



**Marianne Keilen og Sara Kristin Nordeide**

---

## **Den nye lederhverdagen**

**En studie av hvordan førstelinjelederens rolle påvirkes ved overgangen til fjernledelse under koronapandemien**

**Masteroppgave i offentlig administrasjon og styring  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Handelshøyskolen  
Fakultet for samfunnsvitenskap**

## Sammendrag

Denne oppgaven ser nærmere på hvordan rollen til førstelinjeledere påvirkes ved overgangen til fjernledelse under koronapandemien. Med utgangspunkt i ti semistrukturerte intervju med førstelinjeledere fra to direktorater, tar studien for seg endringer i lederrollen basert på syv av de ti rollene i Henry Mintzbergs klassiske teori (1973).

Studiens funn tyder på at rollen som *leder* blir særlig viktig ettersom førstelinjelederen i større grad må tilpasse oppfølgingen av medarbeiderne, og være mer bevisst på den enkeltes behov. Rollen som *kontaktskaper* er også viktig for fjernlederen, blant annet fordi lederens allerede etablerte nettverk blir sentralt for informasjonsformidling. Videre indikerer studiens funn at måten lederen innhenter og mottar informasjon på, via *overvåkerrollen*, endrer seg ved overgangen til fjernledelse. Lederen blir også i større grad primærkilden for informasjonen medarbeiderne får, og fungerer dermed som et bindeledd mellom seksjonen og resten av organisasjonen. Dette bidrar til at rollen som *informasjonsspreder* blir mer fremtredende.

Det er lite som tyder på at rollen som *ressursfordeler* påvirkes i vesentlig grad. Likevel har konteksten for oppfølgingen av arbeidsprosessene endret seg ettersom bruken av digitale verktøy blir mer omfattende. Dette bidrar til at forutsetningene for utøvelsen av *entreprenørrollen* påvirkes, blant annet ved at det kan bli mer utfordrende å både iverksette og følge opp nye prosjekter. Rollen som *problemløser* aktualiseres også. For å håndtere den uforutsette endringen som pandemi og overgang til hjemmekontor utgjør, blir planlegging og struktur viktigere elementer for å kunne utøve den helhetlige lederfunksjonen til førstelinjelederen.

## Abstract

In this master-thesis we examine how the role of the first-line leader is affected by the transition to remote leadership during the corona pandemic. This study is based on in-depth interviews with ten first-line leaders from two Norwegian directorates. We examine changes in the leader role by using seven of the ten roles in Henry Mintzberg's classic theory (1973).

Findings indicate that the *leader role* is accentuated by the leader's need to make greater adjustments in employee follow-up and be more considerate of the needs of each individual employee. The *liaison role* is also strengthened since the information transmitted to the employee is highly dependent on the leaders' already established network. The findings further indicate that the way the leader obtains and conveys information through the *monitor role*, is changed by the transition to remote leadership. The leader becomes the primary source of information for the employees, and acts as the connector between the team and the rest of the organization. This also emphasizes the *disseminator* role.

The transition to remote leadership has not implied considerable change in the role as *resource allocator*. However, the context of employee follow-up has changed due to the extensive use of digital tools. This further affects how the *entrepreneur role* is fulfilled because it is more challenging to implement and follow-up new projects. Finally, there is a clear indication that the role of as *disturbance handler* has grown in importance, since the leader needs to handle unpredictable changes posed by the pandemic and transition to home office.

## **Forord**

Da nærmer vi oss slutten på masterstudiet i Offentlig administrasjon og styring ved OsloMet. Koronapandemien har gjort studietiden annerledes, men vi ser likevel tilbake på to innholdsrike studieår med interessante fag og nye bekjenskaper.

Vi var begge interessert i ledelsesfaget. Da pandemien og situasjonen med hjemmekontor vedvarte, fikk vi ideen om å undersøke hvordan lederrollen påvirkes ved overgangen til fjernledelse. Prosessen fra idé til ferdig produkt har vært intens og tidvis krevende, men først og fremst lærerik! Samarbeidet har vært godt og det har vært en styrke å være to i arbeidet med masteroppgaven.

En stor takk rettes til våre informanter som har delt sine erfaringer og tid med oss.

Videre vil vi takke vår veileder Agnete Vabø for gode diskusjoner og innspill underveis i prosessen.

Takk til familie og venner for støtte og oppmuntring. En ekstra takk til Saras samboer Leif som har lest korrektur og gitt oss nyttige tilbakemeldinger på oppgaven.

Marianne Keilen og Sara Kristin Nordeide

*Oslo, mai 2021*

**Innholdsfortegnelse**

<b>1. Innledning .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teoretisk referanseramme .....</b>	<b>2</b>
2.1. Innledning .....	2
2.2. Ledelse og styring.....	2
2.3. Nærmere om ledelsesbegrepet .....	3
2.4. Fjernledelse.....	4
2.5. Henry Mintzbergs teori om lederens ulike roller.....	5
2.5.1. Lederens mellommenneskelige roller .....	5
2.5.2. Lederens informasjonsroller .....	6
2.5.3. Lederens beslutningsroller .....	7
2.6. Lederutøvelse og betydningen av kontekstuelle forhold .....	8
2.6.1. Nærmere om førstelinjelederen .....	9
<b>3. Kunnskapsstatus.....</b>	<b>10</b>
3.1. Forskning på hjemmebasert fjernarbeid .....	11
3.2. Forskning på fjernledelse.....	11
<b>4. Metode .....</b>	<b>14</b>
4.1. Valg av fremgangsmåte .....	14
4.2. Fremgangsmåte for datainnsamling.....	14
4.3. Avgrensning.....	15
4.3.1. Direktoratert .....	15
4.3.2. Utvelgingsmetoder .....	15
4.3.3. Rekruttering av informanter .....	15
4.3.4. Beskrivelse av utvalg .....	16
4.4. Intervjuguiden.....	16
4.5. Intervjusituasjonen.....	17
4.6. Registering av informasjon.....	17
4.7. Koding av datamaterialet.....	18
4.8. Refleksjoner knyttet til metode og vår posisjon som forskere .....	19
4.9. Personvern .....	20
<b>5. Presentasjon av funn og drøfting .....</b>	<b>20</b>
5.1. Innledning .....	20
5.2. Lederen som motivator og relasjonsbygger.....	21
5.2.1. Verdien av å ha et godt arbeidsmiljø fra før.....	21
5.2.2. Det blir ikke den samme relasjonen på Teams .....	22
5.2.3. Vanskeligere å fange opp signaler .....	24

5.2.4.	Høyt motiverte medarbeidere .....	25
5.2.5.	Savn etter kollegaer .....	26
5.2.6.	De mellommenneskelige rollene .....	27
5.3.	Lederens informasjons- og kommunikasjonsroller .....	28
5.3.1.	Informasjon .....	29
5.3.2.	Informasjonen endrer karakter .....	29
5.3.3.	Informasjonsflyten i organisasjonen .....	30
5.3.4.	Informasjonsrollene .....	30
5.3.5.	Kommunikasjon .....	31
5.3.6.	Den uformelle dialogen lider .....	32
5.3.7.	Mer <i>på</i> som leder .....	33
5.3.8.	Betydningen av kroppsspråk og formuleringer .....	34
5.3.9.	Mindre kommunikasjon på tvers av organisasjonen .....	35
5.3.10.	Kommunikasjonsaspektet er essensielt .....	36
5.4.	Lederen som tilrettelegger og koordinator .....	38
5.4.1.	Fortsatt tett på arbeidet .....	38
5.4.2.	Endring i delegering og prioritering av arbeidsoppgaver .....	39
5.4.3.	Mer selvgående medarbeidere .....	40
5.4.4.	Beslutningsrollene .....	41
5.5.	Lederrollene som en integrert helhet .....	43
5.6.	Potensielle implikasjoner for styringsdialogen mellom direktorat og overordnet departement .....	43
<b>6.</b>	<b>Avslutning og konklusjon .....</b>	<b>45</b>
6.1.	Tilbake til problemstillingen .....	45
6.1.1.	Lederens mellommenneskelige roller .....	45
6.1.2.	Lederens informasjons- og kommunikasjonsroller .....	46
6.1.3.	Lederens beslutningsroller .....	46
6.2.	Slutninger .....	47
6.3.	Studiens teoretiske rammeverk og metodiske valg .....	48
6.4.	Anbefalinger for videre forskning .....	49
<b>7.</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>50</b>
<b>8.</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>56</b>
8.1.	Vedlegg 1: Intervjuguide .....	56
8.2.	Vedlegg 2: Samtykkeskjema .....	59
8.3.	Vedlegg 3: NSD-skjema .....	62

