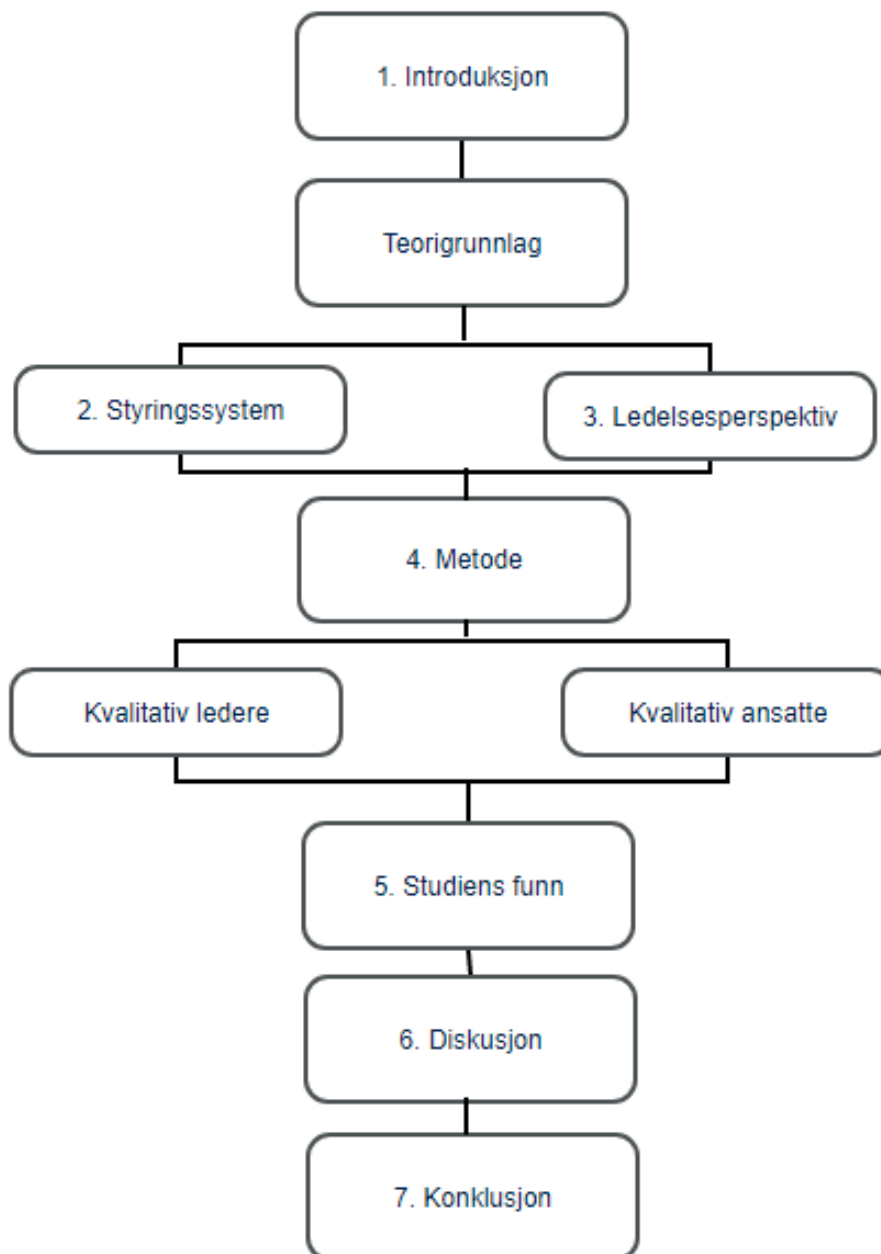
For å begrense analytisk omfang har denne studien lagt vekt på følgende teoretiske perspektiver: *styringssystemer, ledelsesperspektiv under kriseperioder, situasjonsbasert ledelse, sti-mål teori og transformasjonsledelse.*

Overordnede tema baserer seg på skille mellom styring og ledelse. Både styring og ledelse innebærer påvirkning, arbeid med mennesker og arbeid for å nå felles mål, men styring og ledelse er to helt forskjellige felter da ledelse fokuseres på en flerveis påvirkning relasjon mens styring er ensrettet autoritetsforhold (Algahtani, 2014; Toor & Ofori, 2008). I denne studien fokuserer jeg på ledelse og deres styringssystemer som brukes for å inspirere, tiltrekke og motivere de ansatte.

På grunn av omfang av datainnsamlingen er studien avgrenset til å se på utvalg av informanter fra en offentlig virksomhet som ble betraktet som samfunnskritisk under Covid-19.

## 1.3 Struktur

Masteroppgavens overordnede struktur består av syv kapitler og innebærer introduksjon, en fremleggelse av relevante teoretiske rammeverk og eksisterende litteratur, redegjørelse for forskningsdesign og metode. Videre presenteres studiens funn og empiri og avslutningsvis diskuteres teoretiske og praktiske implikasjoner i et diskusjonskapittel og oppsummerende konklusjon. Studiens struktur presentert i figur 1:



*Figur 1: Oppgavens struktur*

## 2. Styringssystemer: litteraturgjennomgang og teoretisk tilnærming

I det følgende kapittelet går jeg gjennom eksisterende relevant litteratur og relevante teoretiske begreper for å belyse problemstillingen. Jeg vil først presentere begrepet økonomistyring, styring og ledelse samt diskuterer jeg forskjellen mellom disse to begrepene. Videre vil jeg se på det konseptuelle rammeverket av Malmi og Brown (2008) som handler om utforming av et styringssystem. Deretter presenterer jeg Simons (1995) rammeverk for balansering av styringssystem og videre vil jeg gå gjennom eksisterende litteratur for å undersøke hvordan disse to rammeverkene har fungert i praksis før og under Covid-19 krisen.

Videre vil jeg se hvordan ledere ved hjelp av styringssystemer kan påvirke ansattes atferd. Ledelsesstil kan utfylle og påvirke design og bruk av styringssystemer, men det har vært lite forskning knyttet til hvordan denne krisen har påvirket ledelsesmessige prosesser, styrings atferd og styringssystemer (Abernethy et.al., 2008; Busch, 2004). Dette har vært grunn til at jeg ville undersøke nærmere dette området.

### 2.1 Grunnleggende begreper

Begrepet økonomistyring kan føres tilbake til 1800-tallet hvor det ble prøvd å utvikle et system som kan bidra til mer effektiv produksjon (Busch, 2004). Ifølge Merchant & van der Stede (2012) består økonomistyring av de aktivitetene og mekanismene som fører til at en økt sannsynlighet for å nå ønskede mål.

Anthony (1965) definerer økonomistyring som: *“the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives”* (Anthony, 1965, s.17). Anthony har knyttet begrepet av økonomistyring til de ledelsesprosesser som måtte gjennomføres for at organisasjonen nådde sine overordnede og strategiske mål (Busch, 2004).

I forskningslitteratur skiller det mellom styring og ledelse og et viktig prinsipielt skille ligger i at ledelse er personorientert mens styring er systemorientert (Ladegård & Vabo, 2011). Kotlet (2001) definerer styring som en jobb som tar seg av planlegging, organisering, budsjettering, koordinering og overvåking aktiviteter for gruppe eller organisasjon (Algahtani, 2014). Northouse (2007) definerte styring som en prosess der bestemte mål oppnås gjennom effektiv ressursbruk (Algahtani, 2014). Christensen mfl. (2009) forbinder styring med «... et

lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter» (Ladegård & Vabo, 2011, s.26). Røvik (2007) oppfatter styring som «... en sentralisert, direktiv lignende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner» (Ladegård & Vabo, 2011, s.26). Disse definisjonene viser at styring omfatter typisk virkemidler som mål- og resultatstyring, regelstyring og prosessstyring og er en prosess som brukes for å nå organisatoriske mål.

En leder derimot bruker sin autoritet og sitt skjønn som person til å initiere ønskede atferd hos de ansatte (Ladegård & Vabo, 2011). Ledelse defineres som “*evnen til et individ til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til effektiviteten og suksess for organisasjonene de er medlemmer av*” (Toor & Ofori, 2008, s. 63). En leder påvirker andre ved å gi dem håp, inspirere deres selveffektivitet, etablere deres ønsker og konsekvent følger et sett med personlige verdier. Folk følger en leder for å få håp om suksess, tillit til leder, begeistring for et prosjekt eller mulighet (Toor & Ofori, 2008).

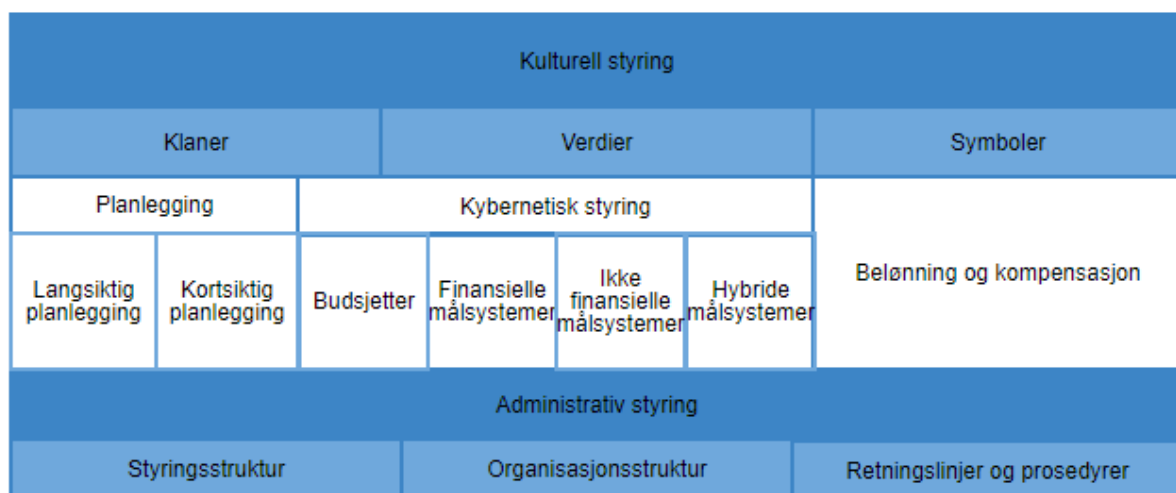
Både styring og ledelse innebærer påvirkning, arbeid med mennesker og arbeid for å nå felles mål. Men styring og ledelse er to helt forskjellige felter da ledelse fokuseres på en flerveis påvirkningsrelasjon mens styring er ensrettet autoritetsforhold (Algahtani, 2014; Toor & Ofori, 2008). En forskning som ble gjennomført i 1977 viser at en organisasjon trenger både effektiv styring og effektive ledere. Effektiv styring er nødvendig for å fremme stabilitet, utøve myndighet og arbeidet for å få ting gjennomført, mens effektiv leder styrker de ansatte, inspirerer de ansatte ved å utvikle seg tillit, tiltrekke og pleie talent og gir kontinuerlig støtte (Algahtani, 2014; Toor & Ofori, 2008).

I denne studien har jeg fokusert på personalorientert påvirkning og koordinering av atferd av de ansatte gjennom styringssystemer. Jeg vil se på hva styringssystemer består av og i kapittel 3 skal jeg se nærmere på ledelse og tre forskjellige lederstiler samt diskutere hvordan ledere kan påvirke styringssystemer.

## 2.2 Styringssystem som en pakke

Malmi og Brown (2008, s.290) definerer styringssystemer på følgende måte: «*As such, management controls include all the devices and systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization's objectives and strategies, but exclude pure decision-support systems*».

Fra definisjonen ovenfor kan vi se at styring omfatter ikke bare økonomisk styring, men inkluderer også administrativ og kulturell styring, samt ledelsessystemer som er også en del av en organisasjon styringssystem (Johanson & Madsen, 2013). Malmi og Brown deler styringssystem inn i fem kategorier: planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, administrativ styring og kulturell styring. De ulike styringsmekanismene beskrives som et helhetlig system som fremgår av figur 1:



Figur 2: Management control systems package (Malmi & Brown, 2008)

Malmi og Brown (2008) skiller *planlegging* mellom kortsiktig planlegging (handlingsplaner) og langsiktig planlegging (strategiske planer). *Kybernetisk styring* omfatter bruk av budsjett, finansiell og ikke finansiell prestasjonsmåling og hybride systemer som for eksempel balansert målstyring. *Belønning om kompensasjon* omfatter alle typer belønning som bedriften benytter for å motivere til riktig atferd. Det skiller mellom individuelle og gruppebaserte belønninger samt finansielle og ikke finansielle *Administrativ styring* omfatter bedriftens styringsstruktur, organisasjonsstruktur, ledelsesprosesser samt regler, rutiner og prosedyrer. *Kulturell styring* omfatter bruk av verdier, symboler samt styring og kontroll av grupper

(Johanson & Madsen, 2013). Av figuren 1 ser vi at kulturell styring plassert øverst fordi Malmi og Brown ser på organisasjonskultur som den viktigste mekanismen som legger føringer for de andre styringsmekanismer (Johanson & Madsen, 2013). Det er tre måter å bruke verdier som styring: ved rekruttering av ansatte, sosialisering av individer og når verdier uttrykkes slik at ansatte handler i tråd med dem (Malmi & Brown, 2008).

Ifølge Malmi og Brown (2008) inkluderer styringssystemer kulturell styring som verdier (rekruttering av ansatte, sosialisering av individer og når verdier uttrykkes slik at ansatte handler i tråd med dem), detaljert styring som for eksempel overvåking, resultatstyring som for eksempel ytelses målesystemer og personalstyring som for eksempel opplæring av personell og ansettelse av de rette personene (Delfino & van der Kolk, 2021; Kolk et al, 2019). En studie fra 2013 viser at ca. 45% av bedriftene i Norge har benyttet resultatstyring hvor ansatte ble målt, evaluert og belønnet ut fra resultat oppnåelse (Johanson & Madsen, 2013). De ansatte ble nesten ikke involvert i planleggingsfasen, prestasjon til de ansatte ble evaluert ut fra stramme finansielle mål og disse bedriftene fokuserte sterk på belønning og kompensasjon (Johanson & Madsen, 2013).

Tidligere var det argumentert at kriser kan provosere endringer i bruk av styringsinstrumenter og finansiell uro kan føre til strammere budsjettkontroll som et tiltak for å øke sannsynligheten for å nå budsjettmålene (Delfino & van der Kolk, 2021). Det ble også funnet at flere organisasjoner etter finanskrisen i 2008 begynte å begrense detaljert styring som for eksempel overvåking da den førte til lite hyggelig stemning blant de ansatte (Delfino & van der Kolk, 2021).

Da Covid-19 krisen ble et faktum og organisasjoner måtte omstille seg og tvinge sine ansatte å jobbe hjemmefra, dukket det opp også et stort spørsmål om hvordan kommer de til å klare å påvirke den «ansattes atferd for å nå ønskede mål» på avstand (Delfino & van der Kolk, 2021). Det var ikke lenge mulig å ha direkte observasjoner, uformelle lunsj samlinger eller møter ansikt-til-ansikt og det ble satt i gang bruk av ny teknologi og nye kontrollmuligheter. Kommunikasjon mellom kollegaer og med klienter var plutselig begrenset noe som er helt avgjørende for å levere arbeidet i høy kvalitet og opprettholde kontroll ifølge tidligere studier (Delfino & van der Kolk, 2021). Det var også viktig å ivareta behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse på de ansatte ved fjernarbeid.

I den situasjonen var det helt avgjørende for organisasjoner å ta i bruk de nye digitale verktøy på en riktig og forsvarlig måte for å gi organisasjoner mulighet til å overleve (Goretzki & Kraus, 2020).

Covid-19 har ført til at de tidligere styringssystemene som planlegging, budsjettering, kostnadsberegning, ytelsesmåling og incentivsystemer kunne ikke lenge være fokusert bare på målrettede aktiviteter og prestasjonen av fastsatte mål, men også lete etter nye muligheter og innovasjoner (Goretzki & Kraus, 2020). Ifølge Becker et al., (2016) fokuserer organisasjonene seg i krisetiden på kontinuerlig planlegging og ressursallokering. En annen studie som viser til ideen til Becker et al., og utvider den ytterligere ved å peke til viktigheten av å balansere mellom stram budsjettkontroll basert på finansiell informasjon med en mer fleksibel tilnærming basert på ikke finansiell informasjon (Goretzki & Kraus, 2020). Dette finner støtte hos en annen studie som viser at en av de første tiltakene som ble gjort da Covid-19 ble ut faktum var det å forlate budsjett og konsentrere seg på planlegging istedenfor kostnadskontroll (Robles, 2020).

### 2.3 Levers of Control

I pågående krisetiden er helt avgjørende at styringssystemer er designet slik at de skal inneholde kombinerende elementer av både strammere og mer fleksible former for styring (Goretzki & Kraus, 2020). Ifølge Simons (1995) er det viktig å implementere både «diagnostiske» og «interaktive» styringssystemer for å forberede organisasjoner på potensielle kriser samt overleve hvis de dukker opp. Figur 2 illustrerer rammeverket til Simons (1995) som er delt opp i fire styringssystemer: det diagnostiske styringssystem, det interaktive styringssystem, verdisystemet og grensesystemet.



*Figur 3: Levels of Control (Simons, 1995)*

Diagnostisk kontroll er en litt mer tradisjonell form for kontroll hvor det gjerne settes opp mål, jobber mot måloppnåelse, evaluerer ytelse, gir tilbakemeldinger, gir til de ansatte indikasjon hva som forventes av dem og tillater toppleder å engasjere seg aktivt kun i de spørsmålene der det er viktig å identifisere avvik (Goretzki & Kraus, 2020). I kriseperioder med mye usikkerhet, slik vi er nå i Covid-19 er det helt avgjørende at diagnostiske kontroller suppleres med interaktive kontroller. Interaktive kontroller settes søkelys på strategiske usikkerheter og på forutsetningene som ligger til grunn for en organisasjonsstrategi og er avhengig av konstant kommunikasjon mellom toppledere og de andre ansatte og bør aksepteres av dem alle som en katalysator for endringer (Simons, 1995). Interaktiv kontroll gir de ansatte mulighet til å være involvert i nye strategiformuleringer og den aktive rollen i å takle en krise noe som kan sees som et styrende element i styringen av Covid-19-krisen (Goretzki & Kraus, 2020). En utfordring med interaktiv kontroll under Covid-19 er at det manglende mulighet å møtes ansikt-til-ansikt og det må derfor brukes digitale løsninger for å muliggjøre dette arbeidet. Controllere bør finne balansen mellom diagnostisk og interaktiv styringssystemer samt bidra til riktig bruk av midler for å redegjøre for den emosjonelle dimensjonen i økonomistyringssystemer (Goretzki & Kraus, 2020). Det er viktig at diagnostisk og interaktiv styringssystemer også brukes og støtter hverandre utenom krisetiden (Goretzki & Kraus, 2020).



## 2.4 Styringssystem under Covid-19

En studie viser at etter de ansatte ble tvunget å jobbe hjemmefra under Covid -19 merket de raskt endringer i styringssystemer (Delfino & van der Kolk, 2021). Den første endringen som de ansatte merket, var at de følte seg konstant overvåket av ledelsen gjennom de nye teknologiene som ble tatt i bruk i Covid-19. Den andre endringen var at de ansatte følte at de burde være tilgjengelig 24 timer i døgnet. Og den tredje endringen var at de ansatte opplevde mer hierarkisk distanse og mer komplisert kommunikasjon (Delfino & van der Kolk, 2021). Dette finner støtte i en masterstudie fra 2021 som har funnet ut at til tross for økt autonomi har hierarkiet etablert seg sterkere under krisen noe som forklares at under krisen med hjemmekontor ble avstanden større mellom øverste leder og de andre avdelingene (Larsen & Meidell, 2021). Det ble opplevd mer autonomi enn i tiden før Covid-19, men det ble ikke identifisert endringer på ansattes behov for kompetanse og tilhørighet (Delfino & van der Kolk, 2021).

En masteroppgave fra 2021 viser at mellomstore norske bedrifter fremdeles benytter budsjett som et sentralt styringsverktøy under Covid-19. Samme studie viser at rullerende prognoser ble også mye brukt, men ikke-finansielle måltall har vært brukt i mindre grad under Covid-19 (Gjertsås & Røvik, 2021). Dette finner støtte hos en annen masterstudie fra 2021 som viser at i undersøkte norske bedrifter brukes det fremdeles budsjett som et sterkt styringsverktøy under Covid-19 for å planlegge, evaluere og danne forutsigbarhet (Larsen & Meidell, 2021). Dette er i samsvar med tidligere forskning til Becker (2016), som sa at budsjett blir mer viktig i økonomiske kriser. Samme studie viser videre at øverste ledere oppdaterer og justerer budsjettene månedlig dersom det forekommer endringer i omgivelsene og dette kan være en av årsakene til at budsjettet fortsatt kan være hoved styringsverktøy. I denne studien fremkommer ikke tydelig at bruk av rullerende prognose et resultat av krisen eller om det var i bruk før også noe som forklares med at de selskapene som var med i forskning har opererte i dynamiske omgivelser lenge før krisen inntraff (Larsen & Meidell, 2021).