## 1. Innledning

Arbeidslivet i Norge har de siste tiårene vært preget av endringer. Globalisering, teknologiutvikling, økt kunnskapsbasert produksjon, samt mer sammensatte behov og ønsker blant arbeidstakerne, er noe av det som ble trukket frem da arbeidslivsutvalget i 1999 belyste behovet for å fremme fleksibilitet i arbeidslivet (NOU 1999: 34, s.5). Utbruddet av koronapandemien vinteren 2020 har re-aktualisert spørsmålet om fleksibilitet, og særlig bruken av alternative arbeidsordninger. I mars 2020 måtte 41 % av arbeidstakerne i Norge flytte arbeidsplassen til hjemmekontoret (Ingelsrud et al., 2020, s.6-7), og hverdagen ble brått endret for mange norske ledere. Overgangen fra stedlig ledelse til fjernledelse innebærer en stor omstilling ettersom den nye arbeidssituasjonen utløser nye utfordringer og behov som lederen må ta stilling til. Førstelinjelederen har i denne sammenheng en viktig rolle. Med direkte personalansvar er de tettest på medarbeiderne og må sørge for de blir ivaretatt når pandemien bidrar til endrede rammer for arbeidshverdagen.

Flere arbeidsgivere rapporterer at de vil innføre hjemmekontor som en fast ordning (Hansen, 2021; Hovland, 2021; Høgenhaug, 2021). Behovet for å øke bevisstheten omkring lederrollen har også nylig blitt påpekt (Rambøll, 2021, s.48). Vår studie vil undersøke førstelinjeledernes erfaringer med fjernledelse etter at situasjonen har vedvart i over ett år. Vi ønsker å belyse hva som blir særlig relevant for ledere å være bevisst på i fremtidens arbeidsliv der økt fleksibilitet og kombinasjon av arbeidsordninger trolig blir regelen fremfor unntaket.

Med utgangspunkt i Henry Mintzbergs (1973) klassiske teori om lederens ulike roller, vil denne studien undersøke hvordan rollen som førstelinjeleder påvirkes ved overgangen til fjernledelse under koronapandemien. Teorien er over 50 år gammel og vi vil teste dens aktualitet – og da fra et fjernledelsesperspektiv.

I denne sammenheng har vi utarbeidet vi tre forskningsspørsmål:

1. På hvilken måte påvirker overgangen til fjernledelse førstelinjelederens mellommenneskelige roller?
2. På hvilken måte påvirker overgangen til fjernledelse førstelinjelederens informasjons- og kommunikasjonsroller?
3. På hvilken måte påvirker overgangen til fjernledelse førstelinjelederens beslutningsroller?

Studien er avgrenset til statlig sektor, nærmere bestemt direktorater. Med utgangspunkt i studiens formål er direktorater velegnet fordi de representerer kunnskapsintensive virksomheter der de ansatte har hatt mulighet til å benytte hjemmekontor under pandemien. Direktoratene har ofte en klassisk, hierarkisk ledelsesstruktur (Christensen et al., 2014, s.55). Førstelinjenivået utgjør dermed et viktig fundament i direktoratenes organisasjonsstruktur.

I denne oppgaven vil vi først redegjøre for relevant teori. Videre presenterer vi en kunnskapsstatus på feltet, før vi gjennomgår studiens metodiske fremgangsmåte. Deretter følger en presentasjon og drøfting av studiens funn. Vi avslutter med en konklusjon, et par refleksjoner knyttet til valg av teori og metode, samt anbefalinger for videre forskning.

## **2. Teoretisk referanseramme**

### **2.1. Innledning**

I dette kapittelet vil vi presentere oppgavens teoretiske referanseramme. Vi vil først gjøre rede for forskjellen mellom styring og ledelse før vi går nærmere inn på ledelsesbegrepet, og mer spesifikt hva som kjennetegner fjernledelse. Videre vil vi presentere Henry Mintzbergs teori om lederens ulike roller. Denne teorien fungerer som oppgavens teoretiske utgangspunkt ved at den beskriver hvordan lederens ulike oppgaver kan forstås og sees i sammenheng. Mintzbergs teori er imidlertid generell, og vi vil derfor benytte annen relevant teori og empiri når vi i kapittel 5 presenterer og drøfter våre funn.

### **2.2. Ledelse og styring**

I en oppgave som handler om ledelse er det nødvendig å klargjøre skillet mellom det som handler om *styring* og det å *utøve ledelse*. Styring er i denne sammenheng mer systemorientert og innebærer indirekte påvirkning gjennom formelle og strukturelle virkemidler som tilfaller lederen rent formelt i kraft av den konkrete lederstillingen. Dette kan være utforming av organisasjonsstrukturer, prosedyrer og rutiner (Christensen et al., 2015, s.128-129). Formålet med styringsvirkemidler er “å gjøre påvirkningen uavhengig av person, og stabil og forutsigbar over tid” (Ladegård & Vabo, 2011).

Ledelse handler derimot om den direkte påvirkningen som skjer gjennom relasjonen mellom lederen og dens medarbeidere. Teorier om lederstiler, egenskaper og roller faller inn under denne kategorien (Christensen et al., 2015, s.128-129). Styring og ledelse kan dermed anses som to



virkemidler som utfyller hverandre, og som ledere benytter i sin påvirkning av andre. Ettersom vi undersøker hvordan lederrollen påvirkes ved overgangen til fjernledelse, danner ledelsesbegrepet utgangspunktet for denne oppgaven. Styringsbegrepet vil likevel være relevant når vi mot slutten av kapittel 5 løfter blikket og diskuterer hvilke implikasjoner økt fjernarbeid kan få på et mer overordnet nivå.

### **2.3. Nærmere om ledelsesbegrepet**

Det finnes utallige definisjoner av begrepet ledelse der ulike aspekter ved lederrollen fremheves. Likevel er det større enighet om at lederskap har en viktig betydning for organisasjonen. Forskning viser at lederen har mye å si for medarbeidernes tilfredshet, produktivitet og hvorvidt organisasjonen fungerer eller ikke (Bass, 1990, s.7-8). I vår oppgave ser vi nærmere på nettopp ledelse i organisasjoner, nærmere bestemt i direktorater. Dette legger føringer for hvilken definisjon av ledelse som er relevant å legge til grunn. Mintzberg (1973, s.3) definerer en leder som en person som har det formelle ansvaret for en organisasjon eller underenhet. Definisjonen er imidlertid generell, og sier lite om hva ledelse innebærer. Det er i denne sammenheng Minzbergs teori om lederens ulike roller bidrar til å utvide forståelsen av hva ledere faktisk gjør. Som nevnt handler ledelse om påvirkning, men dette reiser også spørsmål om hva som er *formålet* med påvirkningen. Fra et organisasjonsperspektiv er dette særlig aktuelt ettersom ledere kan sies å utøve en funksjon i en større helhet. Organisasjonens kjerneoppdrag fungerer dermed som et viktig bakteppe for de påvirkningsprosessene som finner sted. En definisjon som inkluderer det overordnede formålet med lederutøvelse, er fra Yukl og Gardner (2020):

“Leadership is 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” (s.26)

Med en slik forståelse blir ledelse et verktøy for å nå organisasjonens målsettinger. Dette skjer ved at lederen, både direkte og indirekte, påvirker hvordan den enkelte medarbeider bidrar til å nå disse målene (Molstad & Aspeli, 2020, s.27). Det er utarbeidet flere teorier om hvilke lederstiler som er mest effektive for å kunne påvirke medarbeiderne. Gitt oppgavens omfang vil vi ikke gå nærmere inn på disse. I stedet vil vi gå inn på som hva som kjennetegner fjernledelse som ledelsesform og hvilke aspekter som er viktige for lederen å være bevisst på når de har begrenset ansikt-til-ansikt kommunikasjon med sine medarbeidere.