En forklaring på hvorfor økonomistyringssystemene ikke har endret seg vesentlig i Norge under Covid-19 kan være at de krisetiltakene som Regjeringen satt i gang for å dempe de negative utslagene for økonomien. Bedriftene som ble hardest rammet har fått kompensasjonsordninger for å dekke faste utgifter, utsettelse av frister for innbetaling av skatter og avgifter og øvrige støtteordninger (Regjeringen, 2021). Disse tiltakene har bidratt

til at de hardest rammede bedriftene i Norge følte seg trygge og hadde ikke behov for å tenke nytt eller å satse på en annen bransje.

I andre land hvor de hardt rammede bransjene ikke har fått støtte fra staten har Covid-19-krisen ført til de måtte begynne å tenke helt nytt og noen har endret organisasjons fokus til helt annet retning. En studie har analysert 21 organisasjoner i Mexico fra ulike bransjer, forskjellige størrelse og inntekter og fem av disse forandret seg radikalt under Covid-19-krisen (Robles, 2020). Fellestrekk for de fem organisasjonene som har forandret seg radikalt var at topplederne i de fem forskjellige organisasjoner var overbevist at uten radikal endring ville de ikke overleve. De fem organisasjonene endret raskt økonomistyringssystemene og skiftet fokuset fra kostnadskontroll til planlegging, har leid inn konsulenter for å få hjelp til transformasjonen samt har funnet eksterne aktører som fullførte prosesser hvor de ikke har hatt noen tidligere erfaring. En av de fem organisasjonene var et bioteknologisk selskap som fikk problemer med leveranse fra Kina på grunn av Covid-19. Innen mars 2020 hadde selskapet ingen materialer for å fortsette virksomheten med og ble enige med å gjøre noe annerledes. De så at det var mangel på medisinsk utstyr og fokuserte seg på masker og rengjøring av klær. Det første som ble gjort var å endre målsetninger, leide symaskiner fra andre virksomheter som måtte stenges på grunn av Covid-19 og leide en konsulent for å lære de laboratorieansatte å produsere medisinsk utstyr. Disse tiltakene førte til at i mai 2020 har de fått større inntekter fra salg av masker og andre medisinsk utstyr enn ellers de skulle fått i tiden før Covid-19-krisen (Robles, 2020).

Et annet eksempel viser også at redesign av styringssystemer og endring av fokus fra detaljert budsjett til planlegging og allokering av ressurser var avgjørende for en annen virksomhet som har endret bransje fra hotell til take-away (Robles, 2020).

## 2.5 Oppsummering

Covid-19 har ført til samfunnsmessige endringer og mange organisasjoner har stått overfor betydelige styringsmessige utfordringer og i en slik situasjon det er viktig å utvikle en helhetlig form for styring. Vi har sett på det konseptuelle rammeverket av Malmi og Brown (2008) som handler om utforming av et styringssystem og Simons (1995) rammeverk for balansering av styringssystem. Malmi og Brown (2008) inkluderer i styringssystemer kulturell styring som verdier, detaljert styring som for eksempel overvåking, resultatstyring som for eksempel ytelses målesystemer og personalstyring som for eksempel opplæring (Delfino & van der Kolk, 2021). I pågående krisetiden er helt avgjørende at styringssystemer er designet

slik at de skal inneholde kombinerende elementer av både strammere og mer fleksible former for styringskontroll (Goretzki & Kraus, 2020). Simons (1995) innførte både «diagnostisk» og «interaktive» økonomistyringssystemer for å forberede organisasjoner på potensielle kriser samt overleve hvis de dukker opp.

Det finnes mye forskning som har fokusert på hvordan styringssystemer har blitt påvirket av Covid-19, men det finnes fremdeles store forskningsmessige utfordringer og mangel på empirisk forskning knyttet til hvordan denne krisen har påvirket ledelsesmessige prosesser, styrings atferd og styringssystemer (Busch, 2004)

I det følgende kapitlet skal jeg se på ledesperspektiv i kriseperioder og hvilke lederstiler er best egnet til å håndtere vanskelige situasjoner. Jeg skal også se på hvilke styringssystemer bruker de ulike lederstilene og hvilke styringssystemer dekker behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse hos de ansatte.

### 3. Ledelsesperspektiv i kriseperioden: litteraturgjennomgang og teoretisk tilnærming

I kapittel 2 har vi gått gjennom eksisterende litteratur om styring og ledelse hvor vi har sett på at det viktigste skille mellom styring og ledelse er at ledelse er personorientert mens styring er systemorientert (Ladegård & Vabo, 2011). Vi har sett at styringen er ensrettet autoritetsforhold mens ledelse fokuseres på en flerveis påvirknings relasjon og sørger for at de ansatte utvikler tillit, motivasjon og tilhørighet (Algahtani, 2014; Toor & Ofori, 2008). I dette kapitlet vil jeg se nærmere på hva det betyr å være en leder og hvilke lederstiler kan være mest effektive for å nå ønskede atferd hos de ansatte.

#### 3.1 Ledelse og kriser

Litteraturen om ledelse er basert på eksisterende forskning på organisasjonsatferd med røtter i antropologi, psykologi og sosiologi (Morsing & Oswald, 2008). Yukl (2013) definerer lederskap *as the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives* (Yukl, 2013., s.23). Røvik (2007) sier at ledelse er “*desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte*” (Ladegård & Vabo, 2010, s.18). Ifølge Yagar og Dokme (2019) er ledelse en aktivitet for å påvirke mennesker til å nå organisatoriske mål som inkluderer å bestemme organisasjonsmål, motivere de ansatte til å oppnå mål samt påvirke for å forbedre gruppen og kulturen (Wulandari et.al., 2021). Et sentralt aspekt ved ledelse er at en leder blir oppfattet av andre som en som har visse egenskaper som gjør ham eller henne i stand til å ha innflytelse over dem (Morsing & Oswald, 2008).

Usikkerhet og uvisshet er de to faktorene som kjennetegner en krise. Ifølge Cambridge Dictionary er en krise “stor uenighet, forvirring eller lidelse” eller “et ekstremt vanskelig eller farlig punkt i situasjon” (Plessis & Keyter, 2020, s.62). Ordet krise har kommet fra det greske ordet *krisis* som oversettes til plutselig forandring eller endring, avgjørende vending eller skjebnesvangre forstyrrelser (Regjeringen, 2021). Det er flere definisjoner på hva en krise er: blant annet det som har negativ påvirkning på bedriftens prestasjon; eller alle relevante hendelser som truer bedriftens overlevelse med mangel på ressurser for å håndtere trusselen (Gjertsås & Røvik, 2021).

Kriser møter med høy grad av usikkerhet i omgivelsene da det er vanskelig å forutsi hva som skjer i disse situasjoner og hva det bør gjøres for å sikre, unngå eller oppnå visse resultater (Goretzki & Kraus, 2020). Det som er spesielt med pågående Covid-19 er at denne krisen forårsaket at hele verden falt sammen på kort tid og hele verden måtte forandre seg brått for å møte utfordringer vi ikke har sett på over hundre år (Regjeringen, 2021). Covid-19 har ført til dramatisk endring i hele næringslivet med mye usikkerhet rundt organisasjonsmål om de skal forholde seg til samme mål som ble satt før Covid-19 eller måtte det utvikles nye mål som er tilpasset dagens situasjon (Goretzki & Kraus, 2020). Næringslivet har blitt veldig berørt i negativ retning med mye konkurser, nedbemanninger samt permitteringer (Regjeringen, 2021). De bransjene som har vært rammet hardest av Covid-19 som landbruk og mat, transport og kommunikasjon har måttet tilpasse seg raskt, særlig ved å sette opp fjernarbeid, nettsalg og leveringstjenester (Boiral et al., 2021).

Usikkerhet i omgivelsene påvirker evnen og effektiviteten til ledere å evaluere informasjon og ta mest effektive beslutningene på kort tid for å takle krisen (Plessis & Keyter, 2020). Coombs og Hollady (2012) presenterte tre -prosess tilnæringer for effektiv krisehåndtering: før-krise (forebygging og forberedelse), krisen (respons) og postkrisen (læring og revisjon). Forebygging inkluderer ulike måter å redusere risikoen i en krise og det er viktig at lederen ikke ignorerer tegnene på en potensiell krise (Plessis & Keyter, 2020). Krisesituasjoner krever en bestemt type ledelse, beslutningstaking og handling. Det er viktig at ledere kan forutsi hendelser og negative innvirkning ved en krise. Det er også viktig at ledere tar eierskap til løsningen og kommuniserer beslutningen til alle interessenter på en slik måte at alle interessenter tar eierskap til vedtaket. En effektiv leder i en krise bør lytte til de som har ulike meninger og synspunkter på løsninger samt skal være positiv, rolig og modig. En effektiv leder i en krise skal være positiv, rolig og modig samt innse at de ansatte ser opp til han for informasjon og realistiske håp for fremtiden. Etter krise tiden bør en god leder evaluere situasjon og reflektere over handlinger hva som kunne blitt gjort bedre og redusere risikoen for fremtidig krise (Plessis & Keyter, 2020).

Covid-19 startet som en helsekrise, men konvergente inn i sosiale, økonomiske og politiske kriser. Derfor kan denne krisen kreve en miks av lederstiler (Plessis & Keyter, 2020).

### 3.2 Lederstiler

Lederstil er atferdsmønster hos ledere som er relatert til hvordan lederne kommuniserer med medarbeiderne (Ladegård & Vabo, 2010). Schweizer (2005) sier at lederstil er en sosial

påvirkningsprosess der ledere søker frivillig deltakelse fra underordnede for å nå organisatoriske mål (Wulandari et.al., 2021).

Hvilke type lederstiler kan være mest effektive før, under og etter krisen? Det er ingen spesifikk lederstil som kan adressere en krise fordi hver lederstil har sine egne styrker og svakheter og en spesiell lederstil som kreves for en konvergent krise kan utvikles ved å låne trekk ved ulike lederstiler (Plessis & Keyter, 2020). På bakgrunn av dette vil jeg undersøke sti-mål teorien, transformerende lederstil og situasjonsbasert ledelse og se om disse lederstilene kan bidra til effektiv styring i krise perioden.

### 3.1.1 Sti-mål teorien

Ifølge sti-mål teorien kan lederen påvirker tilfredshet, motivasjon og prestasjoner hos de ansatte (House & Mitchell, 1975). Teorien baserer seg på tre hypoteser:

1. Ledere som tilrettelegger for klare sammenhenger mellom innsats og belønning reduserer forvirring rundt roller.
2. Uformell og strukturell ledelse påvirker medarbeidernes holdninger til mulige utfall i en positiv retning.
3. Ulike effekter vil oppstå avhengig av medarbeidernes tilfredshet og rolleforståelse knyttet til arbeidsoppgaven

Sti-mål teorien antyder at leder kan bruke forskjellige oppførsel med samme ansatt i ulike situasjoner og foreslår et rammeverk for fire lederstiler som kan passe i ulike situasjoner: dirigerende lederskap, støttende lederskap, deltakerne lederskap og prestasjonsorientert lederskap (Malik, 2013; House & Mitchell, 1975; Silverthorne, 2001).

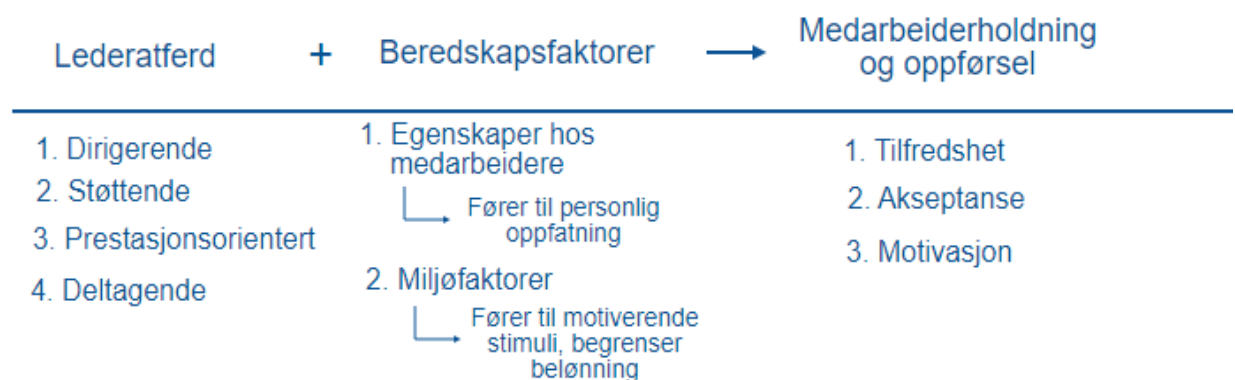
Dirigerende leder forteller de ansatte nøyaktig hva de skal gjøre, hva som forventes fra dem og tidslinje for fullføring av en bestemt oppgave. En slik lederatferd er hensiktsmessig når oppgaven er kompleks eller tvetydig, formell autoritet er sterk og arbeidsgruppen gir jobbtildfredshet (Malik, 2013; House & Mitchell, 1975; Silverthorne, 2001).

Støttende leder viser bekymring for underordnedes velvære og personlig behov. Støttende lederskap består i å være vennlig og imøtekommende som leder og inkluderer å ivareta underordnes velvære og menneskelig behov. En slik lederatferd er hensiktsmessig når oppgaven er enkel, formell autoritet er svak og arbeidsgruppen gir ikke arbeidsglede (Malik, 2013; Ratyan et al., 2013; House & Mitchell, 1975; Silverthorne, 2001).

Deltakende leder rådfører seg med underordnede om beslutninger. En deltakende leder konsulterer underordnede, innhenter deres ideer og meninger og integrerer deres forslag inn i beslutningstaking (Malik, 2013; House & Mitchell, 1975; Silverthorne, 2001).

Prestasjonsorientert leder setter klare og utfordrende mål for underordnede, etablerer en høy standard for fremragelse for de ansatte og søker kontinuerlig forbedring.

Prestasjonsorientert leder viser også høy grad av tillit til underordnede (Malik, 2013; House & Mitchell, 1975; Silverthorne, 2001).



Figur 4: Path-goal theory (House & Mitchell, 1975, s.9)

Disse fire ledelsesstiler kombinert med egenskaper hos de ansatte og miljøfaktorer antyder at en fleksibel tilnærming til lederrollen kan skape tilfredshet, aksept og motivasjon (House & Mitchell, 1975).

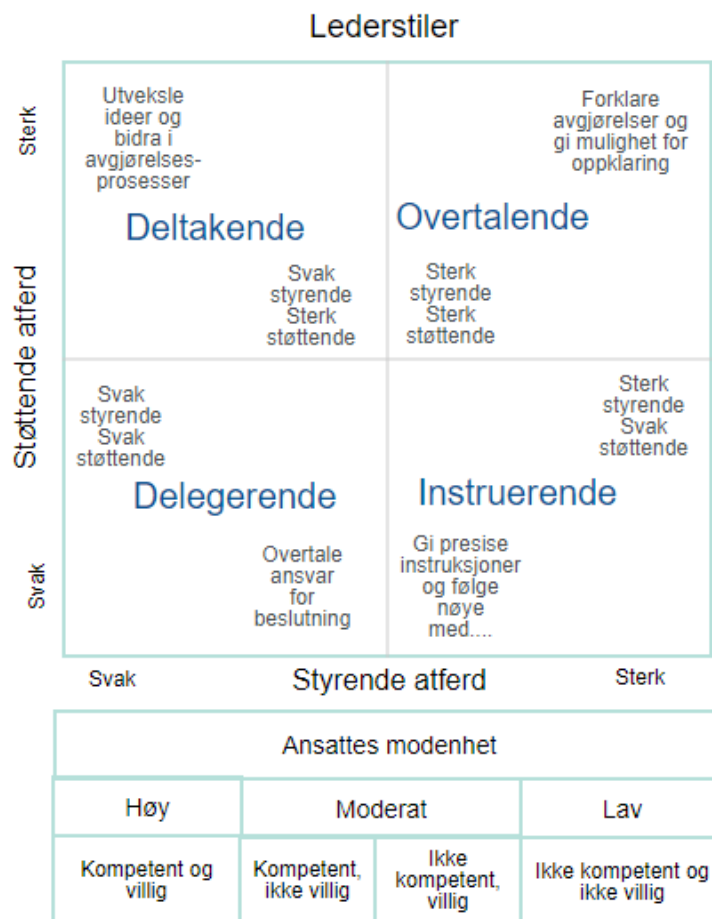
En sentral kritikk til sti-mål teorien er at den ikke har evnen til å generere meningsfulle spådommer samt at den forenkler forholdet mellom lederstiler og motivasjon og undervurderer medarbeidernes evne til å påvirke lederrollen (Silverthorne, 2001).

### 3.1.2 Situasjonsbasert ledelse

Situasjonsbasert ledelse ble utviklet av to økonomer Hersey og Blanchard på slutten av 60-tallet og bygges på antakelsen at det ikke finnes en bestemt lederstil og en leder må tilpasse sin lederstil ut fra ulike situasjoner og mennesketyper (Graff, 1983). Taylor et al. (2015) foreslår at situasjonsbasert ledelse omfatter “å utnytte en kombinasjon av individuell

*kunnskap, ferdigheter, evner og erfaring for å fungere effektivt i forskjellige situasjoner”* (Pounder, 2021, s.3).

Den situasjonsbaserte ledelsesmodellen har blitt beskrevet som et nyttig verktøy som kan hjelpe ledere i alle typer organisasjoner for å nå sine mål. Hovedbudskapet i denne modellen er at lederen må velge den måten som passer best i en bestemt situasjon avhengig av medarbeiderens modenhetsgrad (Raza & Sikandar, 2018). Det anbefales oppgaveorientert ledelse og styrende atferd ved lav myndighets grad og menneskeorientert ledelse og støttende atferd ved høy myndighets grad (Løvik & Bytingsvik, 2021). Figur 3 viser fire grunnleggende lederstiler i den situasjonsbaserte modellen: delegerende, støttende, coachende og instruerende (Raza & Sikandar, 2018; Løvik & Bytingsvik, 2021).



*Figur 5: Hersey og Blanchards situasjonsbasert lederteori*

*Delegerende* stil forutsetter høyt kompetansenivå hos de ansatte og innebærer at lederen overlater ansvar til de ansatte.



*Støttende* stil forutsetter høyt kompetansenivå hos de ansatte hvor de kan prestere godt og delta i beslutningsprosesser.

*Coachende* lederstil forutsetter lavt kompetansenivå hos de ansatte og lederen må bidra med veiledning og instruksjoner for bedre prestasjoner hos de ansatte.

*Instruerende* lederstil forutsetter lavt kompetansenivå hos de ansatte hvor lederen har lav støtte og styrende atferd.

Ifølge Haukedal (2005) er styrke i denne teorien at den påpeker viktigheten av et fleksibelt lederskap. En forskning viser at anvendelsen av situasjonsbasert lederstil på et universitet har hatt betydelig innvirkning på elevenes prestasjoner der læreren spilte rollen som instruktør og forbedret elevenes prestasjoner med bruk av undervisningsstilling gitt av denne modellen (Raza & Sikandar, 2018). Modellen til Hersey og Blanchards legger vekt på lederens rolle når det gjelder opplæring, interessante oppgaver, delegering av myndighet med hensyn til modenhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

En generell kritikk mot situasjonsbasert ledelsesteori er at det kan være vanskelig å beregne kompetansenivået hos de ansatte og at kompetansen oppfattes som fast og ikke kan utvikles (Ladegård & Vabo, 2010). Det er også funnet at i noen situasjoner kan det være vanskelig å forutsi lederstil empirisk (Sandvik, 2011).

### 3.1.3 Transformerende ledelse

Bass og Avolio (1994) definerte transformasjonsledelse som lederskap som oppstår når lederen stimulerer interessen blant kolleger og følgere til å se arbeidet sitt fra et nytt perspektiv (Mandell & Pherwani, 2003). De transformasjonsledere genererer en bevissthet om oppdraget eller visjonen av organisasjonen og utvikler de ansattes potensial til et høyere nivå (Mandell & Pherwani, 2003). Transformerende lederstil kan bidra til at de ansatte kan føle tillit, beundring, lojalitet og ha respekt mot lederen samt at de er motivert til å prestere bedre (Yukl, 2013).

Kelly (2005) hevder at transformasjonsledelse er den mest effektive lederstilen i en krisetid fordi transformasjonsleder reagerer raskt på endringer under en nødsituasjon (Plessis & Keyter, 2020). Transformerende lederstil består av fire komponenter: idealiserte innflytelsen, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualiserte hensyn til gruppe-medlemmer (Long et.al., 2014).

*Idealiserte innflytelse* betyr at leder er et forbilde for de ansatte og kan etablere kjerneverdier, overbevisninger og etiske prinsipper som kan gjelde under en krise. Dette kan hjelpe til å bygge en gjensidig tillit mellom de ansatte og lederen spesielt hvis lederen holder løfter og informasjon lovet under selve krisen stadiet (Plessis & Keyter, 2020).

*Inspirerende motivasjon* betyr at lederen kan motivere og stimulere til måloppnåelse blant de ansatte. Lederen bør effektivt og åpent kommunisere all informasjon med de ansatte, minner dem om visjonen for organisasjon i tilfelle en krise samt vise optimisme, entusiasme og evnen til å påpeke det positive (Plessis & Keyter, 2020). Dette er veldig viktig ikke bare for økonomisk årsaker, men også av sosiale og personlige årsaker.

*Intellektuell stimulering*, kreativitet og autonomi bør oppmuntres og integreres i en organisasjon. Det er viktig at lederen skaper miljø som bidrar til å stimulere kreativitet og innovasjon for å finne en praktisk og kostnadseffektiv løsning for krisehåndtering (Plessis & Keyter, 2020).