## 2.4. Fjernledelse

Det finnes mange begreper knyttet til ledelse som hovedsakelig skjer ved hjelp av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, deriblant e-ledelse, distribuert ledelse, virtuell ledelse, digital ledelse og fjernledelse (De Paoli, 2020). Fjernledelse, som vi legger til grunn, kan defineres som “ledelse av medarbeidere som arbeider på et annet kontorsted enn sin leder” (Molstad & Aspeli, 2020, s.21). Begrepet benyttes ofte om ordninger der leder og medarbeider permanent arbeider fra ulike geografiske lokasjoner. Likevel er det også dekkende for situasjoner der arbeidsordninger kombineres, for eksempel “hybridkontoret” der medarbeiderne veksler mellom å jobbe på den fysiske arbeidsplassen og hjemmefra. Graden av fjernledelse vil i slike tilfeller variere, og lederen kombinerer fjernledelse med det som er kjent som stedlig ledelse. Videre kan fjernarbeid defineres som “arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler” (Bakke et al., 2001, i Molstad & Aspeli, 2020, s. 21). En ytterligere avgrensning er “hjemmebasert fjernarbeid” som omfatter arbeid som utføres i arbeidstakers hjem (Aspeli & Molstad, 2020, s. 22). Det mer hverdagslige begrepet “hjemmekontor” inngår dermed i denne kategorien og vil også bli anvendt i denne oppgaven.

Når hjemmebasert fjernarbeid benyttes medfører dette noen utfordringer forbundet med lederutøvelse og effektivitet, som følge av fysisk avstand og lite ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Jacobsen og Thorsvik (2019, s.440) viser til sentrale utfordringer for ledere i virtuelle organisasjoner. Blant annet blir det vanskeligere for lederen å utvikle en følelse av samhold og tilhørighet blant sine medarbeidere. Når kommunikasjonen hovedsakelig skjer via digitale plattformer, blir det mer krevende å utvikle de samme relasjonene og tillitsforholdene som når man møtes fysisk. Manglende fellesskapsfølelse kan føre til at det blir utfordrende å motivere medarbeiderne til å yte ekstra og få dem til å arbeide mot et felles mål. For at lederen skal bli mer effektiv i sin lederutøvelse bør lederen i en tidlig fase sørge for at medarbeiderne blir kjent, før man starter å arbeide mer spredt.

Videre er det viktig at lederne opparbeider digital kompetanse. Når man forstår hvilke muligheter som ligger i teknologien, blir det også lettere for lederen å avhjelpe det som blir mer utfordrende i det digitale, som direkte tilbakemeldinger, oppfølging av arbeidsprosesser, og skape alternative arenaer for sosialisering, samt ivareta og “se” den enkelte medarbeider. Sistnevnte anses som særlig viktig og det viser seg at ledere som er relasjonsorienterte i sin atferd også er mer effektive fjernledere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.440). Molstad og Aspeli vektlegger også

relasjonsaspektet i sin modell, som sammen med kommunikasjon, organisasjonskultur og mestring er sentrale aspekter som fjernledere bør vie ekstra oppmerksomhet (2020, s.43).

## 2.5. Henry Mintzbergs teori om lederens ulike roller

På slutten av 1960-tallet gjennomførte den kanadiske ledelsesprofessoren Henry Mintzberg en observasjonsstudie av fem toppledere med det formål å beskrive hvilke oppgaver en leder innehar. Studien resulterte i en rolleinndeling bestående av ti roller som Mintzberg anser som felles for alle ledere. En rolle kan defineres som “an organized set of behaviors belonging to an identifiable office or position” (Sarbin og Allen, 1968, referert i Mintzberg, 1973, s.54). Et sentralt premiss i denne sammenheng er at den enkeltes personlighet kan påvirke *hvordan* en rolle utøves, men ikke det faktum at den faktisk utøves (Mintzberg, 1973, s.54). Som nevnt definerer Mintzberg en leder som en person som med ansvar for en organisasjon eller underenhet. Med dette ansvaret medfølger formell autoritet som gir lederen en særegen status i organisasjonen. Lederens formelle autoritet og status gir opphav til tre kategorier av lederroller: mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller (Mintzberg, 1973, s.56).

### 2.5.1. Lederens mellommenneskelige roller

Rollene som *frontfigur*, *leder* og *kontaktskaper* utgjør de mellommenneskelige rollene. I rollen som frontfigur er lederen et symbol som deltar i en rekke seremonielle aktiviteter som deltakelse i sosiale arrangementer, fremførelse av taler og signering av kontrakter. En fellesnevner for disse aktivitetene er at de ofte krever lederens tilstedeværelse kun i kraft av at lederen innehar en lederposisjon (Mintzberg, 1973, s.59). Den andre mellommenneskelige rollen er *leder*. Lederrollen er ifølge Mintzberg den viktigste fordi den gjennomsyrer alle aktiviteter en leder er involvert i:

“Each time a manager encourages or criticizes a subordinate he is acting in his capacity as leader. Most often, he does these things when he is engaged in activities that have other basic purposes – to transmit information or to make strategic decisions” (Mintzberg, 1973, s.61)

Hovedformålet med lederrollen er å sørge for at det er en integrasjon mellom den enkelte medarbeiders behov og organisasjonens målsettinger (Mintzberg, 1973, s.62). For å etablere effektive arbeidsprosesser er det derfor viktig at lederen opprettholder gode relasjoner med sine medarbeidere gjennom blant annet veiledning, motivering og tilbakemelding. Gjennom lederrollen

blir det også tydelig hvorvidt lederen klarer å nyttiggjøre seg det potensialet lederen har til å påvirke andre: “formal authority vests the manager with great potential power; leadership activity determines how much of it will be realized” (Mintzberg, 1973, s.62).

Sammenlignet med *lederrollen*, har lederens rolle som *kontaktskaper* fått mindre fokus i forskningslitteraturen. I rollen som kontaktskaper etablerer lederen et nettverk av kontakter som ligger utenfor sin egen arbeidsenhet og sine underordnede medarbeidere. Dette kan eksempelvis inkludere kontakt med ledere på samme nivå, ressurspersoner i andre enheter av organisasjonen, sine overordnede eller samarbeidspartnere. Ifølge Mintzberg er et viktig formål med nettverksbyggingen å få tilgang til informasjon, og kvaliteten på relasjonene er en faktor som vil påvirke *hva slags* informasjon lederen får tilgang til (Mintzberg, 1973, s.64). For ledere på førstelinje- og mellomnivå er rollen som kontaktskaper også sentral for arbeidsflyten. Ved å etablere gode relasjoner med enhetens nettverk vil arbeidsprosessene kunne effektiviseres (Mintzberg, 1973, s.65).

### 2.5.2. Lederens informasjonsroller

Felles for de mellommenneskelige rollene er at de setter lederen i en posisjon som gir henne tilgang til informasjon, noe som danner utgangspunktet for de tre informasjonsrollene *overvåker*, *informasjonsspreder* og *talsperson*. Informasjonsrollene utgjør det viktige «limet» i lederjobben ved at disse kobler de mellommenneskelige rollene med beslutningsrollene (Mintzberg, 1973, s.71). Mintzberg påpeker at lederen fungerer som et nervesenter for informasjonsflyt i organisasjonen. Gjennom sin rolle som *kontaktskaper* har lederen eksklusiv tilgang til ekstern informasjon samtidig som hun også har tilgang til et bredt informasjonsgrunnlag fra sine underordnede medarbeidere. Som regel har ikke lederen detaljert kunnskap om enhver arbeidsprosess i sin enhet. Det sentrale er imidlertid at hun har tilstrekkelig kunnskap om alle prosessene og dermed et unikt overblikk. Denne posisjonen gjør at lederen ofte blir kontaktpersonen som eksterne vil henvende seg til når de trenger informasjon, eller ikke vet hvem av enhetens medarbeidere som kan svare ut den aktuelle henvendelsen (Mintzberg, 1973, s.66).