*Individualiserte hensyn til gruppe-medlemmer*. Lederen bør gjennom observasjon gjenkjenne ulike motivasjonsfaktorer hos de ansatte og bestemme behovene til individene i deres grupper eller samfunn. For å sikre denne behovsvurderingen bør ledere kjenne organisasjonens eller samfunnets behov og den bør være på plass før en krise inntreffer (Plessis & Keyter, 2020).

En generell kritikk til transformerende lederstil er ikke tilstrekkelig beskrivelse av forklarende prosesser, utelatelse av noen relevant atferd og utilstrekkelig spesifisering av situasjonsvariabler (Yukl, 2013).

### 3.4 Kommunikasjon

Utbruddet av Covid-19 i 2020 har ført til at veldig mange organisasjoner ble tvunget til å la sine ansatte å jobbe hjemmefra. Med fjernarbeid forutsettes at de ansatte jobber godt selvstendig, er ansvarlig, har personlig motivasjon og de er teknisk dyktige for å lære de nye digitale løsninger (Carro, 2021). Ifølge Kowalski og Swanson (2005) er det tre viktig faktorer for vellykket fjernarbeid: kommunikasjon, støtte og tillit.

Den første viktigste faktoren for suksess med fjernarbeid er støtte (Kowalski og Swanson, 2005). En studie viser at det kan være vanskelig med fjernarbeid uten støtte fra toppledelsen i form av ny teknologi og verktøy og dette er avgjørende for vellykket fjernarbeid (Kowalski og Swanson, 2005). Under Covid-19 krisen har de ansatte blitt pålagt å jobbe hjemme og

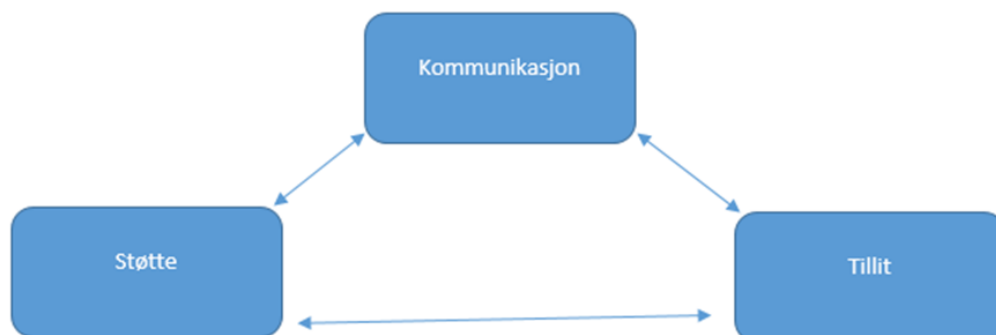
ledelsen ble også tvunget til å gi full støtte til denne ordningen. Det ble skaffet nytt verktøy som ga mulighet til å utføre arbeidet hjemmefra, gitt opplæring på hvordan de skal bruke den nye teknologien, og ble laget spesiell IT støtte for å håndtere fjernarbeidernes behov.

Facebook har implementert en støtteordning på 1000 dollar for sine ansatte for å kompensere de ulempene som er knyttet til fjernarbeid og forskningskonsernet satt i gang ulike støttetiltak som for eksempel medarbeider hjelp og psykologisk støtte for de ansatte under Covid-19 (Boiral et al., 2021).

Den andre viktigste faktoren for vellykket fjernarbeid er kommunikasjon (Kowalski og Swanson, 2005). Kommunikasjon er nødvendig for å forebygge at de ansatte som jobber hjemmefra føler seg isolert og en tidligere studie viser at 50% av respondentene oppga kommunikasjon som en utfordring ved fjernarbeid (Kowalski og Swanson, 2005).

Kommunikasjon under Covid-19-krisen uten uformelle lunsj samlinger eller møter ansikt-til-ansikt har vært krevende og digital kommunikasjon har blitt et viktig alternativ. Vi har sett stor betydning av den raske teknologiutviklingen med nye digitale kommunikasjonskanaler som Zoom, Teams, Skype og andre verktøy som har gjort det mulig å fortsette med arbeidet hjemmefra (Kasumovic & Kongevold, 2021).

Den tredje viktigste faktoren for vellykket fjernarbeid er tillit (Kowalski og Swanson, 2005). Det viktigste suksessfaktor for å lykkes med fjernarbeid er at kulturen i organisasjonen basert på tillit og ledere må stole på at de ansatte både kan og gjør jobben sin godt. En kultur som er basert på tillit krever en nytenking og produktivitet bør måles ut fra ytelsesvurdering som er basert på hva de ansatte har oppnådd og hvilke mål de har nådd fremfor timer brukt på stedet (Kowalski og Swanson, 2005).



*Figur 6: Sammenheng mellom de tre kritiske suksessfaktorer ved fjernarbeid og motivasjon (Kowalski og Swanson, 2005, s.245)*

Figur 6 viser at de tre suksessfaktorene henger sammen fordi hvis en kultur basert på tillit er det veldig avhengig av å ha en bra kommunikasjon. Kommunikasjon fører til tillit som igjen fører til bedre kommunikasjon og kommunikasjon knyttet også til støtte i form av den nye teknologien som bidrar å kommunisere med hvem som helst, når som helst og hvor som helst. Tillit og støtte henger også tett sammen fordi når de ansatte føler at de får støtte fra ledelsen og prestasjonsmåling baseres på resultat i stedet for antall timer, vil tillit bli forbedret (Kowalski og Swanson, 2005).

En studie viser at for å få bedre kommunikasjon under Covid-19 ble de ansatte involvert i flere ekstra videosamtaler hvor en stor del av disse ekstra samtaler var ubetydelig og kunne lett unngås (Delfino & van der Kolk, 2021). Til tross til nye digitale løsninger viser samme studie til at kommunikasjon har endret seg og det blir mer komplisert mellom ledere og de ansatte.

De nye nettplattformer som Teams, Zoom og Skype tillater mye nærmere overvåking av de ansatte enn tidligere og de ansatte følte at de måtte alltid svare på anrop med aktivert webkameraet og med høyt antall daglige videosamtaler følte de seg konstant overvåket. Flere ansatte følte ikke tillit fra sine overordnede og følte at de unødvendige møtene hver dag var ment for å overvåke og sikre seg at de ansatte faktisk begynner å jobbe kl. 9.00. Ledere indikerte at nettmøter er mindre effektive enn offline møter og derfor var det viktig å øke

antall online møter (Delfino & van der Kolk, 2021). En annen studie fant ut at ledere antar at de ansatte misliker arbeid og vil unngå det der det er mulig samt dette mangel på synlighet over de ansatte er et problem for ledelsen fordi de tror at ansatte vil dra fordel av mangel på tilsyn og utføre mindre arbeid (Hafermalz, 2021). Dette finner støtte ved en studie hvor en leder bekrefter at han må overvåke på grunn av manglende tillit til sine ansatte og han stoler ikke på at de ansatte leverer arbeidet innen avtalt frist så han innført mini samtale hver dag for å sikre seg at de jobber (Delfino & van der Kolk, 2021). Dette er tydelig eksempel på manglende tillit fra en leder til sine ansatte hvor den viktigste faktoren for vellykket fjernarbeid er ikke til stede. Mangel på tillit kompenseres med jevn kontroll for å sikre den gode kvalitet i leveransen.

En undersøkelse viser at mange ledere føler at de ikke har god kontroll under Covid-19, de klarer ikke å stole på de ansatte og tror at mange av de ansatte ikke klarer å bruke fjern teknologiene for å gjøre en god jobb (Savage, 2021).

Mulig løsning kan være det at både ledere og de ansatte bør endre tankene i forholdet til hverandre slik at de ansatte som jobber hjemmefra kan få tillit og ledere må stole på at de ansatte oppfører seg ikke opportunistisk og handler i organisasjonens beste selv om de jobber hjemmefra (Hafermalz, 2021).

### 3.5 Motivasjon

Motivasjon er også et interessant tema å se på i forbindelse med styringssystemer under Covid-19- krisen og påfølgende fjernarbeid da motivasjon oppmuntrer de ansatte å nå organisasjonsmål. Det skilles mellom indre og ytre arbeidsmotivasjon (Gagne & Deci, 2005). Indre motivasjon får folk til å gjøre en aktivitet som de synes er interessant og gøy og de ansatte får tilfredsstillelse fra selve aktiviteten (Gagne & Deci, 2005). Ytre motivasjon krever et samspill mellom aktivitet og belønninger så tilfredshet kommer ikke fra selve aktivitet med fra de konsekvensene som aktiviteten fører til (Gagne & Deci, 2005).

Ifølge selvbestemmelsesteori må grunnleggende psykologiske behovet for autonomi, tilhørighet og kompetanse være til stede for å sikre ansattes indre motivasjon og trivsel på jobben (Carro, 2021). Dette finner støtte i en studie som fant ut at i koronakrisen med mye fjernarbeid og usikkerhet i omgivelser er det spesielt viktig at styringssystemer designes slik at ansattes grunnleggende behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse ivaretas for å unngå de negative psykologiske effekter som stress, frykt og forvirring (Delfino & van der Kolk,

2021). Det samme studie viser at bruk av personalstyring og kulturstyring har positiv virkning på den indre motivasjon til ansatte da disse styringssystemer dekker behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Kolk et al., 2019; Delfino & van der Kolk, 2021).

Behovet for autonomi kan realiseres ved mulighet til å ta egne beslutninger, bestemmer når og hvor du skal jobbe (Carro, 2021). En studie viser til en ansatt i et konsulentfirma som sier at han bestemmer selv når han vil stoppe å jobbe og å løpe en time ute og ingen lurte på hvor han har vært og hva han har gjort fordi ledelse opptatt kun av resultatene hans (Delfino & van der Kolk, 2021). Samme studie viser til et annet eksempel hvor mye autonomi over jobben fra ledelsen uten overvåking førte til høyere nivå av indre motivasjon hos de ansatte. Det er også viktig å tenke på at overengasjement, ekstraarbeid og selv utnyttelse kan senere føre til stress og utbrenthet så økonomistyring litteratur bør reflekterer over de moralske grensene for innsats (Delfino & van der Kolk, 2021).

Det andre behovet for kompetanse kan løses ved at enkeltpersoner trenger å mestre oppgaver og kontinuerlig lære forskjellige ting da ansattes indre motivasjon er avhengig av kompetansenivået de oppfatter (Carro, 2021). Det er viktig for ansatte ikke bare føle at de har nødvendige kompetansen med også søke om å få jevnlig tilbakemeldinger (Carro, 2021). Det siste behovet er tilhørighet og er avgjørende for enkeltperson som jobber i en organisasjon. På grunn av Covid-19 krisen og påfølgende fjernarbeidet er det begrenset mulighetene for kompetanseoverføring og tilhørighet da det er vanskelig å etablere vennskapelige og tett bånd mellom kollegaer noe som kan påvirke motivasjonen til å kommentere saker eller utveksle informasjon som er viktig for selskapet (Carro, 2021).

En studie viser at mangel på personlig kontakt og avstand kan føre til tap av identitet og frakobling med bedriften (Carro, 2021). Dette finner støtte i studien til Delfino og van der Kolk (2021) som viser at for å øke tilhørighet til organisasjonen begynte de ansatte å jobbe frivillig ekstra timer hver dag for å gjøre seg synlig og får oppmerksomhet. Likevel ble det opplevd mer autonomi enn i tiden før Covid-19 tiden, men det ble ikke identifisert endringer på ansattes behov for kompetanse og tilhørighet (Delfino & van der Kolk, 2021).

I en av artiklene nevnes det at for å beholde og motivere de ansatte på lengre sikt er det viktig å anerkjenne ansattes innsats (Boiral et al., 2021). En norsk studie viser også til mer autonomi under Corona-19 krisen og mindre bruk av kontroll og overvåking og at bruk av hjemmekontor har medført økt tillit (Larsen & Meidell, 2021).

### 3.6 Oppsummering

Krisesituasjoner krever en bestemt type ledelse, beslutningstaking og handling fordi det er viktig at ledere kan forutsi hendelser og negative innvirkning ved en krise. I dette kapitlet har jeg gjennom tilgjengelig litteratur og tidligere forskning prøvde å analysere de lederteoriene som passer best i kriseperioden. I forbindelse med dette har jeg sett på tre ulike lederstiler: sti-mål teorien, situasjonsbasert lederstil og transformerende lederstil for å finne ut hvilke disse lederstilene er best egnet for få ønskede atferd hos de ansatte i Covid-19 perioden. Sti-mål teorien handler om at en leder kan velge den rette lederstilen slik at den kan bidra til å øke medarbeidernes motivasjon. Situasjonsbasert lederstil bygges på antakelsen at det ikke finnes en bestemt lederstil og en leder må tilpasse sin lederstil ut fra ulike situasjoner og mennesketyper (Graff., 1983). Transformerende lederstil handler om lederskap som oppstår når lederen stimulerer interessen blant kolleger og følgere til å se arbeidet sitt fra et nytt perspektiv (Mandell & Pherwani, 2003).

Jeg har også sett på tre kritiske suksessfaktorer støtte, kommunikasjon og tillit som er nødvendige for å få motivasjon ved fjernarbeid. Videre har jeg sett på selvbestemmelsesteori og de grunnleggende psykologiske behovet for autonomi, tilhørighet og kompetanse som må være til stede for å sikre ansattes indre motivasjon og trivsel på jobben (Carro, 2021). Gjennomgangen av litteraturen viser at i Covid-19 perioden er det spesielt viktig at styringssystemer designes slik at ansattes grunnleggende behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse ivaretas for å unngå de negative psykologiske effekter som stress, frykt og forvirring (Delfino & van der Kolk, 2021). Tidligere forskning viser at bruk av styringssystemer som personell styring og kulturell styring, som er en av kategoriene til styringspakken til Malmi og Brown (2008), har positiv virkning til ansattes motivasjon da disse styringssystemer dekker behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Kolk et al., 2019; Delfino & van der Kolk, 2021).

## 4. Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for prosjektets metodologiske tilnærming samt valg av forskningsdesign og forskningsmetode for å få svar på forskningsspørsmål. Metodekapitlet representerer mine valg knyttet til problemstilling, planlegging, utvalg, datainnsamling og andre avgjørelser slik at leseren kan spore hele studiens forskningsprosess. Jeg starter med å redegjøre for metodevalg og hvorfor har jeg valgt å benytte kvalitative metoder med semistrukturert intervju fremfor kvantitative metoder i denne studien. Videre presenterer jeg begrunnelser og utfordringer knyttet til intervjuguide og analyseprosesser. Avslutningsvis presenteres vurderingen av kvalitet på de innsamlede dataene som reliabilitet, validitet, generaliserbarhet, etiske betraktninger samt kritikk og begrensninger ved valg av metoden.

### 4.1 Metodevalg

#### 4.1.1 Forskningsdesign

I startfasen av forskningsprosjektet har jeg tatt stilling til hva jeg vil undersøke og hvordan skal det gjennomføres med utgangspunkt i problemstillingen. Planen for hvordan undersøkelsen skal legges opp kalles for forskningsdesign. I forskningslitteratur skilles det mellom ulike former for forskningsdesign som knyttes til formålet med undersøkelse: tidsdesign, komparativ design, case-design og tverrsnittdesign (Thagaard, 2013, s.54). Studier som representerer tidsdesign konsentrere seg kjennetegnes å analysere hvordan sammenhengen mellom fenomenene som studeres endres over tid. I komparative design er hensikten å utforme opplegg som gir grunnlag for teoretisk interessante sammenligninger mellom flere enheter. Case design er rettes mot å studere mye informasjon om få enheter eller caser (Thagaard, 2013). Tverrsnittdesign brukes for å samle inn data på et bestemt tidspunkt fra virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Undersøkelsen som ble gjennomført i en offentlig virksomhet som ble betraktet som en samfunnskritisk virksomhet under pandemien. Denne offentlige virksomheten har gått gjennom omfattende sammenslåingsprosessen hvor tre forskjellige virksomheter ble slått sammen til en ny virksomhet den 1. januar 2020. Da Covid -19 brøt ut i mars 2020 rakk ikke de ansatte i den nye virksomheten å bli godt kjent med hverandre noe som er viktig å ta stilling til når det gjelder svarene jeg har fått fra informantene i denne undersøkelsen.



I denne studien brukte jeg komparativ design da jeg hadde mål å sammenlikne styringssystemer og lederstiler i fire forskjellige avdelinger for å se hvilke av dem som taklet bedre utfordringer som oppsto i forbindelse med Covid-19.

#### 4.1.2 Forskningsmetode

Valg av forskningsmetode må passe til temaet og forskningsspørsmål som man ønskes å studere. Forskningsmetode kan deles inn i kvalitativ og kvantitativ metode hvor den kvalitative metoden er rettet mot analytiske beskrivelser og går mer i dybden mens den kvantitative metoden dreier seg om statistiske generaliseringer samt utbredelse og antall (Thagaard, 2013, s., 17). De kvantitative metodene er basert på talldata og det er mer distanse mellom forsker og personer som deltar i prosjektet mens de kvalitative metodene presenteres som tekst og baseres på nærvær forhold mellom forsker og personer som studeres (Thagaard, 2013; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011; Kvale & Brinkmann, 2010). Det er mange som kombinerer kvalitative og kvantitative metoder innenfor samme forskningsprosjekt og denne metoden kalles for triangulering (Thagaard, 2013, s.18).

Jeg har valgt å bruke kvalitativ tilnærming med gjennomføring av dybdeintervjuer for å få forståelse av hvilke styringssystemer ble brukt av ledere under Covid-19 og hvordan responderte de ansatte på disse. Det har vært lite forskning på dette området tidligere og denne kvalitative studien kan bidra til utvikling av ny kunnskap som er relevant i forhold til foreliggende kunnskap. Kvalitative metoder kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg noe som betyr at både problemstillingen og forskningsdesign kan endre i løpet av prosjekt (Thagaard, 2013, s.31). Denne fleksibiliteten har vært viktig for meg da den ga meg mulighet til å se på problemstillingen og forskningsdesign fra ulike vinkler og gjøre noen endringer underveis i prosessen.

Målet med denne studien var å undersøke om det finnes gap mellom forventninger og erfaringer mellom ledere og de ansatte under Covid-19 og kvalitativ tilnærming kan ha store fordeler på grunn av stor fleksibilitet. Jeg ville finne ut om hvordan ledere opplever denne situasjonen og hvilke grep de gjør for at virksomheten når ønskede mål samtidig som jeg ville også undersøke hvordan de ansattes opplever denne situasjonen og de tiltakene som er gjort av ledere. Det er en fordel å bruke kvalitative metoder siden disse egner seg godt for å studere erfaringer, meninger og holdninger (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Jeg var mest interessert i å gå i dybden på de ansattes individuelle opplevelser og dette var grunn til jeg har valgt kvalitative metoder. Datainnsamlingen ble gjort gjennom semistrukturert intervju

noe som ga mulighet til å stille oppfølgende spørsmål for å få mer detaljert bilde av situasjonen.

#### 4.1.3 Litteratursøk

Litteratursøket i studien danner grunnlag for tematisering, problemstilling og eksisterende forskning på området. I oppstartsfasen har jeg gjennomført åpne søk knyttet til styringssystemer, kriseperioder, lederstiler, fjernarbeid og motivasjon. Dette analysearbeidet betegnes som dokumentanalyse og er basert på studier som er skrevet for en annen formål enn det som omfattes i dette forskningsprosjektet. Ordet *dokument* benyttes for alle slags skriftlig kilder som er tilgjengelig for forskerens analyse og det kan være både skrifter av privat karakter som dagbøker og brev eller offentlige skrifter som stortingsmelding eller årsrapporter (Thagaard, 2013; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dokumentanalyse kan gi indikasjon samt orientere oss i studier av faglitteratur om et bestemt tema (Thagaard, 2013; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Litteratursøk har vært utført i databasene til Universitetsbiblioteket ved USN, Nasjonalbibliotekets digitalarkiv og internasjonale forskningsbasen som Google Scholar. Jeg har også inkludert avisartikler og rapporter fra konsulent- og analyse selskaper som presenterer generelle økonomiske hensyn eller utforsker ledelsens meninger om spørsmål knyttet til økonomistyringssystemer, lederstil og Covid-19-krisen. For å kvalitetssikre materiell fra databasene ble det lagt vekt på nøye gjennomlesning. Tabell 1 illustrerer en oversikt over søkeord som resulterte i relevant litteratur.

Tabell 1. Litteratursøk

Søkeord	Database
“Management Control Systems and Covid-19”	Oria, Google Scholar
“Økonomistyringssystemer og Covid-19”	Oria, Google Scholar
“Motivasjon og Covid 19”	Oria, Google Scholar
“Kommunikasjon og Covid 19”	Oria, Google Scholar
“Leadership and Covid-19”	Oria, Google Scholar
“Leadership theory”	Oria, Google Scholar
“Ledelse og styring”	Nasjonalbiblioteket

“Path-Goal Theory”	Oria, Google Scholar
“Leadership styles”	Oria, Google Scholar
“Situational leadership and theory”	Google Scholar
“Transformerende Lederstil”	Google Scholar

## 4.2 Kvalitative metoder

For å få en forståelse om forholdet mellom ledere og de ansatte under Covid-19 perioden, deres forventninger og erfaringer ønsker jeg gå i dybden på dette temaet og å benytte kvalitative metoder. Kvalitative metoder kjennetegnes av høy grad av åpenhet og fleksibilitet hvor man konsentrerer seg kun om noen få enheter samt egner seg bra når en skal studere meninger, holdninger og erfaringer (Thagaard, 2013; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Datainnsamlingsmetoden til denne undersøkelsen vil gjennomføres ved hjelp av individuelle intervju med fire ledere og deres fire underordnede i en offentlig organisasjon i Viken fylkeskommune. Denne datainnsamlingsmetoden bidrar til en dypere forståelse av både ledelsens og deres ansattes utfordringer som de har stått over og hvordan klarte de å løse disse utfordringer. Målet med denne undersøkelse er å få detaljert informasjon fra et lite utvalg for å få innsikt i følelser, erfaringer, forventninger og forståelse av både ledere og ansatte i bruk styringssystemene under Covid-19.