I rollen som *overvåker* innhenter og mottar lederen store mengder informasjon fra ulike kilder internt i organisasjonen og eksternt. Denne rollen gir dermed lederen mulighet til å bygge opp kunnskap om omgivelsene, identifisere potensielle endringer, utfordringer eller muligheter, samt få beskjed når det er behov for å videreformidle informasjon eller ta beslutninger (Mintzberg, 1973,

s.67). Mintzberg legger til grunn at lederen bygger opp store deler av informasjonsgrunnlaget sitt via muntlig kommunikasjon. Ettersom den formelle, skriftlige informasjonen ofte er utdatert, må lederen utvikle et eget informasjonssystem for å holde seg oppdatert på siste nytt. Dette systemet består av å utvikle kontaktnettverket, delvis gjennom rollen som kontaktskaper, og etablere spesielle kommunikasjonskanaler internt i organisasjonen (Mintzberg, 1973, s.70).

I rollen som *informasjonsspreder* videreformidler lederen ekstern informasjon til sin enhet og intern informasjon mellom sine underordnede medarbeidere. En sentral del av denne rollen er dermed å kontinuerlig vurdere behovet for å dele eksklusiv informasjon med medarbeiderne. I kraft av å ha autoritet mottar lederen innspill fra alle som ønsker å påvirke det som skjer i organisasjonen. Lederen samler, vurderer og omformer disse innspillene slik at informasjonen representerer de overordnede preferansene til organisasjonen. Gjennom informasjonssprederrollen gir så lederen uttrykk for disse overordnede preferansene når hun følger opp og veileder medarbeiderne i arbeidet, spesielt når beslutninger skal tas (Mintzberg, 1973, s.72-73). I den tredje informasjonsrollen fungerer lederen som *talsperson* for sin enhet og formidler informasjon til sin egen overordnede, organisasjonen for øvrig og eventuelle eksterne samarbeidspartnere. I denne rollen er det viktig at lederen har oppdatert informasjon om enhetens planer, fremdrift og resultater. I følge Mintzberg er det forventet at lederen fremstår som en ekspert på fagområdene som enheten arbeider med.

### **2.5.3. Lederens beslutningsroller**

I kombinasjon med den formelle autoriteten gir informasjonsrollene lederen et grunnlag til å ta beslutninger. Som beslutningstaker kan lederen inneha fire ulike roller: *entreprenør*, *problemløser*, *ressursfordeler* og *forhandler*. I rollen som *entreprenør*, og tett tilknyttet informasjonsrollen *overvåker*, ser lederen etter muligheter til å forbedre sin enhet i tråd med endringer i de ytre omgivelsene. Som *entreprenør* tar lederen frivillig initiativ til ulike utviklings- og forbedringsprosjekter, og vurderer i hvilken grad hun skal involveres i disse. Gjennom *entreprenørrollen* kan lederen være involvert i et stort antall pågående prosjekter. Som følge av kompleksiteten, kan rollen sammenlignes med en sjonglør:

“At any one point in time he has a number of balls in the air. Periodically, one comes down, receives a short burst of energy, and goes up again. Meanwhile, new balls wait on

the sidelines and, at random intervals, old balls are discarded and new ones added” (Mintzberg, 1973, s.81).

Sammenlignet med entreprenørrollen der lederen frivillig tar initiativ, handler *problemløserrollen* om å håndtere uforutsette problemer og forstyrrelser som dukker opp. Slike situasjoner krever at lederen handler raskt for å få oversikt og deretter iverksette tiltak. I noen tilfeller vil dette dreie seg om mindre justeringer, men der problemene vedvarer kan det bli nødvendig med mer strukturelle endringer (Mintzberg, 1973, s.85). Den tredje beslutningsrollen er *ressursfordeler*. En av de viktigste ressursene lederen allokere er sin egen tid. Ved å vie mer tid til enkelte oppgaver, er lederen med på å signalisere hva som er viktig for både lederen og enheten som helhet. Videre er lederen med på å utforme arbeidsprosessene, blant annet ved å bestemme hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre hva. Disse beslutningene skjer ofte i forbindelse med at lederen, gjennom entreprenørrollen, iverksetter nye prosjekter. Lederen har dermed en sentral rolle, både ved å sette kursen for det langsiktige arbeidet, men også ved å gjøre tilpasninger underveis for å sikre mest mulig effektive arbeidsprosesser. Lederen allokere også ressurser ved å godkjenne ulike forslag knyttet til arbeidet i sin organisasjon eller enhet. Dette kan for eksempel dreie seg om prosjekter som underordnede medarbeidere har ansvaret for, beslutninger som ønskes gjennomført, unntak fra gjeldende rutiner og prosedyrer, godkjenning av fremforhandlede kontrakter eller budsjettforespørslar (Mintzberg, 1973, s.87).

Den siste beslutningsrollen er *forhandleren*. Gjennom denne rollen deltar lederen i ulike forhandlingsprosesser. Mintzberg er uenig med dem som hevder at forhandlinger utgjør en underordnet del av lederens arbeid. Tvert imot kan lederen være sentral i slike prosesser, blant annet fordi hun har myndighet til å fordele ressurser og besitter eksklusiv informasjon som er viktig i forhandlingsprosessene. Som Mintzberg skriver: “negotiation is resource trading in real-time. It requires the presence of someone with enough authority to commit the quantity of resources at stake, and do it quickly” (1973, s.91).

## **2.6. Lederutøvelse og betydningen av kontekstuelle forhold**

I sin teori presenterer Mintzberg de ulike lederrollene som separate kategorier, men presiserer likevel at rollene ikke kan isoleres. Tvert imot utgjør de ti rollene en integrert helhet som samlet beskriver hva ledere gjør (Mintzberg, 1973, s.56). Alle rollene er imidlertid ikke like fremtredende

i enhver lederstilling. I denne sammenheng viser han til fire variabler som påvirker hvilke roller som blir fremtredende i en bestemt lederstilling (Mintzberg, 1973, s.102):

1. Omgivelsene i form av for eksempel organisasjonsstruktur og sektor
2. Stillingsnivå og den funksjonen lederstillingen skal ivareta
3. Lederens personlighet og lederstil
4. Situasjonelle faktorer

Hvordan de ulike rollene utøves vil dermed variere ut fra den *konteksten* som lederen opererer innenfor. Det er derfor nødvendig å se Mintzbergs teori i sammenheng med de kontekstuelle forholdene som kan ha betydning for lederutøvelsen. I vår studie ser vi nærmere på hvordan førstelinjelederens rolle påvirkes ved overgangen til fjernledelse. Vi har i denne sammenheng avgrenset til direktorater. Videre er studien gjennomført i en tid med unntakstilstand som følge av en pågående pandemi. Koronapandemien utgjør det Mintzberg betegner som en situasjonell faktor, både ved at den medvirket til overgangen til hjemmekontor, men også ved at den fortsatt påvirker konteksten som det daglige arbeidet utføres innenfor. I tillegg til at hjemmekontor alene kan gi opphav til nye ledelsesbehov blant medarbeidere, utgjør pandemien en ekstraordinær tilleggsfaktor.

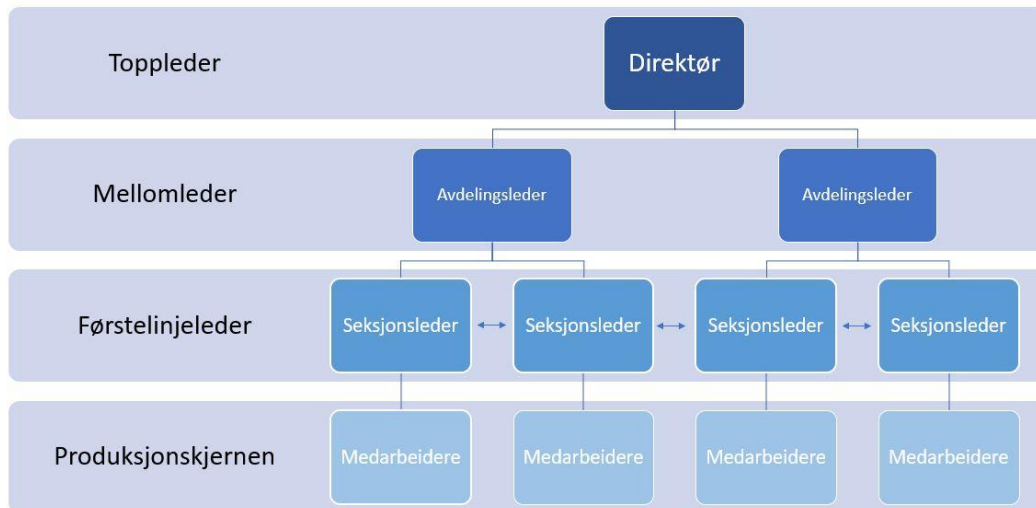
### **2.6.1. Nærmere om førstelinjelederen**

Førstelinjelederen er lederen som er nærmest “produksjonskjernen” og direkte overordnet de ordinære medarbeiderne (se figur 1) (Mintzberg, 1983, s.14). Ettersom førstelinjelederen har direkte personalansvar overfor medarbeiderne, og bruker mye tid med andre ledere på samme nivå, er de mellommenneskelige relasjonene en viktig del av førstelinjelederrollen (Mintzberg, 1990, s.69). Ledere på dette nivået har det overordnede ansvaret for å strukturere, koordinere og tilrettelegge for arbeidsprosessene i sin enhet. I tillegg inngår ansettelse, opplæring av nyansatte og evaluering av jobbprestasjoner som en del av førstelinjelederens portefølje. Sammenlignet med mellom- og toppledere arbeider førstelinjelederen ofte ut fra et kortere tidsperspektiv, som kan variere fra noen uker til et par år frem i tid. Førstelinjelederen håndterer ofte flere saker i løpet av en arbeidsdag, og med kortere tidsbruk på hver av sakene (Yukl & Gardner, 2020, s.71-72).

Førstelinjeledere havner ofte i en skvis av interessekonflikter og hensyn, der de både rapporterer til sin overordnede leder samtidig som de opprettholder kontakt med andre førstelinjeledere og sine underordnede (Mintzberg, 1979, s.30). Førstelinjeledernes handlingsrom begrenses av formaliserte

regler og beslutninger som tas på høyere nivå i organisasjonen (Yukl & Gardner, 2020, s.72). Her tydeliggjøres koblingen mellom styring og ledelse som introdusert i avsnitt 2.2.

Styringsvirkemidlene danner rammene for og bidrar til å begrense lederens handlingsrom.



Figur 1. Eksempel på klassisk hierarkisk ledelsesstruktur

### 3. Kunnskapsstatus

I dette avsnittet vil vi gi en kort presentasjon av utvalgte forskningsbidrag knyttet til hjemmekontor og relaterte fleksible arbeidsordninger. Videre vil vi gå nærmere inn på ledelsesaspektet. Nergaard et al. (2018, s.29) påpeker at det finnes lite forskning på bruk av fleksible arbeidsordninger i norsk arbeidsliv. Dette gjelder også de andre nordiske landene. Mye av forskningen som er gjort på bruk av hjemmekontor og annet fjernarbeid har sitt opphav i Nord-Amerika. En mulig årsak kan være at lang barselpermisjon og høy barnehagedekning er mer utbredt Nord-Europa. Arbeidstakerne i disse landene er dermed mindre avhengig av muligheten til å jobbe hjemmefra for å kunne kombinere familie og arbeid. Bruken av hjemmekontor i Norge har likevel økt de siste tiårene (Dale-Olsen, 2015, s.43-44). Denne utviklingen tydeliggjør behovet for mer kunnskap om disse arbeidsordningene, både ut fra et arbeidstaker- og et arbeidsgiverperspektiv.



### **3.1.Forskning på hjemmebasert fjernarbeid**

Den internasjonale forskningen har vektlagt hvordan hjemmekontor og andre fleksible arbeidsordninger påvirker ulike aspekter ved medarbeidere som jobbtilfredshet, engasjement, motivasjon, produktivitet, sosial isolasjon og jobb-hjem-balanse. Forskningsfunnene peker imidlertid i motstridende retninger, og det er tydelig at dette feltet utgjør et komplekst bilde. Forskning har vist at hjemmebasert fjernarbeid er forbundet med positive konsekvenser som mindre intensjon om å slutte i jobben, mindre jobb-hjem-konflikt og økt jobbtilfredshet (Gajendran & Harrison, 2007). Fjernarbeid har også vist seg å ha en positiv sammenheng med jobb-hjem-balanse, samt økt autonomi (Messenger, 2017).

På den negative siden har forskning vist at fjernarbeid fører med seg økt risiko for å jobbe utover den kontraktsfestede arbeidstiden, noe som kan svekke jobb-hjem-balansen (Charalampous et al., 2019). Økt opplevd sosial og faglig isolasjon er trukket frem som konsekvenser av hyppig bruk av fjernarbeid (Cooper & Kurland, 2002; Golden & Veiga, 2005). Opplevd isolasjon kan igjen svekke medarbeidernes jobbprestasjon (Van der Lippe & Lippenyi, 2019). Fjernarbeid mer enn 2,5 dager i uken har også vist seg å ha en negativ påvirkning på medarbeiderrelasjoner (Gajendran & Harrison, 2007).

Arbeidsgiverperspektivet har på den andre siden fått mindre oppmerksomhet. Forskningen er enda på et tidlig stadium (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.440), og behovet for å øke kunnskapen om hvordan ledere best kan følge opp medarbeidere som benytter fleksible arbeidsordninger har blitt påpekt (Kossek et al. 2006, s.364).

### **3.2.Forskning på fjernledelse**

Som Molstad og Aspeli (2020, s.21) viser til er det utfordrende å sammenligne forskningen som er gjort på feltet ettersom det eksisterer et mangfold av begreper knyttet til fenomenet fjernledelse. Mye av forskningslitteraturen er konseptuell og normativ i den forstand at det fokuseres på hva lederen *bør* gjøre for å kunne lede medarbeiderne på en god måte via digitale flater. Videre er det gjennomført empiriske studier som tar sikte på å undersøke om visse typer lederatferd er mer effektive enn andre når man leder i det digitale.

Transformasjonsledelse, som vektlegger evnen til å skape tillit, motivere og inspirere, har fått mye oppmerksomhet (Molstad & Aspeli, 2020, s.34). Purvanova og Bono (2009) gjennomførte en

eksperimentell studie for å sammenlikne effekten av transformasjonsledelse for virtuelle team og fysisk samlokaliserte team. Resultatene viste at de mest effektive lederne økte graden av transformasjonsledelse i de virtuelle teamene. Effekten av transformasjonsledelse på teamenes prestasjoner viste seg å være sterkere i de virtuelle teamene enn i teamene som var fysisk samlokaliserte (Purvanova & Bono, 2009, s.352). Funnene kan tyde på at det kan være en fordel å øke graden av transformasjonsledelse når man ikke ser medarbeiderne ansikt-til-ansikt.

Ford et al. (2017) trekker frem tillit som en viktig faktor for å etablere effektive virtuelle team. Studier viser at medarbeidernes tillit til hverandre påvirkes av muligheten til å observere sine kollegaer (Aubert & Kelsey, 2003, Mayer et al., 1995, referert i Ford et al., 2017, s.27). Små, men viktige nyanser i form av ansiktsuttrykk og kroppsspråk svekkes når man kommuniserer via digitale plattformer. Dette innebærer at virtuelle team må finne alternative måter å bygge tillit på (Ford et al. 2017, s.27). I denne sammenheng er det viktig at lederen kan kommunisere effektivt og bidra til å fylle informasjonsgapet som oppstår når mye av den uformelle kommunikasjonen forsvinner (Ford et al., 2017, s.31). Lederen bør også sørge for å ha jevnlig kontakt med medarbeiderne og være oppmerksom på den enkeltes behov. Dette trekkes frem som en særlig utfordring for ledere av virtuelle team ettersom det blir vanskeligere å fange opp signaler i form av kroppsspråk og ansiktsuttrykk (Ford et al., 2017, s.32).