### 4.2.1 Dybdeintervju

Denne kvalitative datainnsamlingen ble gjennomført ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervju. Intervjuer kan være mer eller mindre strukturerte hvor ustrukturerte intervjuer er fleksible og uformelle mens strukturerte er med fast svaralternativer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). I denne undersøkelsen valgte jeg å bruke semistrukturert dybdeintervju som ble basert på strukturert intervjuguide. I et semistrukturert intervju er rekkefølgen av temaene bestemmes underveis og struktur tillater fremvekst av nye emner og funn under samtalen (Thagaard, 2013; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011; Izhar, 2018). Denne metoden forutsetter fleksibilitet og åpenhet under intervju mellom forsker og intervjuperson og gir mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål samt diskutere temaene som ikke var planlagt i forkant (Thagaard, 2013; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011; Kvale & Brinkmann, 2010). Intervjuet kan innebære en risiko for misforståelser,

feilvurderinger og uhell men også gi mulighet til å avdekke nye ting, følelser og erfaringer. Intervju gjør det mulig å avsløre intervjuobjektets personlige erfaringer, livshistorier og følelser som er nyttig for å få dybdeinformasjon om sensitive temaer (Izhar, 2018).

Kvale & Brinkmann (2010) beskriver følgende trinn i forskningsprosessen med kvalitative intervjuer:

1. Tematisering
2. Planlegging
3. Datainnsamling
4. Transkribering
5. Analyse
6. Kvalitetsvurdering
7. Rapport

Prosessen består av formulering av formålet og tematisering fra forskeren, grundig planlegging, datainnsamling, transkribering, analyse samt kvalitetsvurdering og rapport.

#### 4.2.2 Tematisering

Tematisering ble gjort i utgangspunkt i et ønske å undersøke en aktuell problemstilling med begrenset forskning. I bakgrunn fra styringssystemer ønsket jeg å forske på en problemstilling som er knyttet til lederens og ansattes forventninger og erfaringer under Covid-19.

Gjennomgang av tilgjengelig litteratur viser at det er mye forskning som er rettet mot medarbeidere mens forskning på ledelsen var mindre utbredt. Dette ga meg ønske å undersøke hvordan lederens og ansattes forventninger og erfaringer har blitt påvirket under pandemien.

Jeg har valgt å undersøke en virksomhet i en offentlig etat som ble betraktet som kritisk viktig samfunnsfunksjon under pandemien. Denne virksomheten består av fire avdelinger med ulike arbeidsoppgaver, ulike strategi og interaksjon og gir mulighet til å undersøke hvordan har disse fire avdelinger har opplevd endring av styringssystemer under pandemien samt om det finnes gap mellom forventninger og erfaringer mellom ledere og de ansatte.

#### 4.2.3 Planlegging

Denne kvalitative studien benytter et eksplorerende design. En eksplorerende tilnærming har som mål å utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent eller hvor det ikke finnes

mye teori (Jacobsen, 2005). Derfor ble det viktig å finne informanter som har både kunnskap, erfaring og bevisst rolle som kan hjelpe oss å svare på problemstillingen. Jeg har besluttet å velge informanter som har lederrollen med ansvar for minimum 15 medarbeidere. I tillegg har jeg valgt fire informanter fra medarbeiderens side som har jobbet i organisasjonen i minst fem år. Det ble valgt ut fire informanter med lederrollen og fire informanter fra medarbeiderens side. Jeg skulle ønske å ha flere informanter fra medarbeiderens side for å ha flere som kan dekke ulike tilnærminger til ledelse, men det var ikke mulig på grunn av tidsbegrensninger og det arbeidet som det medfører i etterkant. Det ble gjennomført 8 intervjuer med fire ledere og fire deres medarbeidere. I tabell 2 vises en oversikt over respondentene, stilling, dato, sted og varighet på intervjuene.

*Tabell 2: Oversikt informanter*

<b>Intervjuobjekt</b>	<b>Stilling</b>	<b>Dato</b>	<b>Sted</b>	<b>Varighet</b>
Respondent 1	Ansatt 1	28.03.2022	Teams	46 minutter
Respondent 2	Leder 1	30.03.2022	Teams	52 minutter
Respondent 3	Ansatt 2	30.03.2022	Teams	50 minutter
Respondent 4	Ansatt 3	31.03.2022	Teams	48 minutter
Respondent 5	Leder 2	31.03.2022	Teams	40 minutter
Respondent 6	Leder 3	01.04.2022	Teams	45 minutter
Respondent 7	Ansatt 4	01.04.2022	Teams	41 minutter
Respondent 8	Leder 4	04.04.2022	Teams	45 minutter

Respondentene er anonymisert med hensyn til deltakerne i studiet. Ledere er notert fra leder 1 til leder 4 og ansatte er representert med ansatt 1 til ansatt 4.

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av en uke gjennom et digitalt planleggingsverktøy Teams. Det er noen utfordringer knyttet til digitalt gjennomføring av intervjuene kontra å gjennomføre ansikt til ansikt. Det er flere fordeler med å gjennomføre intervjuene fysisk da de ikke kan bli teknisk forstyrret samt at man kan se kroppsspråk og andre ikke verbale viktige

signaler samt et fysiske møte kan også bidra til å skape trygg og komfortabel atmosfære. Samtidig kan disse fysiske møtene være tidkrevende og dyre hvis de involverer reise som kan være kostbare (Saarijarvi & Bratt, 2021).

Videointervjuet anses å være mest likt ansikt til ansikt intervju og i slike intervju kan folk delta uavhengig av hvor de bor (Saarijarvi & Bratt, 2021). I selve intervjusituasjonen er det noen aspekter som skiller seg fra ansikt til ansikt intervjuer. Videointervju krever pålitelig teknologi, internettforbindelse, kamera av god kvalitet og mikrofon er avgjørende og de gruppene som ikke har tilstrekkelig tilgang til dette kan være ekskludert (Saarijarvi & Bratt, 2021). I tillegg hvordan man kan observere intervjuobjektet avhengig av hvordan personen er plassert foran kamera og det kan være vanskelig tolke kroppsspråk og andre ikke verbale signaler (Saarijarvi & Bratt, 2021). En tidligere forskning viser at nettkommunikasjon bidrar positivt til mennesker som opplever fysiske møter som utfordrende og stressende. Den kan også bidra til å øke tilgjengeligheten ved å fjerne barrierer på grunn av individuelle ressurser for transport og andre former for personlige begrensninger eller sosiale ulikheter (Balconi et al., 2022). Samtidig minimerer nettkommunikasjon de sosiale signalene som kjennetegner utveksling ansikt til ansikt og kan bidra til redusert empati og økt individualisme (Balconi et al., 2022).

I denne studien fikk respondentene mulighet til å velge selv tidspunkt for intervju og det ble lagt opp til maksimalt to intervju om dagen. I forkant av intervjuene ble det gjennomført en test for å sjekke om det tekniske fungerer tilstrekkelig og hvordan bør jeg plassere meg foran kamera samt har jeg sjekket om data ble lagret i etterkant.

#### 4.2.4 Datainnsamling

Hvert intervju har startet med en forklaring av prosjektets formål og faktaspørsmål for å redusere formalitet. Disse faktaspørsmål skulle bidra til at samtalen ble mest mulig avslappet noe som kan bidra til bedre flyt i samtalen. Jeg har prøvd å formulere spørsmål slik at de kunne oppmuntre til å fortelle samt har jeg forsøkt å beholde nøytralitet i intervjuene, men i noen tilfeller følte jeg at det var viktig med gjensidig åpenhet (Thagaard, 2013; Kvale & Brinkmann, 2010). Dette skulle bidra til mer avslappet og konstruktiv samtale. Videre har jeg stilt spørsmål om respondentens rolle, avdeling og antall ansatte hos ledere, og hvor lenge har de vært ansatte i denne virksomheten. Deretter har jeg stilt spørsmål om avdelingens endringer i de siste to årene før vi beveget oss videre til nøkkelspørsmål.

En ulempe med slike intervjuer er at deltakerne kan snakke ut fra slik de ønsker å opptre, og ikke det faktisk er (Thagaard, 2013; Kvale & Brinkmann, 2010). For å unngå dette hadde jeg ikke delt ut intervjuguiden på forhånd noe som ga deltakerne mulighet til å formidle deres umiddelbare tanker rundt temaet. Jeg har utarbeidet to typer av intervjuguiden en til ledere og en til de ansatte. Intervjuguidene (Vedlegg 1 og 2) ble utarbeidet i temaene som var sentrale for dette prosjektet og inneholdte introduksjon spørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål og oppfølgingsspørsmål. Til sammen var det 26 spørsmål til ledere og 24 spørsmål til de ansatte. Jeg opplevde at i et par av intervjuene ble spørsmålene misforstått og jeg måtte stille flere oppfølgingsspørsmål.

#### 4.2.5 Transkribering

I etterkant av intervjuene ble datamateriale fullstendig transkribert. Transkribering betyr å oversette dataene fra talespråk til skriftlig språk (Kvale & Brinkmann, 2010). Transkribering er en tidkrevende prosess og under transkribering kan en del av viktig informasjon, som stemmeleie og kroppsspråk, forsvinne (Kvale & Brinkmann, 2010).

Transkribering ble gjennomført manuelt og fortløpende etter intervjuene. Dokumentasjonen ble gjennomført ved hjelp av lydopptak og det ble benyttet integrert opptaksløsning i videokonferanse programmet Teams for å sikre optimal kvalitet på opptaket. I tillegg ble det også brukt opptak på telefon ved siden av Teams opptaket for å sikre mot tekniske feil. Det ble transkribert fra muntlig tale til tekst språk, ord for ord for å beholde hele formulering til respondentene hvor jeg har lagt vekt på høy nøyaktighet i transkribering med hensyn for å sikre den viktige og relevante informasjonen.

#### 4.2.6 Analyseprosessen

Etter transkribering startet jeg med analyse av dataene. Å analysere data betyr å dele opp data i biter og elementer og finne et mønstre som kan svare på problemstillingen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Det er vanlig å skille mellom ulike nivåer av analyse hvor i den første gangs fortolkningen forenkles dataene for å skape oversikt, mens i de andre og tredjegangs fortolkninger plasseres data i en større sammenheng (Leseth & Tellmann, 2014).

I kvalitativ forskning analyseres data parallelt med datainnsamlingen. Analysen foregår allerede under intervju og blir etter hvert mer og mer dominerende del av prosjektet (Leseth & Tellmann, 2014). Under intervjuene stilte jeg oppfølgende spørsmål til informantene dersom jeg trengte å bekrefte eller avkrefte mine fortolkninger.

Etter transkribering har jeg begynt å jobbe med meningsfortetting ved å redusere data til korte setninger som beskrev meningen i det som ble sagt (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Ifølge Thagaard (2013) innebærer kvalitativ analyse å reflektere over hvordan teksten kan forstås, og finne frem til hvilke ord og begreper som er best egnet til å uttrykke meningsinnholdet (Thagaard, 2013, s.159). Jeg har brukt mine egne kommentarer under lesing av teksten for å få bedre forståelse av hvordan jeg har tenkt og reagert på det som ble sagt. Deretter har jeg gått gjennom intervjuer tekstene på en fordomsfri måte for å finne de sentrale og meningsfulle temaene i teksten (Johannessen & Tufte, 2002). For meg var det viktig å skille mellom tolkninger som er tett bundet med representanters forståelse av sin situasjon og tolkninger som er knyttet til teoretiske bakgrunn (Thagaard, 2013).

Videre ble intervjumaterialet kodet ved hjelp av tematisk analyse. Koding betyr å finne ett eller flere ord som beskriver hva slags informasjon tekst elementet gir (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Tematisk analyse innebærer at vi studerer informasjon om hvert tema for alle deltakerne og hovedpoeng er å gå i dybden på de enkelte temaene (Thagaard, 2013). I denne oppgaven la jeg stor vekt på å ha informasjon fra alle representanter om de samme temaene. Jeg startet selve koding ved å bruke farger for fremhevet ord og setninger som jeg opplevde som viktige i forhold til spørsmålene jeg hadde stilt. Jeg skrev også stikkord som beskrev innholdet og egne kommentarer for å få lettere oversikt.

I det siste trinn i analyseprosessen startet jeg med kategorisering av datamaterialet. Kategoriene representerer både temaene som har direkte referanse til problemstillingen og temaer som ble utviklet i løpet av analysen (Thagaard, 2013, s.160). Kategorisering reduserer og strukturerer store intervjutekster til noen få tabeller og figurer (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 210). I dette studiet har jeg kategorisert spørsmålene i intervjuguiden på forhånd i fire kategorier: arbeidsmiljø, individuell oppgaveløsning og personlig trivsel. Disse kategoriene hjalp meg å få bedre struktur og oversikt over datamengden. Underveis ble det dannet flere underkategorier som ble plassert under hovedkategorier.

#### 4.3 Kvalitetsvurdering

Ved gjennomføring av en empirisk undersøkelse kan det oppstå mange faktorer som kan påvirke resultatene av undersøkelsen dermed er det viktig å se at empiriens kvalitet blir vurdert i forhold til datamaterialets reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet er betydningsfulle kriterier for å vurdere kvaliteten i forskning. I



dette delkapittelet skal jeg gjennomfører kvalitetsvurdering av det metodiske grunnlaget til forskningsprosjektet.

#### 4.3.1 Reliabilitet

Begrepet *reliabilitet* referer til spørsmålet om datas pålitelighet og knytter seg til nøyaktigheten av forskningsprosessen, hvilke data som brukes, hvordan den data ble samlet inn, og hvordan den ble bearbeidet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det er blitt argumentert at man kan styrke reliabiliteten ved å gjøre forskningsprosess gjennomsluttig som innebærer detaljert beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder slik at forskningsprosessen trinn for trinn (Thagaard, 2013).

I denne undersøkelsen har jeg sikret reliabiliteten ved hjelp å bruke de syv trinn til Kvale & Brinkmann (2010) samt gjennom å standardisere spørsmålene til dybdeintervjuene. I starten av prosjektet har jeg lagt vekt på teoretisk gjennomsluttighet av temaer som styringssystemer, ledelsesperspektiv i kriseperioder og organisasjonsatferd noe som har hjulpet å danne grunnlaget for videre tolkninger av intervjuene og har bidratt til å styrke reliabiliteten (Thagaard, 2013) Min kunnskap på området tilknyttet økonomi har vært av stor betydning for tolkning av funnene. Jeg stilte spørsmål med utgangspunkt i min utdanning og forståelse mens respondenter har oppfattet spørsmål ut fra deres forståelse eller utdanning. For å øke reliabiliteten i dette tilfelle har jeg sørget for å informere om min bakgrunn og hadde fokus på åpen kommunikasjon under hele intervjuprosessen. Jeg som forsker hadde kjennskap til alle respondentene som jeg hadde intervju med noe som kan virke positivt inn på reliabilitet og bidra til tillitsfull og åpen atmosfære under intervjuene slik at intervjupersonene følte seg trygge, hadde ønske om å dele sine synspunkter og være mer åpne og ærlige (Thagaard, 2013).

Jeg tok videoopptak av alle intervjuene hvor jeg i forkant av intervjuene fikk tillatelse fra respondentene. Den største fordelen med opptak var at alt som ble sagt under intervjuene blir bevart og ga grunnlag for å behandle data som blir mer uavhengig av forskerens oppfatning noe som igjen kan virke positiv på reliabiliteten (Thagaard, 2013).

#### 4.3.2 Validitet

I kvalitativ forskning handler validitet om hvorvidt de tolkninger vi har kommet frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten vi har studert (Thagaard, 2013; Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det er vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet hvor

intern validitet handler om hvordan en forskers observasjoner samsvarer med det teoretiske rammeverket. Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene fra undersøkelse kan generaliseres eller overføres til andre aspekter enn det som er studert (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

For å styrke validiteten benyttet jeg et semistrukturert intervju hvor jeg hadde avklarende spørsmål for å forstå meninger fra forskjellige vinkler eller perspektiver. I forkant av intervjuene sendte jeg intervjuguiden til veileder for tilbakemelding og har fått tilbakemelding og innspill. I intervjuprosessen resulterte noen spørsmål til avsporing av temaet, men jeg var veldig bevisst på å komme på riktig spor igjen slik at informasjon som jeg har fått ble forstått riktig. Jeg har forsøkt å redegjøre hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjonene jeg har kommet frem til noe som bidrar til å styrke validitet. Jeg har også gått kritisk gjennom hele analyseprosessen for å sikre validitet (Thagaard, 2013).

Jeg som forsker har godt kjennskap til de respondentene, det miljøet og hadde god forståelse av de fenomenene som jeg studerte. Dette innebærer både fordeler og ulemper for meg som forsker. Fordelene er at jeg som forsker kan forstå deltakernes situasjon og erfaringer noe som kan bidra til å bekrefte den forståelse som jeg har utviklet. Ulempene er at jeg kan overse noe som er forskjellige fra min egen erfaring og blir dermed mindre åpen for nyanser. Dette kan også påvirke validitet (Thagaard, 2013).

#### 4.3.3 Overførbarhet

Generalisering av forskning handler om hvorvidt tolkningen som utvikles innenfor rammen av et prosjekt kan være relevant i andre sammenhenger. Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering da det kan være vanskelig å generalisere små utvalg eller case studier (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Overførbarhet dreier seg om hvorvidt man kan etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger eller forklaringer som kan være nyttig på andre områder enn det som studeres (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Det kan være interessant å se om funnene som er gjort i dette prosjektet kan overføres til andre tilsvarende prosjekter. I dette tilfelle ble studiet gjennomført i en offentlig etat innenfor en begrenset tidsperiode med fokus på Covid-19 som har bidratt til at store deler av samfunnet ble satt inn i en vanskelig situasjon. Det er mange offentlige etater i Norge som har erfaring med de problemstillingene som ble studert i denne studien og kan kjenne seg igjen i de

tolkningene som ble formidlet i dette prosjektet. Det er argumentert at leserens gjenkjennelse av situasjonen har betydning for undersøkelsens overføringsverdi (Thagaard, 2013). Empirisk funn som ble gjort i dette prosjektet kan overføres til andre offentlige etater i Norge. De andre offentlige etater i Norge kan benytte funnene fra denne undersøkelse for å videreutvikle i nye undersøkelser.

#### 4.4 Ethiske betraktninger

Det er viktig å reflektere over hvilke konsekvenser det kan ha for de personene som deltar i forskningen slik at ingen kommer til skade. Viktig utgangspunkt for ethvert forskningsprosjekt er at forskeren må ha deltakerens informerte samtykke (Thagaard, 2013). Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har definert retningslinjer om informert samtykke slik *at forskningsprosjekter som inkluderer personen settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke* (Thagaard, 2013, s.26). Deltakerne har også rett til å avbryte sin deltakelse når som helst og det er frivillige deltakelse.

Alle deltakere i dette prosjektet har fått muntlig opplysning om dette prosjektet samt opplysninger hva slags rett og konsekvenser de har som deltakere i et forskningsprosjekt. De ble også informert om konfidensialitet av opplysninger. Utvalget i dette prosjektet består av ledere og medarbeidere noe som jeg vurderte som et følsomt område og forsøkte å sikre at konfidensialitet har blitt ivaretatt i alle ledd av studien. Jeg har forsøkt å minimere gjenkjennelse av disse personer for å begrense fysisk og psykisk belastning for deltakere. Alle transkripsjoner ble anonymisert og lydopptak skal slettes når prosjektet avsluttes.

#### 4.5 Kritikk og begrensninger ved valg av metode

I dette forskningsprosjektet har jeg valgt å bruke kvalitative metoder. Datagrunnlaget består av dybdeintervjuer med fire ledere og de fire ansatte. Jeg intervjuet fire ledere som hadde ansvar for mer enn 15 ansatte og jeg lot dem bruke egne erfaringer og ord til å forklare ulike temaer. De fire ansatte som deltok i undersøkelsen har jobbet over fem år i forskjellige avdelinger i virksomheten. Respondentene hadde forskjellig utdanning og kun de fire ledere hadde erfaring med økonomiansvar. Dette kan ha en påvirkning på respondentens tolkning og forståelse av mine spørsmål. Respondentene har ikke fått intervjuguiden i forkant av intervjuet fordi jeg ville få deres umiddelbare tanker rundt temaene samt at jeg ville unngå at de skulle lese seg opp for å gi et "teoretisk riktige svar". En sentral utfordring av

dybdeintervjuer er at dette er en tidkrevende prosess hvor planlegging, gjennomføring og transkribering av 8 intervjuer tok betydelig deler av prosjektarbeidet. Det ble også lagt stor vekt på nøyaktighet ved utforming av intervjuguiden da det var primært data i dette forskningsarbeidet. På grunn av begrensning av tid og ressurser hadde jeg mulighet til å gjennomføre intervju kun med en ansatt knyttet til hver av de fire ledere. Hver leder har hatt ansvar for minst 15 personer og hvis alle de ansatte skulle stille seg til intervju så skulle det vært nesten 80 personer som jeg måtte snakke med i tillegg til ledere. Dette ville vært umulig å gjennomføre kvalitativ og kvantitativ undersøkelse kunne vært mer hensiktsmessig. Jeg valgte istedenfor å konsentrere meg om kun fire medarbeidere som representerte hver sin avdeling for å få mer grundigere informasjon. Dersom jeg hadde gjennomført intervjuer med alle de ansatte som tilhører hver sin leder kunne jeg fått dypere innsikt samt ulike perspektiver og oppfatning av deres leders styringssystemer.

Dersom jeg har benyttet en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder kunne det bidratt til mer ytterligere og bredere forståelse for temaene.

#### 4.6 Oppsummering

Dette metodekapittelet representerte mitt valg knyttet til problemstilling, planlegging, utvalg, datainnsamling og andre avgjørelser slik at leseren kunne spore hele studiens forskningsprosess. Jeg startet med å redegjøre for metodevalg og hvorfor har jeg valgt å benytte kvalitative metoder med semistrukturert intervju fremfor kvantitative metoder i denne studien.

I denne undersøkelsen ble en offentlig virksomhet i Viken fylkeskommune valgt som forskningsobjekt. Jeg presenterte utvalget som deltok i undersøkelsen og besto av fire ledere og fire ansatte. Videre presenterte jeg begrunnelser og utfordringer knyttet til intervjuguide og analyseprosesser. Avslutningsvis vurderte jeg kvaliteten på de innsamlede dataene som reliabilitet, validitet, generaliserbarhet, etiske betraktninger samt sett på kritikk og begrensninger ved valg av kvalitative metoder.

## 5. Studiens funn

I dette kapittelet presenteres de viktigste funnene som ble gjort etter empirien fra intervjuene ble samlet og analysert. For å svare på spørsmål om erfaringer og forventninger har endret seg mellom ledere og de ansatte under Covid-19, startet jeg analysen med meningsfortetting og koding av dataene. Funnene som ble gjort i studien er delt i tre hovedkategorier: individuell oppgaveløsning, arbeidsmiljø og trivsel. I tillegg har jeg sett på hvordan kommunikasjon og motivasjon har blitt påvirket under pandemien.

### 5.1 Individuell oppgaveløsning

Individuell oppgaveløsning eller selvstendighet i arbeid er veldig viktig for arbeidsmiljø. I denne undersøkelsen består kategorien av fire underkategorier: produktivitet, oppfølging, delegering og tilgjengelighet.

#### 5.1.1 Produktivitet

Temaet produktivitet handler om hvorvidt produktiviteten har endret seg under Covid-19. I denne undersøkelsen ble både ledere og de ansatte spurt om produktivitet. Lederne måtte ta stilling i forhold sin egen og ansattes produktivitet, mens de ansatte vurderte hvorvidt de har blitt mer eller mindre produktive under Covid-19. Analysen viser at kun en av de fire ledere som har deltatt i undersøkelsen ga uttrykk at produktiviteten er uendret både for han og de ansatte i avdelingen. Forklaringen kan være at jobben til majoriteten av de ansatte som han er leder til er ikke mulig å utføre hjemmefra da det er mye ute arbeidet og det er nødvendig at man er fysisk til stede. Dette er i samsvar med det svaret som jeg har fått fra medarbeideren som tilhørte til avdelingen til denne lederen.

To av fire ledere uttrykker at produktiviteten har gått ned både for dem og de ansatte, der den ene sier

*“Du mister mye når du ikke har den uformelle praten og ikke får med deg det som skjer rundt. Disse periodene da vi ikke kunne komme på kontoret og blir sittende mye alene på hjemmekontor førte til at produktiviteten var ikke så godt” L2*

Dette har ikke vært i samsvar med det svaret som jeg har fått fra de to ansatte som tilhører de to lederne. De ansatte mener at produktiviteten er like bra som før og ikke har vært påvirket av pandemien.

Et interessant funn ble gjort i forbindelse med analysen av intervjuet til den fjerde lederen som sier at både hans og de ansattes produktivitet har gått opp under Corona-19. Ifølge han skyldes dette at de ansatte ble spredt på forskjellige stasjoner noe som førte til deres produktivitet og generelt resultat ble forbedret. I denne avdelingen ble produktiviteten målt gjennom resultatrapporten som viste bedre resultat enn før Covid-19. Dette er i samsvar med det svaret som jeg har fått fra en ansatt til den lederen.

### 5.1.2 Oppfølging

Temaet oppfølging handler om hvordan en leder følger opp de ansattes arbeidsoppgaver samt hvordan ansatte vurderer lederens evner til å følge opp deres oppgaver. Tre av fire ledere ga uttrykk at de har prøvd å følge opp medarbeidernes oppgaver ved å kontakte dem oftere og flere hadde mål å ringe dem hver dag, men alle hadde vanskeligheter å gjennomføre dette i praksis. De fleste mente at det er mye vanskeligere å lede med fjernledelse enn å et kontor hvor situasjon er slik at man kan gå rundt i lokalet og høre om status:

*“Målsetning har vært å ringe de ansatte hver dag, men jeg har ikke klart å få det til og det kunne gå flere dager og kanskje opptil en uke mellom jeg har kontaktet de enkelte. Dette har gjort lederoppgaven min vanskeligere.” L1*

En annen informant sa at det finnes en avdelingsplan og de ansatte måtte rapportere hvordan det ligger an i forhold til den. Flere informanter bemerket at de har hatt bevisst fokus på tillit før pandemien noe som var til stor hjelp for å takle Covid-19 perioden bedre.

*“I ledergruppen har vi snakket mye om hvordan klarer vi å følge opp om folk gjør jobben sin. Vi har hatt bevisst fokus på tillit før pandemien og det har vært veldig behagelig å ha denne tilliten på plass før pandemien brøt ut”. L3*

Jeg har fått litt forskjellige svar fra de ansatte når det gjelder oppfølging av deres arbeidsoppgaver av nærmeste leder. Tre av fire av de ansatte uttrykker at de følte at deres nærmeste leder følger opp deres arbeidsoppgaver til en viss grad mens overlater mye til dem slik at de må ta avgjørelse selv. En informant beskrev at han opplever manglende oppfølging fra sin nærmeste leder.

*“Det er vanskelig å si. Han har ventet med å se om det har gått bra med oppgavene og jeg opplever manglende kontakt fra lederen. Jeg vil gjerne at lederen skal være mer proaktiv, være litt i forkant og blir mer nysgjerrig i forhold til våre oppgaver”. A3*

Analysen viser at det ble vanskelig for ledere å følge opp de ansatte under pandemien da alle måtte være på hjemmekontor. Det ble også trukket fram at ledere ga mye tillit til sine ansatte under pandemien noe som har bidratt til at de ansatte følte seg mer selvstendig. Vi kan også se at det er samsvar mellom svarene som jeg har fått fra ledere og de ansatte. Det er kun i ett tilfelle jeg kan se gap mellom svarene som jeg fikk fra lederen og deres ansatte.

### 5.1.3 Delegering

Delegering handler om hvordan en leder klarer å fordele arbeidsoppgaver og ansvarsområde. I denne undersøkelsen ble både ledere og de ansatte spurt om sin erfaring angående lederens evne til å delegere arbeidsoppgaver og ansvarsområdet og om dette ble endret under pandemien. Det er flere som ga uttrykk at det hadde vært vanskelig å delegere oppgavene i de to første ukene i mars 2020 under første nedstengning, men så gikk det bra etter hvert. Generelt uttrykker ledere at deres evner til å delegere arbeidsoppgaver har ikke blitt påvirket under pandemien.

*“Jeg er veldig flink til å delegere oppgaver, jeg vet at det er noen hos meg som er bedre til å gjøre den jobben enn meg”. L3*

*“Det har ikke blitt påvirket. Jeg klarer fortsatt å si hvem som skal gjøre hva”. L4*

De ansatte uttrykker at de opplever at lederne er flinke til å delegere og involvere de andre i mange saker. Videre uttrykker de at de hadde alltid mye å gjøre og mengde av arbeidet har ikke endret seg under pandemien.

### 5.1.4 Selvledelse

I dybdeintervjuene ble ledere og de ansatte spurt om selvledelse og hvordan har det blitt påvirket under Covid-19. Både ledere og de ansatte svarte at de opplever en økning i selvledelse under Covid-19. Ledere sa at de ansatte har hatt stor frihet, var flinke til å ha ansvar for sine arbeidsoppgaver og var veldig selvstendig. Dette er i samsvar med majoriteten av de svarene som jeg har fått fra de ansatte.

*“Jeg føler at jeg har stor frihetsrom. Jeg føler noen ganger at jeg skulle trengt mer hjelp men jeg er ikke detaljstyrt i det hele tatt. Jeg jobber veldig selvstendig”. A2*

*“Vi jobber selvstendig innen visse rammer og det funker veldig bra. Dette er fremtiden”. A4*

Mens flertallet av respondenter svarer at de opplever frihet og er selvstendig i forbindelse med arbeidsoppgaver, opplever en av informantene følgende:

*“Jeg oppfatter at en gruppe blir detaljstyrt som det holder mens den andre gruppa blir nesten ikke styrt i det hele tatt fordi det forventer at den skal uansett levere”. A3*

Analysen viser at de fleste ansatte opplevde at de har gode muligheter til å styre sin hverdag selv og kunne bestemme hva de skulle prioritere å gjøre. Noen av de ansatte mente at de ble overlatt til seg selv noe som ble opplevd som negativt.

#### 5.1.5 Tilgjengelighet

I dybdeintervjuene ble ledere og de ansatte spurt om hvordan de opplever lederens tilgjengelighet. Flere av ledere trakk frem viktigheten av tilstedeværelse og tilgjengelighet i deres rolle noe som var grunnen til at de hadde vært på jobben nesten hver dag. Generelt opplevde de fleste ledere utfordringer i forbindelse med hjemmekontor, men mente at deres tilgjengelighet ikke endret seg under pandemien.

*“Det er en del møtevirksomheter så jeg kan være litt opptatt, men hvis de sender meg e- post så svarer jeg kjapt”. L3*

Majoriteten av de ansatte uttrykker at det hadde ikke vært vanskelig å kontakte lederen under Covid-19.

*“Det er veldig lav terskel å kontakte lederen. Jeg vet at min leder er veldig opptatt, men jeg vet at hun kommer til å ta kontakt tilbake. Jeg føler at jeg ikke blir oversett”. A2*

Analysen viser at ansatte opplevde ikke at lederens tilgjengelighet ble påvirket eller ble mindre under pandemien. Det er i samsvar med den opplevelsen som jeg har fått fra ledere.

#### 5.1.6 Tillit

Tillit er et av de tre viktigste faktorer som er nødvendig for vellykket fjernarbeid (Kowalski og Swanson, 2005). I dybdeintervjuene ble ledere og de ansatte spurt om hvorvidt har de tillit og kan stole på hverandre under pandemien. Majoriteten av ledere beskrev seg selv som tillitbaserte ledere som ga stor frihet under ansvar. En av lederne uttrykker:



*“Hjemmekontor krever mye tillit. Når du er på kontor så har du oversikten, men når man er på hjemmekontor så har ikke man et annet valg enn bare å stole på “. L2*

En annen leder sier:

*“Jeg prøver å ha tillit til de ansatte da jeg ikke er den tekniske eksperten på det vi driver med. Jeg har tillit til det de gjør”. L4*

Flertall av medarbeidere beskrev at de føler at de har fått stor tillit under Covid-19 perioden. Den ene informanten beskriver dette slik:

*“Det at lederen stoler så mye på medarbeidere gjør at man tar ansvar. Dette er tillitsbasert ledelse. Lederen oppfordrer oss å gå en tur og ta en frisk luft. Man føler seg ikke overvåket. Man føler at man har ansvar under stor frihet. Den store tilliten og friheten som vi har fått fra lederen fører til at jeg vil levere enda mer tilbake”. A2*

Analysen viser at de ansatte som har tillit til sine ledere opplever også at ledere viser tillit til dem. En annen informant beskrev sin leder som person som har hatt stort fokus på medarbeiderne, men som ikke er fagligsterk person:

*“Lederen er ikke fagperson og har ikke ambisjoner å jobbe faglig, men jobber gjennom oss og tar lederrollen på alvor”. A4*

En annen informant sa at:

*“Jeg stoler på min leder det gjør jeg, jeg kunne ikke gjøre jobben min hvis jeg ikke stolte på lederen. Jeg har god følelse at min leder stoler på meg også”. A3*

Konklusjonen til denne analysen er at de fleste ansatte opplevde at de fikk mye tillit fra sine nærmeste ledere under pandemien noe som ble opplevd positivt.

## 5.2 Arbeidsmiljø

Hvordan man opplever arbeidsmiljø avhenger av hvilke relasjoner utvikles mellom ledere og de ansatte. I denne delen diskuteres følgende underkategorier som er viktig for et godt arbeidsmiljø: tilhørighet, sosiale aktiviteter og kaffeprat.

### 5.2.1 Tilhørighet

Med tilhørighet menes forståelse for hvor integrerte ansatte er i arbeidsplassen og deres kultur. I dybdeintervjuene ble både ledere og de ansatte har fått spørsmål hvordan opplever de arbeidsmiljøet i sin avdeling. Mesteparten har opplevd at det har vært utfordrende å holde det sosiale båndet og felleskap ved like under pandemien. Alle informantene påpekte at det var vanskelig å vurdere endringer i arbeidsmiljø i de siste to årene. I januar 2020 ble denne virksomheten sammenslått med tre andre virksomheter. Denne sammenslåingen har ført til at det er blitt mange flere ansatte, avdelingene har fått ny lokalisering og måtte flytte til nye lokaler. Utbruddet av Covid-19 i mars 2020 har ført til at nesten alle på avdelingen måtte jobbe hjemmefra noe som igjen har bidratt til at mennesker på de nye avdelingene har ikke fått mulighet å bli godt kjent med hverandre før de begynte på hjemmekontor. Under disse intervjuene påpekte informantene at endringer i arbeidsmiljø skyldes ikke kun på grunn av pandemien, men pandemien har gjort at det ble mye vanskeligere å bli kjent ordentlig med de nye kollegaene.

Alle ledere har opplevd at sammenslåing har ført til at de måtte bruke mye ressurser for at de ansatte skulle føle seg integrert og inkludert i avdelingskultur, noe som har vært mye krevende under pandemien. En av lederne sier:

*“Vi er en veldig ny gruppe og jeg føler at jeg ikke har samlet gjengen og har heller ikke mulighet til å samle alle sammen da vi har ikke stort nok kontor for å opprettholde en meter avstand. Jeg opplever at arbeidsmiljøet er bra og jeg får tilbakemeldinger at folk trives med hverandre. Men jeg har ikke den fellesskapsfølelsen som jeg hadde før Covid-19”. L3*

En annen leder uttrykker at:

*“Arbeidsmiljøet har ikke vært positivt men har ikke vært negativ heller under pandemien. Vi mistet den perioden å bli godt kjent med hverandre og jeg føler at bruk av hjemmekontorer har ført til at folk føler fremdeles tilhørighet til de gamle arbeidsplassene sine. Det å komme tilbake på kontoret kan bidra til bedre tilhørighet”. L2*

Et interessant funn er gjort i avdelingen der det veldig lite med hjemmekontor på grunn av den spesifikke jobben som krever fysisk tilstedeværelse. Lederen i denne avdelingen har opplevd *“ganske bra tilhørighet hvor alle føler at alle hører til denne avdelingen”*.

De ansatte har også blandede følelser når det gjelder tilhørighet. Majoriteten opplever at pandemien har bidratt til at folk mistet den tilhørighet som de har hatt tidligere.

*“Vi har vært ganske lenge i Covid-19 perioden og jeg føler at vi har sklidd fra hverandre under pandemien. Samholdet er ferskvare, det er noe man stadig må jobbe med. Den mistes automatisk når man ikke møttes fysisk”. A2*

En annen informant påpeker at det er sammenslåing som er hovedgrunn til at arbeidsmiljø har blitt påvirket i de siste to årene.

*“Tilhørigheten er ødelagt i denne sammenslåingen. Det er mange som sliter med å bygge tilhørighet og den prosessen har vært kritikkverdig. Jeg har manglet tilhørighet noe som førte til at jeg måtte jobbe enda mer med meg selv og dette har tatt enda mer krefter fra meg. Jeg savner mye tilhørighetsfølelse”. A3*

Analysen viser at det er var vanskelig for ledere og de ansatte å vurdere hvordan tilhørighet ble påvirket under Covid-19 på grunn av sammenslåing av tre virksomheter rett før pandemien. Majoriteten av ledere og de ansatte opplevde at mange har manglet tilhørighet i de siste to årene. Den ene avdelingen hvor de ansatte hadde lite hjemmekontor og måtte være fysisk på jobben opplevde veldig bra tilhørighet.

### 5.2.2 Sosiale aktiviteter

I denne undersøkelsen definerer jeg sosiale aktiviteter som aktiviteter i regi av jobben med sosialisering som er hovedformål og er initiert av leder. Alle ledere påpekte at det har vært veldig utfordrende å gjennomføre sosiale aktiviteter i regi av jobben under pandemien. Samtidig forstår nesten alle ledere viktigheten av å bli godt kjent med hverandre og ikke bare i jobbsituasjonen til de ansatte. En av lederne uttrykker bevissthet på hvor stor betydning har det sosiale på arbeidsmiljøet og brukte alle muligheter for sosiale samlinger under forsvarlig rammer.

*“Ja vi har hatt sosiale aktiviteter. Det siste var i høst 2021 i Oslo, da var vi først i Munch museum så spiste vi på en kul restaurant etterpå”. L3*

De fleste ansatte opplevde at det hadde ikke vært mye sosiale aktiviteter under pandemien og kunne vært mer av det. En av informantene har trukket frem digitale kaffemøter som de har hatt en gang i uken siden Covid-19 startet i mars 2020 noe som opplevdes som positivt og førte til at de ansatte følte seg som en del av miljøet.

En annen informant uttrykker at de har ikke opplevd at det var sosiale aktiviteter i regi av jobben med sosialisering som hovedformål.

*“Nei vi har ikke hatt møter med sosialisering som hovedformål. Vi har hatt noen samlinger hvor vi møttes for å spise lunsj men generelt opplever jeg at det har vært for lite initiativ fra lederen å invitere til å møtes”. A3*

Lederen til denne ansatte har en annen opplevelse når det gjelder sosialisering i deres avdeling og uttrykker det slik:

*“Ja det har vi tatt flere sosiale aktiviteter med sosialisering som hovedformål. Vi hadde julelunsj på en restaurant, spiste lunsj sammen også om sommeren”. L2*

Analysen viser at ledere og de ansatte opplevde mangel på sosiale aktiviteter under pandemien. Flere ledere brukte flere muligheter for å organisere noe sosiale aktiviteter i pandemien under forsvarlige rammer.

### 5.2.3 Kaffeprat under pandemien

I intervjuene stilte jeg direkte spørsmål til informantene angående kaffeprat under pandemien. Temaet kaffeprat ble trukket fram som et av de sosiale aktivitetene som ledere har innført for å ta vare på de ansatte. Analysen viser at det er minoriteten av ledere som hadde kaffeprat som en obligatorisk uformell sosial aktivitet under pandemien. En informant uttrykker at digital kaffeprat var en viktig sosial arena under Covid-19.

*“Jeg synes at min leder er flink til å tilpasse seg i Covid-19 situasjonen. Vi har hatt digitale kaffemøter en gang i uke med løs prat om bare sosialt. Det var noen som har pratet veldig mye og noen som har vært veldig stille under disse digitale uformelle møtene”. A2*

Majoriteten av ledere svarte at de har ikke prioritert digitalt kaffeprat. Noen har prøvd, men det har ikke vært regelmessig. De ansatte hadde samme oppfatning og sa at digital kaffepraten var nedprioritert.

*“Vi har forsøkt med kaffeprat men vi manglet en leder som tar styring og sier at vi gjør sånn og sånn”. A3*

Analysen viser at det er kun en avdeling som hadde en fast digital kaffeprat noe var viktig for de ansatte og førte til at de følte seg knyttet til et miljø. I noen avdelinger var den digitale kaffepraten nedprioritert av ledere.

### 5.3 Personlig trivsel

Personlig trivsel er avhengig av hvilke relasjoner det er mellom lederen og de ansatte. En leder svarte på spørsmål om trivsel:

*“Trivsel er veldig viktig for meg. Det er å ha de oppgavene som man trives med, humøret er veldig viktig. Jeg pleier å sende veldig uproffe meldinger til ansatte da viser jeg at det er lov å bruke humor og tulle”. L3*

En annen informant svarte på spørsmål om personlig trivsel slik:

*“Trivsel betyr alt, det viktigste av alt. Hvis du ikke trives da det er bare å slutte. Det å ha tillit fra leder, å bli sett, å bli tatt på alvor samt det er viktig å ha godt forhold til de andre kollegaer”. A2*

Videre skal jeg se på flere faktorer som kan påvirke trivsel på jobben: støtte fra lederen, forhold på hjemmekontor og medarbeidernes atferd.