Hoch og Kozlowski (2014) har også sett nærmere på ledelse av virtuelle team. De har et bredere perspektiv og undersøker hvordan ulike former for ledelse, herunder transformasjonsledelse og leader-member-exchange (LMX), strukturell støtte og delt teamledelse kan påvirke teamprestasjoner. Delt teamledelse beskrives som en gjensidig innflytelsesprosess der teammedlemmene deler på ansvar og går sammen om beslutninger for å oppnå felles målsettinger. Det antas at denne ledelsesformen bidrar til styrke relasjonene mellom medlemmene og at den legger til rette for samhold, tillit og forpliktelse (Hoch & Kozlowski, 2014, s.393). Belønningssystemer og IKT er på sin side viktige bestanddeler i strukturell støtte. Sistnevnte anses å være særlig sentral ettersom effektive IKT-systemer påvirker styringen av informasjon- og kommunikasjonsflyten, noe som igjen kan bidra til å redusere de negative effektene fjernarbeid kan ha på medarbeidernes følelse av tillit og tilhørighet til organisasjonen (Hoch & Kozlowski, 2014, s.393). Et viktig funn i denne studien var at effekten av hierarkiske former for ledelse, slik som transformasjonsledelse og LMX, svekkes når teamene blir mer virtuelle. Når geografisk avstand, bruk av digitale verktøy og kulturelle forskjeller øker, viser studien at det kan være nyttig

å benytte substitutter for lederatferd i form av strukturell støtte og delt teamledelse (Hoch & Kozlowski, 2014, s.398). Studien nyanserer dermed funnene til Purvanova og Bono (2009) ved at det ikke er tilstrekkelig at lederen er mer transformasjonsorientert i atferden sin. I praksis anbefales det at strukturell støtte kan være et ledelsesverktøy som forsterker effekten av hierarkiske ledelsesformer når teamene blir mer virtuelle, mens delt teamledelse kan være nyttig i alle tilfeller virtuelle team benyttes (Hoch & Kozlowski, 2014, s.399).

Mye av forskningslitteraturen relatert til fjernledelse retter seg altså mot hvilken effekt visse former for lederatferd har på teamprestasjoner. Det trekkes frem at tillit, tilhørighet, individuell oppfølging og effektiv informasjonsformidling blir viktigere å ivareta når arbeidshverdagen digitaliseres. Få nyere forskningsbidrag, verken internasjonalt eller nasjonalt, har sett på lederrollen og hvordan denne påvirkes av fjernledelse.

Vie (2012) påpeker at det er gjort lite forskning på lederarbeid i Norge. En gjennomgang av to studier (Samdal & Palm, 2008; Vie, 2010, referert i Vie, 2012) viser imidlertid at norske ledere er særlig opptatt av interne forhold i organisasjonen og bruker en vesentlig del av tiden på å følge opp medarbeiderne, ofte gjennom muntlig kommunikasjon. Norske ledere vier mye oppmerksomhet og tid til formidling av informasjon, være tilgjengelig for forespørsler og vise omsorg for sine medarbeidere (Vie, 2012). I lys av koronapandemien er det dermed behov for å undersøke hvordan rollen til norske ledere har endret seg. Forskningslitteraturen er som nevnt ofte normativ, men det er forskjell på måten man snakker om ledelse og hvordan ledelse oppleves og utøves i praksis. Dette understreker behovet for eksplorerende studier som kan kartlegge lederens egne erfaringer og opplevde utfordringer.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har gjennomført en undersøkelse som tar utgangspunkt i de samme kontekstuelle forholdene som i vår studie: erfaringer knyttet til fjernarbeid/fjernledelse i kunnskapsintensive virksomheter, i norsk statsforvaltning, under en pandemisituasjon. Syv ledere og 15 medarbeidere, fra ulike statlige virksomheter, ble intervjuet om deres erfaringer med overgangen til hjemmekontor (DFØ, 2020, s.5-6). Undersøkelsen ble imidlertid gjennomført tidlig i pandemiforløpet, kun én måned etter overgangen til hjemmekontor. Behovet for å kartlegge lederens erfaringer nå som situasjonen har vedvart i over ett år, er åpenbart til stede.

## **4. Metode**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for metodisk fremgangsmåte og datainnsamling. Valg av informanter, intervjuguiden, intervjuprosessen samt registrering og koding av datamaterialet vil bli redegjort for, før vi avslutter kapittelet med noen refleksjoner knyttet til metode og personvern hensyn.

### **4.1. Valg av fremgangsmåte**

I vår studie er vi opptatt av å undersøke hvordan rollen til førstelinjeledere påvirkes ved overgangen til fjernledelse. Vi ønsker derfor å undersøke ledernes personlige erfaringer knyttet til dette fenomenet. Forskingen på fjernledelse er som nevnt på et tidlig stadium. En eksplorerende tilnærming er egnet for å belyse og gå i dybden på et fenomen som har vært lite studert (Grønmo, 2016, s.100; Sverdrup, 2020, s.59). Vi anser derfor kvalitativ metode som best egnet til studiens formål. Videre legger vi et fenomenologisk perspektiv til grunn som innebærer at aktørenes egne perspektiver og erfaringer danner utgangspunktet for forståelsen av sosiale fenomener (Kvale & Brinkmann, 2015, s.45).

### **4.2. Fremgangsmåte for datainnsamling**

Når man skal utforske nyanser i meninger, holdninger og erfaringer er semistrukturerte intervjuer en velegnet metode (Tjora, 2017, s.114). De kjennetegnes av at intervjuet utvikler seg på bakgrunn av hvilken informasjon informanten bidrar med (Grønmo, 2016, s.167). En slik intervjuform danner en fleksibel ramme for samtalen ved at den gir anledning til å endre på spørsmålsrekkefølgen og følge opp spesifikke utsagn dersom en finner det hensiktsmessig. Spørsmålene formuleres relativt åpne fremfor lukkede slik at informantene kan gå i dybden og reflektere rundt temaene det stilles spørsmål om (Grønmo, 2016, s.141). I denne studien ønsket vi å kartlegge hvilke erfaringer førstelinjeledere hadde gjort seg ved overgangen til fjernledelse under koronapandemien. Vi var særlig opptatt av hvordan de opplevde at ulike aspekter ved deres lederrolle hadde endret seg.

Det er flere grunner til at vi vurderte det som mest hensiktsmessig å gjennomføre enkeltintervjuer, fremfor eksempelvis fokusgruppeintervjuer. For det første ønsket vi å få frem den enkelte informants personlige erfaringer med å lede medarbeidere som arbeider på hjemmekontor. Vi antok at enkeltintervjuer ville skape en tryggere og mer forutsigbar ramme der informanten kunne

være så åpen som mulig. For det andre regnet vi med at lederne vi henvendte oss til ville være travle, og det ville trolig bli krevende å finne tidspunkter som passet for flere. For det tredje vil bruk av eksempelvis fokusgrupper ofte kreve en mer aktiv og fastere ordstyring fra intervjuers side for å sørge for at diskusjonen holder seg innenfor de utvalgte temaene (Tjora, 2017, s.125). Enkeltintervjuer ville derfor være fordelaktig fordi det gir intervjuet en mer forutsigbar struktur, både for intervjuer og informant.

### **4.3. Avgrensning**

#### **4.3.1. Direktorat**

Som nevnt har vi avgrenset til statlig sektor og nærmere bestemt direktorater. Direktoratene er kunnskapsintensive organisasjoner som gir faglige råd til departementene og fungerer som kompetanseorganer for utvikling og formidling av kunnskap (Difi, 2013, s.9). Plattformen for ledelse i staten angir at statlig lederskap er viktig, og skiller seg fra annet lederskap ettersom staten har en unik forankring og et eget mandat i samfunnet (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008, s.6). Videre har betydningen av god ledelse blitt fremhevet når det gjelder direktoratenes gjennomføringsrolle (Difi, 2013, s.33). De ansatte i direktoratene kjennetegnes av høy kompetanse og utdanning (Christensen et al., 2018, s.56), og er dermed en del av arbeidstakergruppene som i større grad har anledning til å benytte fleksible arbeidsordninger, deriblant hjemmekontor (Nergaard et al., 2018, s.52). Samlet sett er direktorater velegnet til å undersøke hvordan førstelinjelederens rolle påvirkes ved overgangen til hjemmekontor.