#### 5.3.1 Støtte

Støtte fra lederen er den viktigste faktoren for suksess med fjernarbeid (Kowalski og Swanson, 2005). I denne undersøkelsen definerte jeg støtte som personlig støtte fra lederen. Ledere svarte på hvorvidt tok de kontakt med de ansatte for å høre hvordan det går og de ansatte svarte om hvordan de opplevde den støtten fra lederen. Det første funnet viser at ledere uttrykker at de har prøvd å støtte de ansatte under pandemien ved å ta kontakt via telefon eller chat i teams. En av lederne uttrykker det slik:

*“Jeg prøver å støtte dem i stor grad. Jeg prøver å prate med alle sammen både på telefon og på kontoret”. L4*

En annen leder sier at:

*“Jeg benytter mest chat i Teams for å spørre hvordan det går så skriver vi fram og tilbake. Men jeg er ikke flink til å ringe”. L3*

Det andre funnet viser at majoriteten av de ansatte opplevde at de fikk støtte fra sin nærmeste leder. En informant fortalte:

*“Jeg har aldri fått så mye støtte som jeg har fått fra min nåværende leder. Hun er helt unik til å støtte. Jeg har hatt tre oppfølgingssamtaler hvor hun spør hvordan jeg trives, hva kan gjøres for at jeg skal trives bedre. Vi holder alltid kontakt og det er alltid rom til å ta kontakt”. A2*

En annen informant fortalte at de opplevde manglende støtte fra sin nærmeste leder.

*“Jeg har ikke opplevd at nærmeste leder har tatt initiativ til å ringe for å høre hvordan det går. Jeg klarer å leve med det men alle trenger en klapp på skuldra og alle har behov å bli sett. En leder skulle ha rutiner rundt sitt opplegg for å snakke med sine ansatte jevnt”. A3*

Resultatene av studien viser at de ansatte opplevde støtte fra sin nærmeste leder i varierende grad, noen opplevde mye støtte mens noen opplevde ikke støtte i det hele tatt. Alle ledere mente at de ga mye støtte til sine ansatte, men ikke alle de ansatte opplevde at de har fått nok støtte fra sin nærmeste leder.

### 5.3.2 Forhold på hjemmekontor

Forhold på hjemmekontor handler om hvorvidt ledere og de ansatte opplever arbeidssituasjon hjemme. Alle ledere uttrykker at de sørget for at de ansatte har hatt en skjerm og minste krav til utstyr.

Majoriteten av ansatte uttrykker at de har hatt gode arbeidsforhold på hjemmekontor og hadde alt de trengte av utstyret. De sier videre at bruk av hjemmekontor bidrar til mindre stress og mindre reisetid, men de opplever at det blir for ensom og at de trenger sosiale bånd og småprat.

*“Hjemmekontor bidrar kanskje at folk får mindre stress, mindre reisetid, men jeg vil ikke ha hjemmekontor i 100%, vi trenger sosiale bånd og små prat med kollegaer”. A3*

En informant uttrykker at lederen ga dem mye tillit, oppfordret dem til å ta frisk luft og gå turer noe som ble opplevd veldig positivt av de ansatte og bidratt til både godt arbeidsmiljø og høy produktivitet.

*“Lederen er veldig empatisk og ydmyk og de ansatte er lyst til å prestere bedre tilbake og gi masse goodwill. Hun spør alltid pent og takker for ting. Hun gir alltid ros og er veldig flink til å gi positive tilbakemeldinger. Alle liker positive tilbakemeldinger og vil gjerne gi mer tilbake”. A2*

Analysen viser at de ansatte opplevde de fysiske forholdene på hjemmekontor som tilfredsstillende men savnet å prate fysisk med kollegaene sine og det sosiale. Noen av de ansatte følte seg ensom og deprimert.

#### 5.3.4 Atferd under pandemien

I dybde intervjuene fikk ledere og de ansatte spørsmål om de har observert atferdsendringer under pandemien. Majoriteten av ledere trakk frem følgende endringer i atferd hos de ansatte: isolasjon og ensomhet, mindre lojalitet og depresjon, økt ansvarsbevisst og selvstendighet. En leder uttrykker det slik:

*“Det er noen som blitt veldig deprimert, mindre lojal og begynt å lete etter ny jobb”  
L3*

Dette er i samsvar med opplevelsen som en annen leder har fått:

*“Ja, jeg har sett endringer i atferd, det er noen som ikke taklet dette så bra og det er noen som har blitt deprimert”. L2*

En av ledere har ikke opplevd at pandemien og bruk av hjemmekontor har ført til atferdsendringer hos sine ansatte:

*“Nei jeg har ikke merket det, bare at noen likte veldig godt å bruke hjemmekontor, men vi har satt krav til å være fast 3 dager på kontor nå. Det gjelder meg selv, jeg tar gjerne hjemmekontor hvis det passer bedre”. L4*

Flere medarbeidere uttrykker også at bruk av hjemmekontor i lang tid har ført til at de hadde depresjoner og ensomhetsfølelser. De opplever at det er mye høyere terskelen å kontakte andre kollegaer og ledere. En informant sier:

*“Hvis jeg skulle snakke med kollegaer så samlet jeg flere ting før jeg kontakte vedkommende”. A2*

En annen informanter bekrefter dette:

*“Pandemien har ført til at det sosiale ble borte og vi har ikke hatt den nærheten lenger. Når du jobber hjemmefra blir det mye mer avstand mellom andre kollegaer”. A1*

Analysen viser at flere ledere merket at atferden til de ansatte ble endret under pandemien. De ansatte følte også at terskelen for å ta kontakt med andre kollegaer blitt mye høyere samt at de mistet det sosiale båndet og noen følte seg ensom og deprimert.

## 5.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er et av de tre viktigste faktorene som påvirker arbeidsmiljø spesielt når det gjelder fjernarbeid og fjernledelse (Kowalski og Swanson, 2005). I denne undersøkelsen har jeg stilt spørsmål til ledere og de ansatte om hvordan opplever de kommunikasjon under pandemien og hvordan ble den påvirket.

Det første funnet viser at både ledere og de ansatte opplevde at kommunikasjon ble veldig påvirket under Covid-19 da ansikt til ansikt kommunikasjon ble borte. Kommunikasjon under pandemien foregikk stort sett gjennom e-poster, telefonsamtaler og Teams-møter. Noen har påpekt at det ble mye mindre muntlig kommunikasjon og ble mye mer skriftlig kommunikasjon noe som oppleves som mindre effektivt.

*“Teams er fint men best er å sitte sammen da det er mye effektiv og vi trenger ikke å ringe opp eller sende e-post men går å prater på kontor istedenfor. Det er mye mer telefoner og eposter noe som mye mindre effektivt”. L2*

En annen leder har opplevd at det blir mye mindre effektivt når det gjaldt store møter som foregikk digitalt:

*“Jeg synes at det er tungt i store Teams møter når du ikke ser de ansatte og tror at folk sitter å kjede seg. Det er vanskelig å sette inn ord og være med på samspill i tillegg så ser man ikke reaksjon og kroppsspråk”. L3*



Både ledere og medarbeidere har uttrykket viktigheten av uformell kommunikasjon i lunsjen eller småprat ved kaffemaskin noe som var borte og noe som de har savnet under pandemien. De ansatte påpekte at de rakk ikke å bli godt kjent med hverandre før pandemien brøt ut på grunn av sammenslåingen mellom tre virksomheter i januar 2020. Videre mente de ansatte at mangel på den uformelle kommunikasjonen og småprat førte til større avstand mellom dem under Covid-19 perioden. Samtidig opplever de at digitale plattformer har hjulpet å holde kommunikasjon:

*“Temas er det som knyttet oss sammen, vi kunne se hverandre, men klart at det er ikke det samme som å møtes fysisk”. A3*

En annen informant opplevde at digitale plattformer har bidratt til bedre kommunikasjon:

*“Det har ikke vært negativt i det hele tatt, vi bruker teams og chatter og det er enda lettere da man har muligheter å dele skjerm og man er kjapt under materien”. A4*

Et annet interessant funn viser at de ansatte som satt stort sett på kontoret og brukte hjemmekontor i liten grad opplevde at ikke at kommunikasjon ble påvirket:

*“Kommunikasjon er løs, den har ikke blitt påvirket, vi holder humøret oppe. Vi avhenger av daglig kontakt med hverandre så den er ikke påvirket”. A1*

Generelt opplever de ansatte god kommunikasjon med sin nærmeste leder, men påpeker at det er blitt lengre avstand til de som er oppover i systemet.

Resultater av denne studien viser at ledere opplever kommunikasjonen i Covid-19 som mindre effektiv på grunn av mer tid som brukes for å sende epost og få svar enn å gå å snakke på kontoret istedenfor. Ledere og de ansatte poengterte viktigheten av uformell kommunikasjon og småprat som er tiltak for å redusere avstand mellom ledere og de ansatte og noe som var umulig å gjøre under pandemien.

## 5.5 Motivasjon

I dybdeintervjuene har ledere og de ansatte fått spørsmål om hva som holder dem motivert under Covid-19. Alle informanter ble enige om at motivasjonen er veldig viktig i jobben og de fleste svarte at det å jobbe sammen med engasjerte og flinke kollegaer er veldig motiverende faktor.

*“Jeg er veldig glad i team og samarbeid og det er veldig motiverende å jobbe sammen med folk som er lyst, engasjert og motivert”. L3*

En annen leder har uttrykket at gode tilbakemeldinger er motiverende faktor for han:

*“Gode tilbakemeldinger fra gutta og andre om at de er fornøyde er motiverende for meg”. L4*

En av lederne fortalte at resultater er et av de viktigste motiverende faktorene for han.

*“Jeg er resultatorientert og jeg liker å kunne måle meg selv mot noe, å sette seg mål å nå det er veldig motiverende. Det er også viktig å trives med det man gjør. Trivsel er viktig for motivasjon. Folk som trives har lyst å komme på jobb, har lyst til å legge ekstra innsats og har lyst til å jobbe sammen så det er innmari viktig”. L1*

En av informanter svarte at følelsen av tilhørighet er veldig motiverende for dem. Det har trukket også fram at arbeidsmiljø som skaper tillit og ansvar er også motiverende faktor.

*“Godt og trygt arbeidsmiljø, trygghet til å være seg selv er de tingene som motiverer meg”. A3*

En annen informant nevnte flere egenskaper hos sin nærmeste leder som er veldig motiverende og skaper mye positivitet i avdelingen:

*“Nærmeste leder er veldig flink til å se folk og gi gode tilbakemeldinger. Hvis noen har bursdag eller noe har skjedd sender hun hyggelig ord til alle i avdelingen og den det gjelder. Dette bidrar til positiv stemning og sprer glede videre”. A2*

Dette er i samsvar med det svaret som jeg har fått fra lederen til denne ansatte:

*“Det er viktig med små oppmerksomheter, jeg er veldig bevisst på å gi ros gjerne med hele avdelingen til stede”. L3*

Noen av de ansatte har påpekt at mangelen på konstruktive tilbakemeldinger samt å ha følelse å ikke bli sett av nærmeste leder var veldig demotiverende.

*“Jeg vil gjerne blitt sett, alle trenger en klapp på skulder”. A3*

Resultat av denne studien viser at å jobbe sammen med engasjerte og flinke kollegaer skaper motivasjon hos de fleste. Gode tilbakemeldinger er viktig både for ledere og de ansatte og er et viktig motiverende faktor.

## 5.6 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg presentert studiens funn som viser hvordan ledere og de ansatte opplevde Covid-19 situasjonen og om det er samsvar mellom forventninger og erfaringer til hverandre når det gjelder kommunikasjon, motivasjon, trivsel, samarbeid, individuell oppgaveløsning og arbeidsmiljø. Analysen viser at det er mye samsvar mellom svarene som jeg har fått fra de ansatte og deres ledere samt kan vi se i noen tilfeller gap mellom erfaringer og forventninger mellom ledere og de ansatte.

Studiens funn er oppsummert i tabellen nedenfor:

*Tabell 3: Mest sentrale funn i studien*

<b>Tema</b>	<b>Studiens funn - ledere</b>	<b>Studiens funn - ansatte</b>
Individuell oppgaveløsning	<p><u>Produktivitet:</u> To av fire ledere mente at produktiviteten i dere avdelingen gikk ned under pandemien;</p> <p>En av fire har opplevd at produktiviteten har gått opp;</p> <p>Den siste lederen hadde uttrykt at produktiviteten var ikke endret under pandemien;</p> <p><u>Oppfølging:</u> Tre av fire ledere svarte at de har prøvd å følge opp de ansatte jevnt ved å ringe/snakke med dem;</p> <p>En av de fire ledere fortalte at de ansatte måtte rapportere om</p>	<p>Ansatte til de to ledere svarte at produktiviteten er uendret noe som ikke er i samsvar med deres lederens vurdering;</p> <p>En av de fire ansatte har ikke opplevd endringer i produktiviteten;</p> <p>Ansatt til denne lederen hadde samme oppfatning at produktiviteten er ikke endret;</p> <p>Tre av fire ansatte følte at lederen fulgte med deres oppgaver men samtidig overlatt mye til de ansatte;</p> <p>En av de ansatte opplevde manglende oppfølging av sin nærmeste leder;</p>

Tema	Studiens funn - ledere	Studiens funn - ansatte
	<p>resultatene gjennom pandemien;</p> <p><u>Delegering:</u> Alle ledere ga uttrykk at de er flinke til å delegerere og delegerings evner og ble ikke påvirket av pandemien;</p> <p><u>Selvledelse:</u> Ledere har opplevd at ansatte hadde stor frihet, var flinke til å ha ansvar og var selvstendig;</p> <p><u>Tilgjengelighet:</u> Ledere konkluderte at deres tilgjengelighet ikke var endret under pandemien.</p> <p><u>Tillit:</u> Alle ledere betraktet seg som tillitsbaserte ledere som ga mye tillit til de ansatte under pandemien.</p>	<p>Alle ansatte mener at deres ledere er flinke å delegerere og involvere;</p> <p>Alle de fire ansatte opplevde at de hadde gode muligheter til å styre sin egen hverdag;</p> <p>Ansatte opplevde ikke at lederens tilgjengelighet ble påvirket under pandemien;</p> <p>De fleste ansatte opplevde at de fikk mye tillit fra sine nærmeste ledere under pandemien;</p>
Arbeidsmiljø	<p><u>Tilhørighet:</u> Tre av fire ledere uttrykte manglende følelse av tilhørighet i deres avdelinger;</p> <p>En av fire ledere opplevde bra tilhørighet og mente at den ikke var påvirket av pandemien;</p> <p><u>Sosiale aktiviteter:</u> Alle de fire ledere uttrykket mangel på sosiale aktiviteter under Covid-19;</p>	<p>Tre av fire ansatte opplevde mangel på tilhørighet;</p> <p>En av fire ansatte opplevde bra tilhørighet i deres avdeling;</p> <p>Alle ansatte ble enige at det var mangel på sosiale aktiviteter;</p>

Tema	Studiens funn - ledere	Studiens funn - ansatte
	<p><u>Kaffeprat:</u> Kun en av de fire ledere har innført digital kaffeprat en gang i uka;</p>	<p>En av de fire ansatte fortalte at den digitale kaffepraten påvirket avdelingsmiljø i positiv retning:</p>
Trivsel	<p><u>Støtte:</u> Alle ledere mente at de ga mye støtte til de ansatte under pandemien;</p> <p><u>Forhold på hjemmekontor:</u> Alle ledere opplevde fysiske forhold som tilfredsstillende, men opplevde at flere av de ansatte ble for ensomme og trengte den fysiske kontakten;</p> <p><u>Atferd:</u> Tre av de fire ledere opplever at atferden til de ansatte ble endret under pandemien, de ble mer depressive og det var flere som bytte jobben.</p>	<p>Tre av de fire ansatte opplevde støtte fra sin nærmeste leder; en av de ansatte hadde ikke opplevd støtte;</p> <p>Alle ansatte sa at det var mindre stress med hjemmekontor, men de savnet kollegaer og uformelle samtaler;</p> <p>Flere ansatte følte seg ensom og deprimert og terskelen til å ta kontakt med de andre kollegaene ble mye støtte;</p>
Kommunikasjon	<p>Ledere har opplevd at den uformelle kommunikasjonen og småprat forsvant og den nye kommunikasjonen har blitt mer formell. Ledere oppfattet kommunikasjonen under pandemien som mindre effektiv;</p>	<p>Noen av de ansatte likte det nye kommunikasjonsverktøyet Teams men savnet de fysiske samtalene, samt merket at de mistet det sosiale båndet med hverandre; En av de fire ansatte sa at kommunikasjonen var god og hadde ikke blitt påvirket;</p>
Motivasjon	<p>Ledere ble enige at motivasjon er det viktigste i jobben og de flinke folk rundt samt gode</p>	<p>For ansatte er det viktig med godt og trygt arbeidsmiljø, god</p>

<b>Tema</b>	<b>Studiens funn - ledere</b>	<b>Studiens funn - ansatte</b>
	resultater og tilbakemeldinger er motiverende faktor for dem;	tilbakemeldinger og en klapp på skulder for at de skulle være motivert.

## 6. Diskusjon

Bakgrunnen for denne diskusjonen var en kvalitativ undersøkelse som ble gjennomført i en offentlig virksomhet som ble betraktet som en samfunnskritisk virksomhet under pandemien. Denne offentlige virksomheten har gått gjennom omfattende sammenslåingsprosess hvor tre forskjellige virksomheter ble slått sammen til en ny virksomhet den 1. januar 2020. Da Covid-19 brøt ut i mars 2020 rakk ikke de ansatte i den nye virksomheten å bli godt kjent med hverandre noe som er viktig å ta stilling til når det gjelder svarene jeg har fått fra informantene i denne undersøkelsen.

I dette kapitlet vil jeg konsentrere meg først på styringssystemer og lederstil i denne virksomheten for å se hvordan ble det påvirket av Covid-19. Videre vil jeg undersøke de ansattes opplevelse av styringssystemer ved å se på deres atferdsmessige og motivasjonsmessige aspekter. Jeg vil drøfte de viktigste hovedfunnene og analyserer dem i lys av eksisterende teori og forskning for å svare til slutt på forskningsspørsmål om hvordan har erfaringer og forventninger mellom ledere og de ansatte endret seg under Covid-19.

### 6.1 Styringssystemer i den undersøkte virksomheten

Jeg har tatt utgangspunkt i styringspakken til Malmi og Brown (2008) for å undersøke styringssystemer i denne virksomheten. Malmi og Brown (2008) delte de ulike delene av bedriftens ledelses- og styringssystem inn i fem kategorier: planlegging (handlingsplaner, strategiske planer, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, administrativ styring (omfatter bedriftens styringsstruktur, organisasjonsstruktur, ledelsesprosesser samt regler, rutiner og prosedyrer) og kulturell styring (omfatter bruk av verdier, symboler samt styring og kontroll av grupper) (Johanson & Madsen, 2013).

Virksomheten hvor denne undersøkelse ble gjennomført tilhører en politisk styrt organisasjon og styres sentralt gjennom en styrings- og utviklings rammemodell. Styrings- og utviklings rammemodellen forteller om prinsipper, elementer og arbeidsprosessene og inkluderer også de politiske styringsdokumentene (Årsevaluering, 2020). Alle satsingsområder, hoved- og delmål, indikatorer og resultatmål styres sentralt. Det betyr at organisasjonsstruktur, styringsstruktur, ledelsesprosesser, regler, rutiner, prosedyrer, budsjett styring, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer, hybride målesystemer, verdier og symboler styres sentralt og ledelsen i denne virksomheten ikke kan styre eller påvirke disse elementene.

I den undersøkte virksomheten kan ledere styre og kontrollere de ansattes atferd og beslutninger for å sikre at den er i tråd med virksomhetens mål og strategier (Johanson & Madsen, 2013). Ifølge Malmi og Brown (2008) kan man styre ansattes atferd gjennom kulturell styring som inkluderer rekruttering av ansatte, sosialisering av individer og verdier uttrykkes slik at ansatte handler i tråd med dem (Kolk et al, 2019). Ledere kan også styre de ansatte gjennom detaljert styring som for eksempel overvåking, resultatstyring som for eksempel ytelses målesystemer og personalstyring som for eksempel opplæring av personell og ansettelse av de rette personligheter (Delfino & van der Kolk, 2021).

Styringssystemer brukes for å motivere de ansatte til å prestere godt (Kolk et al., 2019). Studien ble gjennomført i en virksomhet som har levert samfunnskritiske tjenester noe som førte til at ledere følte ekstra ansvar samt opplevde usikkerhet for å kunne opprettholde driften på forsvarlig måte. Tidligere forskning viser at kriser kan provosere endringer i bruk av styringssystemer (Delfino & van der Kolk, 2021). I denne studien opplevde ikke de fire ledere at deres måte å styre de ansatte har blitt endret under pandemien. Ledere ble enige at Covid-19 førte til at de måtte omstille seg på å jobbe hjemmefra noe som har vært utfordrende i starten av pandemien. To av fire ledere fortalte at flere av deres ansatte måtte være til fysisk stede og Covid-19 førte til at de måtte bli spredt på forskjellige stasjoner for å unngå at alle skulle bli syke samtidig. Dette førte til at ledere måtte lede i tillegg til de som hadde hjemmekontorer de som jobbet satellitter noe som de mente var annerledes og litt utfordrende enn å lede sentral gruppe som er samlet. To andre ledere hvor alle ansatte måtte jobbe hjemmefra påpekte at i starten av pandemien var det utfordrende å lede uten kontakt ansikt til ansikt, uformelle lunsjer og småprat og de måtte finne egen måte til å styre dem på.

Ledere uttrykte at det var viktig for dem å finne en god måte å styre de ansatte på under pandemien og de ble enige om det beste måte å styre de ansatte på var å gi dem tillit. Denne avgjørelsen var i samsvar med retningslinjene for ledere i denne politiske styrte organisasjonen. Organisasjonen som denne virksomheten hører til legger stort fokus på tillitsbasert ledelse noe som betyr at en leder er tydelig på forventninger, kommuniserer tydelige mål, bidrar til mestring og følger tilstrekkelig opp (Årsmelding, 2020). En av ledere mente at de hadde bevisst fokus på høy grad av tillit før pandemien noe som ble "*veldig behagelig*" at det var på plass før koronatiden. To andre ledere som deltok i undersøkelsen informerte at de også prøvde å ha tillitsbasert ledelse da de mente at hjemmekontor krevde mye mer tillit og de hadde ikke annet valg enn bare å stole på.



En annen leder fortalte at han var opptatt av resultat og har vært resultatorientert under hele pandemien. Han påpekte at han hadde stor tillit til de ansatte og det ble lagt stor vekt på planlegging og allokering av ressurser. Dette er i samsvar med tidligere forskning som viser at i krisesituasjoner fokuserer organisasjonene seg på kontinuerlig planlegging og ressursallokering (Becker et al., 2016).

Teorien sier at i krisetiden er helt avgjørende at styringssystemer er designet slik at de skal inneholde kombinerende elementer av både strammere og mer fleksible former for styringskontroll (Goretzki & Kraus, 2020). Dette finner støtte i mine funn hvor ledere i tillegg til å ha tillit til de ansatte hadde også strammere styringskontroll av de ansatte, hvor en av ledere hadde intensjon til å ringe de ansatte hver dag og en annen innførte morgen møter for å gå gjennom saker for å få oversikten hva som har skjedd i går og hva som skal gjøres i dag. De to andre ledere har også etablert rutiner for å følge med sine ansattes produktivitet under pandemien, hvor den ene ville at ansatte skulle rapportere hvordan det ligger an i forhold til avdelingsplan og den andre kontrollerte det gjennom ukentlig møter. Analysen viser at ledere implementerte både “diagnostiske” og “interaktive” styringssystemer under pandemien noe som ifølge Simons (1995) var viktig for organisasjonen i kriseperioden (Simons, 1995). Diagnostisk kontroll er tradisjonell form for kontroll hvor det gjerne settes opp mål, jobber mot måloppnåelse, evaluerer ytelse, gir tilbakemeldinger, gir til de ansatte indikasjon hva som forventes av dem (Goretzki & Kraus, 2020). Alle ledere ble enige at i deres respektive avdelinger ble det satt mål og de jobbet med måloppnåelse, de evaluerte ytelser og ga de ansatte tilbakemeldinger, samt signaliserte de til de ansatte hva som forventes fra dem. Interaktive kontroller fokuseres på strategiske usikkerheter og på forutsetningene som ligger til grunn for en organisasjonsstrategi og er avhengig av konstant kommunikasjon mellom ledere og de andre ansatte (Simons, 1995). I korona tiden involverte ledere i større grad de ansatte å delta i møter angående organisasjonsstrategi og nye strategiformuleringer noe som ble opplevd positivt av de ansatte.

Covid-19 har ført til at virksomheten har hatt et stort skritt framover når det gjaldt å ta i bruk digitale løsninger. Alle ledere ble enige at de nye digitale plattformene var helt avgjørende for å kunne opprettholde normal drift i virksomheten. Dette finner støtte i tidligere forskning som viser at å ta i bruk de nye digitale verktøy på en riktig og forsvarlig måte var avgjørende for overlevelse av organisasjonen (Goretzki & Kraus, 2020).

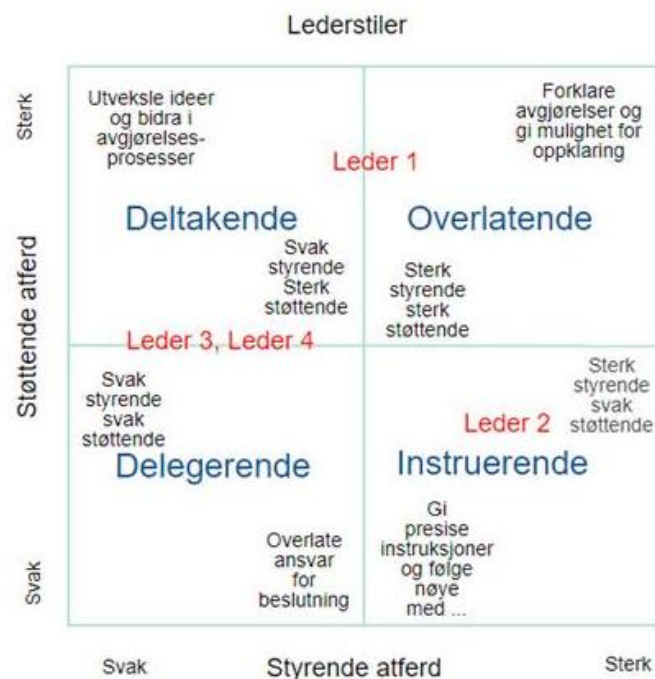
## 6.2 Ledelsesperspektiv og lederstiler i den undersøkte virksomheten

Mine funn viser at de fire ledere brukte forskjellige styremekanismer for å styre de ansatte under pandemien. Ifølge teorien kan ledelsesstil utfylle og påvirke design og bruk av styringssystemer (Abernethy et al., 2008). Lederstil er atferdsmønster hos leder som forteller hvordan lederne kommuniserer med medarbeiderne (Ladegård & Vabo, 2010). Schweizer (2005) sier at lederstil er en sosial påvirkningsprosess der ledere søker frivillig deltakelse fra underordnede for å nå organisatoriske mål (Wulandari et al., 2021). Hver lederstil har sine styrker og svakheter og analyse av styringssystemene til de fire ledere kan hjelpe oss å finne hvilke styringssystemer som ble brukt i denne virksomheten var mest effektive under pandemien. Jeg vil drøfte videre lederstil til de fire ledere mot sti-mål teorien, situasjonsbasert ledelse og transformerende lederstil. Lederstilen til de fire ledere skal analyseres i forhold til den informasjonen som jeg har fått fra deres underordnede.

Situasjonsbasert ledelse bygges på antakelsen at det ikke finnes en bestemt lederstil og en leder må tilpasse sin lederstil ut fra ulike situasjoner og mennesketyper (Graff., 1983). Hovedbudskapet i denne modellen er at lederen må velge den måten som passer best i en bestemt situasjon avhengig av medarbeiderens modenhetsgrad (Raza & Sikandar, 2018). Analysen viser at lederne er flinke til å bestemme måten de leder på. Spesielt den ene leder skiller seg veldig ut fra de andre tre ledere og oppfattes som veldig støttende leder for sine ansatte da de ansatte oppfattes av lederen som høyt kompetente folk. Under intervjuet kom det fram at i avdelingen til denne lederen får de ansatte mulighet til å utvikle seg, kan ta beslutninger og lederen prøver å heie på dem og ønsker dem bare vel. I situasjonsbasert ledelse kalles dette *støttende stil* som forutsetter høyt kompetansenivå hos de ansatte hvor de kan prestere godt og delta i beslutningsprosesser (Haukedal, 2005). Under intervjuet kom det også fram at denne lederen er flink til å delegerer oppgaver da denne lederen mener at kunnskapen ligger hos de ansatte og de kan gjøre denne jobben bedre enn lederen. I situasjonsbasert ledelsesteori kalles dette "*delegerende stil*" som forutsetter høyt kompetansenivå hos de ansatte og innebærer at lederen overlater ansvar til de ansatte (Haukedal, 2005). Jeg opplevde at to av fire ledere hadde både støttende og delegerende lederstil og fellestrekkene til de lederne var at hverken den ene eller den andre oppfattet seg som "teknisk ekspert" eller "fagperson" noe som betyr at de opplevde at de ansatte hadde hatt høyt kompetansenivå og kunne gjøre jobben mye bedre enn de kunne gjort det selv.

Den tredje lederen ble oppfattet som en detaljstyrt leder da de ansatte opplevde at de har blitt styrt veldig mye under pandemien. Denne lederstilen kalles for “*Instruerende lederstil*” og forutsetter lavt kompetansenivå hos de ansatte hvor lederen har lav støtte og styrende atferd. Den siste lederen har resultatorientert fokus og oppleves som en leder som stoler på de ansatte, utveksler ideer med dem og bidrar i avgjørelsesprosesser men noen ganger kan han bidra med veiledning og instruksjoner for å hjelpe de ansatte å prestere bedre. Denne typer lederstil ligner på blanding av støttende og coachende lederstiler. Med “*coachende lederstil*” menes en lederstil hvor lederen bidrar med veiledning og instruksjoner for bedre prestasjoner hos de ansatte (Haukedal, 2005). Jeg har opplevd at alle de fire ledere har støttet og veiledet de ansatte i situasjoner hvis de ansatte trengte støtte og veiledning og alle de fire ledere ønsket at de ansatte skulle prestere godt.

Figur 4 viser fire grunnleggende lederstiler samt plassering av lederstiler til de fire lederne i undersøkte virksomheter:



Figur 7: Hersey og Blanchards situasjonsbasert lederteori som viser lederstilene til de fire lederne i virksomheten

Figuren 4 viser at L3 og L4 har både deltakende og støttende lederstil, de overlater ansvaret til de ansatte og støtter dem gjennom hele prosessen. De opplever sine ansatte som høyt kompetente og faglig dyktig folk som kan utføre oppgavene profesjonelt.

L1 plassert mellom støttende og coachende lederstil da denne lederen både stoler på de ansatte og vet at de kan jobben sin, men samtidig passer han på at de får bra resultater. For å kunne oppnå bedre resultater bidrar denne lederen med veiledning til de ansatte, hjelper med avgjørelser og passer at resultatene nås.

I figuren 4 ble L2 plassert i boks som heter instruerende lederstil da ansatte til denne lederen opplevde å bli detaljert styrt under pandemien og hadde ikke fått mye støtte i de siste to årene. De ansatte opplevde at de har fått presise instruksjoner fra lederen og at lederen har fulgt nøye med arbeidsoppgavene.

En annen lederstil som er viktig å ta med i denne drøftingen er *Transformasjonsledelse*. Transformasjonsledelse betegnes som den mest effektive lederstilen i en krisetid fordi transformasjonsleder reagerer raskt på endringer under en nødsituasjon (Plessis & Keyter, 2020). Transformasjonsledelse defineres som lederskap som oppstår når lederen stimulerer interessen blant kolleger og følgere til å se arbeidet sitt fra et nytt perspektiv (Mandell & Pherwani, 2003). Studiens funn viser at tre av de fire ledere i virksomheten kan passe til transformerende lederstil. Leder 1, leder 3 og leder 4 hadde motivert og oppmuntret de ansatte til måloppnåelse og hadde åpen kommunikasjon med alle gjennom pandemien, samt vist optimisme, entusiasme og påpekte det positive hos de ansatte (Plessis & Keyter, 2020).

I kapittel 3 har jeg sett på *Sti-mål teorien* som bygges på at lederen kan påvirke tilfredshet, motivasjon og prestasjon hos de ansatte ved å bruke forskjellige oppførsel med samme ansatt i ulike situasjoner (House & Mitchell, 1975; Malik, 2013). Teorien har foreslått et rammeverk for fire lederstiler som kan passe i ulike situasjoner: dirigerende lederskap, støttende lederskap, deltagende lederskap og prestasjonsorientert lederskap (Malik, 2013). Under analysen har det ikke kommet tydelig fram om de fire ledere brukte forskjellige oppførsel med samme ansatt i ulike situasjoner under pandemien.

### 6.3 Kommunikasjon under pandemien

Videre vil jeg se på hvordan de ansatte responderte på den styringen som ble gjennomført av deres nærmeste leder. I forbindelse med dette vil jeg gå tilbake til kapittel 3 og drøfte mine funn mot teorien.

Utbruddet av Covid-19 i 2020 har ført til at mange ansatte i denne virksomheten måtte brått omstille seg til å jobbe hjemmefra mens noen som har hatt fysisk jobb måtte spre seg på forskjellige stasjoner. Denne omstillingen forutsatte at alle de ansatte i virksomheten kan jobbe selvstendig, har motivasjon og var teknisk dyktig for å kunne lære de nye digitale løsningene. Ifølge Kowalski og Swanson (2005) er det tre viktige faktorer for vellykket fjernarbeid: kommunikasjon, støtte og tillit. Støtte betraktes som et av de viktigste faktorene ved fjernarbeid. Nesten alle ansatte i denne virksomheten opplevde at de fikk god støtte fra de nærmeste ledere under pandemien. De fortalte at de fikk mulighet til å bestille nødvendige IT utstyr til hjemmekontor, kunne hente kontorstoler fra jobben og generelt opplevde at de fikk en god støtte. I tillegg fortalte de ansatte at lederen har ringt, sendt mail eller chattet med dem for å høre hvordan det gikk med dem noe som ble opplevd veldig positivt av de ansatte. En av de ansatte har fortalt at “nærmeste leder er helt unik til å støtte” mens en annen informant hadde helt annet oppfatning av støtte av sin nåværende leder da lederen aldri hadde tatt initiativ for å høre hvordan det gikk. Analysen viser at tre av fire ansatte ble fornøyd med den støtte som de fikk fra nærmeste ledere. I motsetning til de ansatte mente alle ledere at de ga god og nok støtte til sine ansatte under pandemien.

Den andre viktigste faktoren for vellykket fjernarbeid er kommunikasjon (Kowalski og Swanson, 2005). Tidligere forskning viser at kommunikasjonen er nødvendig da den hjelper å forebygge at de ansatte ikke føler seg isolert. Mine funn viser at alle informanter opplevde at kommunikasjon ble veldig påvirket under Covid-19 da uformelle samtaler, lunsjer og småprat ble borte. De ansatte påpekte at den nye digitale løsningen Teams har vært fin og nødvendige måte å knytte de sammen, men de opplevde at det var ikke det samme som å møte fysisk. En av de ansatte opplevde at det ble høyere terskel for å kontakte de andre kollegaer enn det var før pandemien mens en annen ansatt mente at hierarkiet i organisasjonen ble større da det var vanskelig med å få kontakt oppover i systemet. Ledere opplevde at kommunikasjonen har blitt mindre effektiv og det tar lengre tid for å få svar tilbake da den nye kommunikasjonen foregikk stort sett skriftlig. Ledere informerte at Teams fungerer bra som kommunikasjonskanal, men påpekte det var vanskelig for noen ansatte å sette inn ord eller

komme med innspill under møter. Mine funn viser at det er samsvar mellom de svarene som jeg fikk fra de ansatte med de svarene som jeg fikk fra ledere når det gjelder kommunikasjon i virksomheten.

Teorien sier at den tredje viktigste faktoren for vellykket fjernarbeid er tillit (Kowalski og Swanson, 2005). Det viktigste suksessfaktor for å lykkes med fjernarbeid er at kulturen i organisasjonen basert på tillit og ledere må stole på at de ansatte både kan og gjør jobben sin godt. Studiens funn viser at alle de ansatte opplevde stor tillit fra ledelsen under pandemien. En av de ansatte opplevde at den nærmeste lederen stolte så mye på dem at de ble oppfordret å gå tur for å ta frisk luft midt på dagen. Dette ble tatt godt imot av de ansatte at de følte at de ville gi enda mer tilbake til ledere. Resultatene er i samsvar med en tidligere forskning som viste at stor tillit fra ledelsen har bidratt til ansattes motivasjon (Delfino & van der Kolk, 2021). En annen av de ansatte følte også stor tillit fra sin nærmeste leder noe som er i samsvar med de svarene som jeg fikk fra de to andre ansatte. Ledere opplevde at tilliten var bra gjennom hele Covid-19 perioden. Noen av de ledere hadde fokus på tillit før pandemien noe som førte til at det ble enklere for dem å omstille seg da Covid-19 brøt ut, mens andre følte at hjemmekontor krevde mye tillit så de hadde ikke andre valg og ble nødt til å stole på de ansatte. Flere ledere uttalte seg som resultatorienterte noe som førte til at de var mer opptatt av resultat enn å måle timer brukt på oppgaven. Studiens funn viser at det finnes samsvar i svarene om tillit som jeg fikk fra de ansatte og ledere.

Ifølge teorien henger disse tre suksessfaktorene støtte, kommunikasjon og tillit sammen og er avhengig av hverandre og påvirker hverandre og er viktig for motivasjon. God kommunikasjon fører til bedre tillit og tillit igjen bidrar til bedre kommunikasjon. God kommunikasjon er også avhengig av støtte i form av digitale verktøy som er nødvendig for god kommunikasjon. Tillit og støtte er også avhengig av hverandre da de ansatte føler at ledelsen støtter den og deres prestasjonsmåling avhengig av resultat (Kowalski og Swanson, 2005). Studiens funn viser at i denne virksomheten er det av disse tre suksessfaktorene kun tillit som oppleves som er til stede. Tre av fire avdelinger opplevde også støtte fra sin nærmeste leder mens kommunikasjonen var ikke helt tilfredsstillende. Videre vil jeg se nærmere på hva som motiverer de ansatte og ledere i denne virksomheten.

## 6.4 Motivasjon

Ifølge selvbestemmelsesteori må grunnleggende psykologiske behovet for autonomi, tilhørighet og kompetanse være til stede for å sikre ansattes indre motivasjon og trivsel på jobben (Carro, 2021).

Behovet for autonomi kan realiseres ved mulighet til å ta egne beslutninger, bestemmer når og hvor du skal jobbe (Carro, 2021). Studiens funn viser at de fleste ansatte opplevde stor frihetsrom og kunne stort sett bestemme selv når de skulle utføre arbeidet. En av de ansatte nevnte at det var bra å jobbe selvstendig innenfor visse rammer noe han ville gjerne fortsette med etter pandemien. En annen ansatt sier at lederen oppfordrer de ansatte til å gå ut en tur i jobb tiden noe som de ansatte likte veldig godt og følte at de hadde ansvar under stor frihet. De ansatte gikk tur med god samvittighet og var veldig motivert til å levere enda mer tilbake til lederen. Mens tre av de fire ansatte opplevde mye autonomi, frihet og selvstendighet opplevde ikke den siste ansatte mye autonomi fra sin leder og følte at de i avdelingen ble detaljstyrt noe som ble opplevd som veldig negativt. Ledere har også opplevd at de ansatte var flinke til å ta ansvar og ble opplevd som veldig selvstendig. Mine funn viser at de ansatte opplevde mye autonomi enn i tiden før Covid-19 noe som er i samsvar med tidligere forskning (Kolk et al., 2019; (Delfino & van der Kolk, 2021).

Det andre viktigste grunnleggende psykologiske behovet er tilhørighet. Med tilhørighet menes forståelse for hvor integrerte ansatte er i arbeidsplassen og deres kultur. En studie viser at mangel på personlig kontakt og avstand kan føre til tap av identitet og frakobling med bedriften (Carro, 2021). Mine funn viser at både ledere og ansatte opplevde at det var utfordrende å integrere seg i arbeidsplassen og avdelingskultur under pandemien og fortalte om manglende tilhørighet. Alle ledere og de ansatte påpekte at manglende tilhørighetsfølelse kunne være resultat av sammenslåingen av tre virksomheter i januar 2020 i kombinasjon av korona utbrudd og påfølgende fjernarbeid i mars 2020. Både ledere og de ansatte rakk ikke å bli godt kjent med hverandre og etablere en ny avdelingskultur før de ble sendt til å jobbe hjemmefra. Studiens funn viser at endringer i tilhørighetsfølelsen skyldes ikke kun på grunn av pandemien, men pandemien har gjort at det ble mye vanskeligere å bli kjent ordentlig med de nye kollegaer noe som er viktig for å få tilhørighet. En av fire ansatte uttalte at tilhørighet er ødelagt på grunn av sammenslåing, men en annen ansatt mente at lange perioder med hjemmekontor var årsaken til dette. Mine funn viser de ansatte som måtte jobbe fysisk på kontoret gjennom hele pandemien opplevde ikke mangel på tilhørighet og følte seg godt

integrrert i den nye avdelingen. Studiens funn viser at de ledere og de ansatte som måtte jobbe hjemmefra identifiserte endringer på eget behov for tilhørighet noe som ikke er i samsvar med tidligere forskning (Delfino & van der Kolk, 2021). De ansatte som måtte være til stede under pandemien identifiserte ikke endringer på behov for tilhørighet og alle følte at de hadde sterk tilhørighet til avdelingen.

Det tredje viktigste grunnleggende psykologiske behovet er kompetanse. Det er viktig for ansatte ikke bare føle at de har nødvendige kompetansen men også søke om å få jevnlig tilbakemeldinger (Carro, 2021). Studiens funn viser at tilbakemeldinger var viktig motiverende faktor både for ledere og de ansatte. En av de ansatte påpekte at den nærmeste lederen var flink med gode tilbakemeldinger noe som var viktig for denne ansatte da den ga bekræftelse på ansattes kompetanse. En annen ansatt fortalte at nærmeste leder kom ikke med tilbakemeldinger noe som ble opplevd negativt. En av lederne opplyste at gode tilbakemelding fra de ansatte og andre var veldig motiverende for han. Det viser seg at det er samsvar mellom mine funn og tidligere forskning (Carro, 2021).