#### **4.3.2. Utvelgingsmetoder**

Vi gjorde først en strategisk utvelging. Denne fremgangsmåten innebærer at man velger informanter som er mest relevante og interessante for å belyse problemstillingen (Grønmo, 2016, s.103). Aktuelle informanter måtte oppfylle følgende kriterier:

1. Ansatt i direktorat
2. Førstelinjeleder med personalansvar
3. Innehatt en lederstilling før utbruddet av koronapandemien

#### **4.3.3. Rekruttering av informanter**

Prosessen med valg av direktorater var preget av dels pragmatiske og dels strategiske hensyn. Direktoratene varierer i størrelse. De største har i overkant av 450 ansatte, mens de mindre har kun

et par titalls ansatte (Christensen et al., 2018, s.27). Vi startet derfor med å kartlegge direktorater over en viss størrelse lokalisert i regioner der hjemmekontor har vært pålagt i forbindelse med koronapandemien. Deretter valgte vi tilfeldig ut et par aktuelle direktorater og sendte henvendelser til HR-seksjonene. Vi fikk raskt positivt respons fra to av virksomhetene, og benyttet snøballmetoden (Johannessen et al., 2010, s.109) ved å be dem om å videresende henvendelsen vår og/eller sette oss i kontakt med potensielle informanter. Etter kort tid mottok vi navn og kontaktinformasjon til førstelinjelederne som hadde stilt seg positive til å delta. Vi kontaktet hver enkelt informant på e-post og sendte utfyllende informasjon om prosjektet og intervjusituasjonen, herunder samtykkeskjema (vedlegg 2). Ved å tydeliggjøre hensikten med intervjuet skapte vi forutsigbarhet for den enkelte informant og bidro til å legitimere prosjektet. Som Johannessen et al. (2010, s.143) påpeker, har utfyllende informasjon til informanten betydning for intervjuets informasjonsverdi.

#### **4.3.4. Beskrivelse av utvalg**

Vi endte opp med et utvalg bestående av ti informanter, fem fra hvert direktorat. De to direktoratene var sammenlignbare med hensyn til størrelse, men representerte to ulike fagområder. Informantene hadde ansvar for seksjoner som dekket et bredt spekter av funksjoner og oppgaver i de to direktoratene. Det var også en relativt stor spredning med hensyn til antall underordnede medarbeidere. Utvalget bestod av både kvinner og menn i ulike aldre. Noen informanter var relativt nye, mens andre hadde vært i stillingene i mange år. Informantene med kortere fartstid i nåværende stilling hadde erfaring fra tidligere lederstillinger, og alle hadde dermed erfaring med både stedlig ledelse og fjernledelse. Begge direktoratene hadde hovedsakelig benyttet hjemmekontor siden mars 2020, men tidligere vært restriktive med bruk av denne arbeidsordningen. Når det gjaldt antall informanter i utvalget, opplevde vi en metning (Tjora, 2017, s.262) ettersom det fremkom færre nye momenter utover i intervjuprosessen. Antallet informanter var antakelig passende for å tilstrekkelig belyse problemstillingen.

#### **4.4. Intervjuguiden**

Intervjuguiden (vedlegg 1) ble utviklet gradvis gjennom flere steg. Med inspirasjon fra Mintzbergs teori (avsnitt 2.5) definerte vi tre hovedtemaer for intervjuguiden: lederen som relasjonsbygger og motivator, lederens informasjons- og kommunikasjonsroller, samt rollen som koordinator og tilrettelegger. Temaene representerer oppgaver og ansvarsområder som er relevante for

førstelinjeføderer. Av plasshensyn, valgte vi å utelate tre av Mintzbergs roller i intervjuguiden: *talsperson, forhandler* og *frontfigur*. Disse vil derfor ikke bli behandlet i analysen.

Ettersom vi ønsket å belyse tre relativt omfattende temaer, anså vi det som hensiktsmessig å gi informantene intervjuguiden på forhånd slik at de fikk gjøre seg noen tanker om tematikken. Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet på en slik måte at informantene ble bedt om å vurdere grad av endring, noe som vi mener gir ytterligere belegg for å gi en viss tid til forberedelse og refleksjon. Vi oppfordret informantene til å være åpne og ærlige, og komme med eksempler. Etter å ha gjennomført et par intervjuer la vi til et avsluttende spørsmål som gav informantene anledning til å utdype eventuelle relevante aspekter som intervjuguiden ikke dekket.

#### **4.5. Intervjusituasjonen**

Alle intervjuene ble gjennomført digitalt via Microsoft Teams i løpet av en periode på to uker i mars 2021. Digitale intervjuer var det åpenbare alternativet gitt gjeldende smittevernstiltak og anbefalinger. Vi satte av 45 minutter til hvert intervju. Ved å benytte Teams ble selve intervjugjennomføringen mer fleksibel og tidsbesparende. Trolig ble det også en lavere terskel for å delta som informant ettersom en kunne stille til intervju i sitt eget hjem i arbeidstiden. Dynamikken mellom intervjuer og informant påvirkes imidlertid når det blir vanskeligere å oppfatte og tolke kroppsspråk. Digitale intervju blir også mer utsatt for forstyrrelser fra omgivelsene. Vi hadde et par tilfeller der dårlig nettilgang medførte ustabil lyd og bilde. Forhold i informantenes hjem bidro tidvis til mindre forstyrrelser, eksempelvis lyder fra oppvaskmaskinen og husstandsmedlemmer i bakgrunnen. Samlet sett fungerte digitale intervju likevel godt.

#### **4.6. Registrering av informasjon**

Vi gjorde lydopptak av intervjuene med mobilappen Nettskjema-diktafon. Begge var til stede under alle intervjuene. Den ene intervjuet, mens den andre observerte og skrev notater. Vi valgte å transkribere lydopptakene fortløpende mens vi hadde intervjusituasjonen friskt i minne. Informantene ble informert om bruk av lydopptak og samtykket til dette i forkant av intervjuet ved å signere samtykkeskjemaet (vedlegg 2). Videre transkriberte vi intervjuene ordrett. I tråd med anbefalinger fra Tjora (2017, s.174) anonymiserte vi også informasjon som kunne bidra til identifisering, eksempelvis ved å fjerne direktoratets navn, geografisk beliggenhet og seksjonens fagområde. Gitt forskjellene på muntlig og skriftlig språk, har vi i noen tilfeller valgt å fjerne småord eller omformulere sitater som tydelig bærer preg av muntlighet og/eller tenkepauser.

## 4.7. Koding av datamaterialet

Koding er en måte å kategorisere data på, og viser essensen av hva hver bit med tekst inneholder (Johannessen et al., 2010, s.167). Ved å kode transkripsjonene fra intervjuene kunne vi lettere analysere dataene og få bedre oversikt over funnene i intervjuene. Vi gjennomførte empirinær koding som kjennetegnes av at kodene beskriver hva som fremkommer i den gitte teksten. Disse kodene kan derfor ikke konstrueres før datainnsamlingen (Tjora 2017, s.201). Totalt ble det om lag 440 unike empirinære koder.

Etter å ha kodet alle transkripsjonene i Microsoft Word gjennomførte vi en kodegruppering i Microsoft Excel. Vi konstruerte 15 kodegrupper med relatert tematikk. For å kunne utføre kodegrupperingen simultant, utformet vi et skjema der hver kodegruppe fikk en utfyllende forklaring. Enkelte koder kunne plasseres innenfor flere grupperinger. Et eksempel er koden “lederen forsøker å jevnlig følge opp hver enkelt medarbeider med videomøter eller telefonsamtaler” som går både innunder grupperingen *individuell oppfølging* og *bruken av digitale plattformer*.

Kodegrupper:	Forklaring:
Relasjonsbygging (samhold, tilhørighet)	Sosialisering, dele erfaringer, medarbeiderskap, tillit, betydningen av å kjenne hverandre
Kommunikasjon	Uformell og formell, type kommunikasjonsverktøy, bevissthet om bruk av kommunikasjonskanaler, kroppsspråk
Oppfølging av arbeidsprosesser	Koordinering, tilrettelegging, delegering, grad av "påkobling" i arbeidet, tilpasning

Tabell 1 Eksempler på kodegrupper med forklaring

Ettersom vi endte med over 400 koder og 15 kodegrupper, valgte vi å sortere kodegruppene i fire overordnede tema (se tabell 2). En slik systematisering bidro til å skaffe oversikt over datamaterialet og gjorde det lettere å gjennomføre analysen.