Tidligere studien viser at bruk av personal- og kulturell styring har positiv virkning på den indre motivasjon til ansatte da disse styringssystemer dekker behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Kolk et al., 2019; Delfino & van der Kolk, 2021). Analysen viser at tre av fire ledere brukte kulturell styring og de ansatte opplevde positiv virkning på deres grunnleggende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. En av de fire ledere brukte detaljstyring under pandemien noe som ble opplevd som negativ virkning på ansattes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

## 6.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg diskutert mine funn mot teoretiske rammeverket og tidligere utført forskning som gjelder bruk av styringssystemer og lederstiler under Covid-19. Jeg har kommet frem at tre av fire ledere har brukt kulturstyring under Covid-19 noe som ble opplevd som positivt av de ansatte og hadde positiv virkning på deres grunnleggende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. I det siste kapitlet oppsummerer jeg funnene fra min studie og diskuterer hvilke temaer som kan utforskes videre.



## 7.Konklusjon

### 7.1 Oppsummering

Formålet med denne studien var å finne ut om hvordan ledere har styrt de ansatte under Covid-19 og hvordan denne styringen ble opplevd av de ansatte. Oppgaven ble bygget på en antakelse om at pandemien har endret både organisasjoners omgivelser og forholdet innad og har bidratt til å utvikle ny kunnskap og beskrive nye praktiske implikasjoner. Denne studien ble gjennomført med følgende problemstillingen:

***“Har forventninger og erfaringer mellom ledere og de ansatte endret seg under Covid-19?”***

For å besvare dette er det gjennomført en kvalitativ undersøkelse med semistrukturerte dybdeintervjuer med fire ledere og fire ansatte på ledernes respektive avdelinger. Basert på eksisterende litteratur og intervjuene ble det utformet en analyse bestående av et sett med kategorier som autonomi, tilhørighet, kompetanse, støtte, kommunikasjon og motivasjon. Data fra intervjuene ble brukt for å se om det finnes gap i svarene mellom ledere og de ansatte i den undersøkte virksomheten.

Resultater viser at de fire ledere har brukt forskjellige styringssystemer under Covid-19 og de hadde forskjellige lederstiler. To av fire ledere hadde støttende og delegerende lederstil som kjennetegnes med at de betrakter de ansatte som høykompetente folk som kan utføre jobben bedre enn ledere. De har støttet og heiet på sine ansatte, sendt humoristiske meldinger og små hyggelig ord som var med til å skape et veldig hyggelig og unikt arbeidsmiljø hvor alle trives med hverandre. Den tredje lederen har hatt instruerende lederstil og ble oppfattet som en detaljstyrt leder. Den fjerde lederen har hatt coachende lederstil da denne lederen har støttet de ansatte og bidratt med veiledning samt instruerte de ansatte for å få bedre prestasjoner.

Under Covid-19 måtte alle disse fire ledere gi mer tillit til de ansatte og autonomi da hjemmekontor krevde mye mer tillit noe som ble opplevd som positivt av de ansatte. Undersøkelsen viste også at de fire ledere ble opptatt av resultat og styrte deres respektive avdeling mot resultat. Disse ledere stolte på de ansatte og oppfattet sine ansatte som høyt kompetente. Undersøkelsen viste at ledere opplevde at de ga mye støtte til de ansatte under Covid-19 mens kommunikasjonen ble mer formell og mer tidkrevende noe som igjen førte til at den ble mindre effektiv. Dette var i samsvar med de opplevelse som de ansatte hadde.

Forskningslitteraturen viser til at grunnleggende psykologiske behovet for autonomi, tilhørighet og kompetanse må være til stede for å sikre de ansattes indre motivasjon og trivsel på jobben (Delfino & van der Kolk, 2021). Studien viste at de ansatte opplevde stor frihetsrom og mye tillit under Covid-19 noe som de satte veldig pris på og noe som de mente måtte utvikle seg videre i fremtiden. Ledere og de ansatte opplevde manglende tilhørighet i deres respektive avdelinger under pandemien, men de håper å få det tilbake etter de skal møttes tre ganger i uka. Ledere ønsker også flere sosiale samvær framover som et tiltak for å få de ansatte bli bedre kjent med hverandre og å få tilhørighetsfølelse hos dem. Behovet for kompetanse ble også dekket ved å gi gode tilbakemeldinger for de ansatte.

Denne studien viser at tre av fire ledere brukte kulturell styring under pandemien og denne type styringen har bidratt til å dekke ansattes grunnleggende behov for å sikre ansattes motivasjon og trivsel på jobben. De ansatte som ble styrt av kulturell styring trivdes godt i jobben noe som førte til at det var samsvar i forventninger og erfaringer mellom ledere og de ansatte. I avdelingen som ble styrt av detaljert styring var det ikke samsvar i forventninger og erfaringer mellom lederen og de ansatte. De ansatte hadde andre forventninger til lederen under Covid-19 og opplevde ikke den detaljerte styringen som tilfredsstillende eller som kan fremme grunnleggende behov for ansattes motivasjon og trivsel.

Studien viste at det er viktig framover for ledere å sette fokus på individ noe som kan påvirke trivsel og motivasjon hos den enkelte. Det kan være større behov for støttende og coachende lederstil framover noe som kan bidra til autonomi, tilhørighet og kompetanse hos de ansatte og det grunnleggende behovet blir like viktig når Covid-19 blir historie. Covid-19 har utfordret også ledere til finne nye måter å være synlig uten være fysisk tilstede.

Studien viser også hvilke faktorer som har positiv og negativ innvirkning på opplevelsen av arbeidsmiljø og understreker viktigheten av styringssystem. I praksis kan mine funn brukes om man som leder ønsker å forbedre arbeidsmiljø i avdelingen. Som leder kan man legge til rette for tilgjengelighet, autonomi, tilhørighet og kompetanse. Mine funn viser at relasjon er viktig for de ansatte da det bidrar til motivasjon og trivsel. Det kan være viktig for en leder å fokusere på relasjonsbygging samt bidra til at de ansatte skal ha sterk sosial tilknytting til avdelingen noe som igjen kan bidra til motivasjon og trivsel på jobben.

## 7.2 Begrensninger

Denne studien viser interessante funn som er knyttet til styringssystemer, lederrollen og hvordan de ansatte oppfattet det under Covid-19 men resultater har begrenset forklaring. På grunn av begrensning av tid og ressurser hadde jeg mulighet til å gjennomføre intervju kun med en ansatt knyttet til hver av de fire ledere. Hver leder har hatt ansvar for minst 15 personer og hvis alle de ansatte skulle stille seg til intervju så skulle det vært nesten 80 personer som jeg måtte ta til intervju i tillegg til ledere. Det ville vært vanskelig å gjennomføre kvalitativ undersøkelse med 80 ansatte derfor ville kvantitativ undersøkelse vært mer hensiktsmessig. Jeg valgte istedenfor å konsentrere meg om kun fire medarbeidere som representerte hver sin avdeling for å få mer grundigere informasjon. Jeg var mest interessert i å gå i dybden på de ansattes individuelle opplevelser noe som var grunn til jeg har valgt kvalitative metoder. Dersom jeg hadde gjennomført intervjuer med alle de ansatte som tilhører hver sin leder kunne jeg fått dypere innsikt samt ulike perspektiver og oppfatning av deres leders styringssystemer.

En annen begrensning gjelder utvalg av informanter. Jeg har snakket kun med de ansatte som har jobbet lenge virksomheten. Det skulle vært interessant å snakke med de ansatte som har kommet fra de tre andre virksomhetene i januar 2020 samt nyansatte som begynte under pandemien. Det skulle være interessant å se om resultatene ville blitt forskjellig om jeg intervjuet de ansatte som har begynt å jobbe i januar 2020 på grunn av sammenslåing eller de nyansatte som begynte etter Covid-19 startet i mars 2020.

## 7.3 Videre forskning

Flere områder rundt temaene lederstil, styringssystemer og organisasjonsatferd kan utforskes videre. Det kan være spesielt interessant å se på temaene knyttet til hvordan denne krisen har påvirket ledelsesmessige prosesser og lederatferd. I senere studie kunne det vært interessant å gjennomføre en kvantitativ studie med spørreskjema med alle de ansatte for å se om det finnes samsvar mellom svarene fra de ansatte som har jobbet i mange år i virksomheten med de ansatte som har ikke jobbet lenge. Det kunne vært også interessant å bruke en annen kvalitativ tilnærming som for eksempel observasjon, da denne tilnærmingen er godt egnet til å gi informasjon om hvordan personer forholder seg til hverandre eller hvordan de presterer seg i sine omgivelser (Thagaard, 2013). I senere studien kunne det også benyttes kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder, som kalles for triangulering, noe som kunne bidratt til mer ytterligere og bredere forståelse for temaene.

Det kunne vært interessant å undersøke den samme virksomheten over en lengre periode og gjennomføre en longitudinell studie med samme problemstillingen. I en longitudinell studie kan man inkludere både observasjon, intervju og spørreskjema noe som kan bidra til en rikere beskrivelse og forbedre studiens kvalitet.

Det finnes flere samfunnskritiske organisasjoner og det kunne vært interessant å gjøre en komparativ analyse med andre organisasjoner, for å se hvordan ledere og de ansatte i andre organisasjoner tar fatt på de samme utfordringene under Covid-19.

Det kan være også interessant å undersøke den nye hybride løsningen, dvs. kombinasjon av kontor og hjemmekontor, for å se hvilke muligheter og utfordringer har dette for styringssystemer, ledelseskontroll endringer, fjernarbeid og ansattes atferd.

## Referanser

- Algahtani, A., (2014). Are Leadership and Management Different? A Review, *Journal of Management Policies and Practices September 2014, Vol. 2, No. 3, pp. 71-82*
- Balconi, M., Fronza, G., Cassioli, F., Crivelli, D., (2022): Face-to-face vs. remote digital settings in job assessment interviews: A multilevel hyperscanning protocol for the investigation of interpersonal attunement, *PLoS ONE 17(2): e0263668*.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263668>
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., Thaten, M. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research, 33, 1489-1517*.
- Boiral, O., Brotherton, M.C., Rivaud, L., Guillaumie, L., (2021). Organizations' Management of the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review of Business Articles, *Sustainability 2021, 13, 3993*. <https://doi.org/10.3390/su13073993>
- Bosch, T., (2004). Økonomistyring i et organisasjonsteoretisk perspektiv, *Trondheim:Høgskolen i Sør-Trøndelag, Avdeling Trondheim økonomiske høyskole, 2004*
- Carro, P.C.G., (2021). The influence of remote management control systems in times of COVID-19 and its impact on performance, *Master Thesis M.Sc. Management Accounting and Control Faculty of Economics and Business University of Groningen*
- Delfino, G., Kolk. B., (2020). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*
- Gagne, M., Deci. E.L., (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of organizational Behavior, Vol. 26 No. 4, pp. 331-362*.
- Gates, P., Blanchard, K., Hersey. P., (2002). Diagnosing Educational Leadership Problems: A situational Approach, *Educational Leadership, pp 348-354*
- Goretzki, L., Kraus, K., (2020). Balancing diagnostic and interactive control. Finance and accounting
- Hafermalz, E., (2021). Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and control in distributed new culture organizations, *KIN Center for Digital Innovation, School of Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam*
- Haukedal, W. (2005), *Arbeids- og lederpsykologi (7 ed.)*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- House, R., Mitchell, T.R., (1975). Path-Goal Theory Of Leadership, *Organizational Research (NI-25) Univ. of Wash., Seattle, WA 98195*
- Izhar, O., (2018). Understanding Emotion in Educational and Service Organizations through Semi-Structured Interviews: Some Conceptual and Practical Insights, *The Qualitative Report; Fort Lauderdale Vol. 23, Iss. 6, (Jun 2018): 1347-1363*
- Jacobsen, D.I., (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? (2. utg.). Høyskoleforlaget

- Jacobsen, D., I., & Thorsvik, J., (2019). Hvordan organisasjonen fungerer. (5.utgave) Oslo: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Christoffersen, L & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomi-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag
- Johannessen, A., Tufte, P.A., (2002). Samfunnsvitenskapelig Metode. Abstrakt forlag
- Johanson, D., Madsen, D.Ø., (2013) Økonomisk styring i Norge – en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter, *Magma 0613*. <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/193269/Madsen2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kolk, B., Veen-Dirks, M.G., ter Bogt, H., (2019). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector, *European Accounting Review*, 28:5, 901-928, DOI: 10.1080/09638180.2018.1553728
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*.
- Kvale, S., Brinkmann, S., (2010). Det kvalitative forskningsintervju (2.utg.), Gyndendal Akademisk
- Ladegård, G., og Vabo. S.I., (2010). Ledelse og styring – teoretisk rammeverk. Oslo: Fagbokforlaget
- Ladegård. G., & Vabo. S.I., (2011). Ledelse, styring og verdier, *MAGMA 0111 fagartikler*
- Larsen, Ø., Meidell, M., (2021). Store bedrifter mer på sine ansatte under Covid-19? Fører Covid-19 til at bedrifter med tradisjonell styring beveger seg mot en Beyond Budgeting-filosofi? *Masteroppgave i Økonomi og ledelse*
- Leseth, A.B., Tellmann, S.M., (2014). Hvordan lese kvalitativ forskning? (1 utg.), *Cappelen Damm Akademisk*
- Long, C.S., Yusof, W.M.M., Kowang, T.O., Heng, L.H., (2014). The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction, *World Applied Sciences Journal* · January 2014
- Malik, S., H., (2013). Relationship between Leader Behaviors and Employees' Job Satisfaction: A Path-Coal Approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 7., 211-212
- Malmi, T., Brown, D. A., (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), s. 287-300.
- Mandell, B., & Pherwani, S., (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, Vol.17, No. 3, Spring 2003
- Merchant, K., Van der Stede, W. A., (2012). Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives (3. utg.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times

Morsing, M., & Oswald, D., (2017). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 9 Issue: 1, pp.83-99

Pounder, P., (2021). Responsible leadership and COVID-19: small Island making big waves in cruise tourism, *International Journal of Public Leadership* © Emerald Publishing Limited 2056-4929 DOI 10.1108/IJPL-08-2020-0085

Plessis, D.D., & Keyter, C., (2020). Suitable leadership for the Covid-19 converged crisis. *AJPSDG*, Vol 3(1) 2020, pp 61-73

Raza., S.A., & Sikandar, A., (2018). Impact of leadership style of teacher on the performance of students: An application of Hersey and Blanchard Situational Model. *Bulletin of Education and Research*, Desember 2018, Vol.40, No.3. pp.73-94

Regjeringen. (2021). Norge mot 2025 - Om grunnlaget for verdiskaping, produksjon, sysselsetting og velferd etter pandemien. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-4/id2841052/?ch=5>

Robles, M., (2020). Organizational Transformation During Covid-19. *iee engineering management review*, vol.48, NO.3, s.31-36

Saarijarvi, M., Bratt, E.L., (2021). When face-to-face interviews are not possible: tips and tricks for video, telephone, online chat, and email interviews in qualitative research, *European Journal of Cardiovascular Nursing*, Volume 20, Issue 4, April 2021, Pages 392–396

Sandvik, a., M., (2011): Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma: econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3/2011 s.(56-63)

Savage, M. (2021, September 13). *BBC*. Hentet fra [www.bbc.com: https://www.bbc.com/worklife/article/20210908-what-bosses-really-think-about-remote-work](https://www.bbc.com/worklife/article/20210908-what-bosses-really-think-about-remote-work)

Silverthorne, C. (2001). A test of the path-goal leadership theory in Taiwan. *Leadership & Organization, Development Journal*.

Simons, R., (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.

Thagaard, T., (2013). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode, (4.utgave) Oslo: Fagbokforlaget,

Toor, S.R., & Ofori, G., (2008). Leadership versus Management: How They Are Different, and Why, *Leadership Manage. Engineering.*, 2008, 8(2): 61-71

Wulandari, V., Hertati, I., Antasari, R., Nazarudin., (2021). The Influence of the Covid-19 Crisis Transformative Leadership Style on Job Satisfaction Implications on Company Performance, *Ilomata International Journal of Tax & Accounting (IJTC)* P-ISSN: 2714-9838; E-ISSN: 2714-9846 Volume 2, Issue 1 January 2021 Page No. 17-36

Yukl, G., (2013). Leadership in organizations (Eighth edition, Global edition. ed.). Harlow, Essex: Pearson

Årsevaluering (2020). <https://www.drammen.kommune.no/globalassets/om-kommunen/okonomi/arsmeldinger/2020/arsevaluering-2020-drammen-kommune.pdf>



## Vedlegg 1 -Intervjuguide – ledere

### **Innledning**

Jeg presenterer meg selv og forteller om hensikt med oppgaven min og hvordan intervju kommer til å foregå. Jeg forteller om min rolle som forsker og forteller at alle opplysninger blir anonymisert, lydopptak blir slettet etter transkribering.

### **Bakgrunnsopplysninger**

Hva er du ansatt som?

På hvilken avdeling?

Hvor mange har du ansvar for?

### **Generelt om arbeidssituasjon**

Hva har avdelingen din gjort annerledes de siste to årene?

Hvordan har dette påvirket din lederrolle?

Hvilke verktøy bruker dere for å tilpasse arbeidsplassen en ny digital hverdag?

### **Hovedspørsmål**

Hvordan vil du beskrive «ledelse»?

Hvordan vil du beskrive din ledelsesstil før Covid-19?

Hvordan er den i dag?

Hvordan vil du beskrive ditt eget engasjement for bedriftens prestasjoner?

Hvilke faktorer som skaper økt motivasjon hos deg som leder?

Hvordan vil du beskrive forholdet til dine medarbeidere?

Hvordan har din avdeling håndtert overgangen til virtuelt samarbeid?

Har du noen tanker om hvorvidt produktivitet for deg har blitt påvirket?

Har du noen tanker om hvorvidt produktivitet for de ansatte har blitt påvirket?

Kan du fortelle litt om hvordan har du delegert oppgaven?

Har din evne til å delegere oppgaver blitt påvirket?

Hvordan har arbeidsmiljøet blitt påvirket?

Har du noen tanker om hvorvidt tilhørighet har blitt påvirket?

Bruker du noen spesifikke grep for å ta vare på dine ansatte på en god måte?

Har dine evne til å ta vare på ansatte blitt påvirket?

Har dere hatt noen sosiale sammenkomster digitalt? Hadde dere mer i begynnelsen og hvordan fungerte disse?

Har du støttet dine ansatte under Covid-19, eventuelt hvordan?

Har du noen tanker om tillit og hvordan dette har blitt påvirket?

Har du observert atferdsendringer hos dine medarbeidere?

Hva tror du hvordan digital kommunikasjon påvirker evnen til å kommunisere effektivt eller samhandle?

### **Oppfølgingsspørsmål**

## Vedlegg 2 - Intervjuguide – ansatte

### **Innledning**

Jeg presenterer meg selv og forteller om hensikt med oppgaven min og hvordan intervju kommer til å foregå. Jeg forteller om min rolle som forsker og forteller at alle opplysninger blir anonymisert, lydopptak blir slettet etter transkribering.

### **Bakgrunnsopplysninger**

Hva er du ansatt som?

På hvilken avdeling?

Hvor lenge har du vært ansatt?

### **Generelt om arbeidssituasjon**

Hva har avdelingen din gjort annerledes de siste to årene?

Hvordan har dette påvirket din atferd?

Hvordan vil du beskrive ditt eget engasjement bedriftens prestasjoner?

Hvilke faktorer som skaper økt motivasjon hos deg som ansatt?

Hvilke verktøy bruker dere for å tilpasse arbeidsplassen en ny digital hverdag?

Hvordan vil du beskrive forholdet til dine kollegaer?

### **Hovedspørsmål**

Hvordan vil du beskrive en effektiv leder «ledelse»?

### **Individuell oppgaveløsning**

Har du noen tanker om hvorvidt produktivitet for deg som ansatt har blitt påvirket?

Hvordan lederen følger opp dine arbeidsoppgaver?

Har lederen delegert arbeidsoppgaver og ansvarsområdet under Covid-19?

Har du noen tanker hvordan selvledelsen har blitt påvirket under Covid-19?

Hvordan har dere opplevd din nærmeste leder tilgjengelighet under Covid-19?

Hvorvidt stoler du som ansatt på din nærmeste leder og hvordan opplever du tillit fra din nærmeste leder?

### **Arbeidsmiljø**

Hvordan opplever du som ansatt arbeidsmiljøet i sin avdeling? I hvilken grad føler du deg integrert i avdelingen?

Har dere hatt sosiale aktiviteter i regi av jobben med sosialisering som hovedformål?

Har dere hatt uformelle digitale samtaler arrangert av eller oppfordret til av leder.

### **Personlig trivsel**

Har dere opplevd støtte fra den nærmeste lederen i de siste to årene?

Hvorvidt forholdene på hjemmekontor sørger for et godt arbeidsmiljø?

Har dere observert atferdsendringer hos dere under pandemien?

Hvordan har du opplevd kommunikasjon under Covid-19 og hvordan har kommunikasjon blitt påvirket?

Hva holder deg som ansatt motivert under Covid-19?

### **Oppfølgingsspørsmål**