Tema 1	Tema 2
Relasjonsbygging	Møter - innhold og struktur
Oppfølging av nyansatte	Informasjonsflyt
Individuell oppfølging	Kommunikasjon
Motivasjon og autonomi	Bruken av digitale plattformer
Tema 3	Tema 4
Jobb-hjem balanse	Fremtidig bruk av hjemmekontor
Oppfølging av arbeidsprosesser	Tiltak på organisasjonsnivå
Refleksjon lederrolle/stil - fremtidens arbeidsliv	Erfaring med hjemmekontor
	Faglig samarbeid og kunnskapsdeling

Tabell 2 Sortering av kodegrupper

#### 4.8. Refleksjoner knyttet til metode og vår posisjon som forskere

Vår tilnærming er teoridrevet ettersom vi tar utgangspunkt i en spesifikk teori om lederens ulike roller. Utformingen av intervjuguiden, studiens funn og vår tolkning av disse vil følgelig påvirkes av dette. Samtidig har vi forholdt oss til empiri ettersom vi har vært interessert i å se hvorvidt våre funn kan understøtte tidligere forskning, eller belyse nye aspekter. Intervjuer via Teams er en situasjonsfaktor som også kan ha formet studien og dens funn. Det at informantene satt i sitt eget hjem kan trolig ha bidratt til å skape en personlig og avslappet ramme for intervjuet, noe som igjen kan ha påvirket informantenes svar.

Forskersubjektiviteten handler om den personlige påvirkningen på forskningen (Tjora, 2017, s.258), og kan få følger for både datagenereringen og tolkningen av resultatene. Dette kan være vår faglige tilhørighet og subjektive perspektiver som påvirker hva og hvordan vi oppfatter det informantene sier, noe som igjen påvirker hvilke momenter vi trekker frem som interessant og relevant for forskningen vår (Tjora, 2017, s.34). I analysen av datamaterialet har vi gjennomgående vært opptatt av å redusere effekten av forskersubjektiviteten. Begge var til stede under intervjuene og deltok i transkriberingen. Vi kodet to transkripsjoner sammen for å samkjøre kodingsprosessen, før vi kodet resten på egenhånd. Videre kodet vi hovedsakelig det den andre parten hadde transkribert. Vi fikk derfor gjort våre individuelle tolkninger av datamaterialet før vi samlet tok en vurdering av hvilke funn som burde fremheves.

Vi hadde to hovedkriterier for presentasjon av funn og utvalg av sitater. Det første kriteriet var gjennomgangstemaer, der vi forsøkte å velge sitater som tematisk sett var representative for flere. Samtidig har vi også vært bevisste på å nyansere bildet ved behov. Ved å inkludere noenlunde

direkte sitater er dette også med på styrkes undersøkelsens pålitelighet (Tjora, 2017, s.237). Det andre kriteriet var overraskende funn eller gode poenger som bidrar til å belyse endringsaspektet ved lederrollen. Studiens fokus retter seg mot fenomenet fjernledelse, og karakteristika ved informantene er mindre relevant. Vi har derfor vurdert at det ikke er behov for å “tagge” sitatene med pseudonymer.

Forskersensitivitet handler på sin side om hva som bestemmer retningen for vår oppmerksomhet. Dette kan for eksempel være egen faglig bakgrunn (Tjora, 2017, s.36). Faktorer som egne erfaringer, diskusjoner og nyhetsartikler kan også ha påvirket sensitiviteten, og spesielt i en tid der koronasituasjonen og dens påvirkning på arbeidslivet ofte har vært i nyhetsbildet. Ettersom vi er to som har utført forskningen har det trolig bidratt til å balansere ut sensitiviteten, blant annet ved at ulike bachelorutdanning kan ha bidratt til ulike underliggende forståelser og retning for vår oppmerksomhet.

Vi hadde ingen personlig tilknytning til informantene som deltok i studien. Det at vi selv ikke har erfaring som fjernledere har trolig påvirket vår forståelse av dette fenomenet, og lederrollen generelt. Flere av informantene gav imidlertid gode tilbakemeldinger på intervjuguiden, og ved flere tilfeller tok informantene selv opp tematikk som i utgangspunktet var planlagt senere i intervjuet. Dette kan indikere at vi likevel “traff” med utvalget av temaer.

#### **4.9. Personvern**

Forskningsprosjektet ble gjennomført i henhold til gjeldende personvernregler. Før vi gikk i gang med datainnsamlingen, meldte vi prosjektet til Norsk senter for dataforskning (NSD) som gav oss tillatelse til å behandle nødvendige persondata, se vedlegg 3. Informert samtykke ble innhentet gjennom et samtykkeskjema (vedlegg 2) som måtte signeres før intervjuet. For å sikre konfidensialitet, anonymitet og informantenes tillit, skal ingen kunne gjenkjennes i vår publiserte oppgave. Dette ble tydelig kommunisert til våre informanter, både skriftlig og muntlig.

### **5. Presentasjon av funn og drøfting**

#### **5.1. Innledning**

I dette kapittelet skal vi presentere og drøfte studiens funn. I avsnitt 5.6 vil vi løfte blikket og belyse noen implikasjoner vi anser som særlig relevante gitt studiens kontekst og funn.

## **5.2. Lederen som motivator og relasjonsbygger**

Som det fremgår i avsnitt 3.1 viser forskning at medarbeidere på hjemmekontor i større grad kan oppleve økt sosial isolasjon og mindre tilhørighet til arbeidsplassen. Det å etablere og opprettholde et godt psykososialt arbeidsmiljø er et viktig tiltak for å forebygge negative effekter ved bruk av hjemmekontor.

Det er arbeidsgiver som har det overordnede ansvaret for at medarbeiderne er ivaretatt på hjemmekontoret (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-1, 4-3; Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem, 2002, §1). Departementet gir ingen entydig veiledning om forskriften kommer til anvendelse ved pålagt hjemmearbeid, og viser til at spørsmålet om anvendelse beror “på en konkret og skjønnsmessig vurdering” (Arbeids- og sosialdepartementet, 2020, s.2).

Førstelinjeføderen har uansett en sentral rolle for å sikre at medarbeiderne får sosial kontakt og støtte i det daglige arbeidet. Vi undersøkte derfor hvilke tanker våre informanter hadde om dette temaet og hvordan de legger til rette for et godt psykososialt arbeidsmiljø i en situasjon der medarbeiderne hovedsakelig benytter hjemmekontor.

### **5.2.1. Verdien av å ha et godt arbeidsmiljø fra før**

Flere av informantene påpekte viktigheten av å være en godt etablert seksjon der medarbeiderne kjenner hverandre fra før. Tillit, trygghet til hverandre, bruk av humor og et arbeidsmiljø preget av samarbeid og gjensidig støtte, er faktorer som trekkes frem som et viktig grunnlag for å kunne jobbe godt sammen på hjemmekontor:

*Har man en høy tillit og godt samarbeid allerede før man kommer inn i den situasjonen som vi er i nå, så er det mye, mye lettere å fortsette i de sporene.*

*Jeg tror de er ganske flinke til å holde kontakt med hverandre, jobbe sammen om ting og bruke hverandres kompetanse. Men som sagt skyldes det igjen at vi var etablert allerede før korona.*

En informant viste til at det på hjemmekontor i større grad handler om hvordan man skal opprettholde det gode arbeidsmiljøet:

*Vi hadde et godt arbeidsmiljø fra før, ikke sant, så det ble jo mer å ta vare på det inn i den nye situasjonen. Så vi hadde nok et greit grunnlag med oss inn, og det har nok mye å si.*

Betydningen av å kjenne hverandre ble også trukket frem blant informantene med kortere fartstid i nåværende lederstilling. En informant som var relativt ny, fortalte at relasjonsbyggingen har vært krevende å gjennomføre i det digitale:

*Jeg kjenner dem egentlig ikke. Jeg har ikke fått bygd opp den personlige relasjonen til dem som har en begrensing på video [...] De du skal samarbeide med og lede, det å ha muligheten til å bli trygge på hverandre, det er en viktig bit.*

Med hensyn til relasjonsbygging mellom medarbeiderne var det en informant som hadde en interessant refleksjon som kan nyansere bildet av hjemmekontorets negative effekter på sosial tilhørighet. Informanten var overrasket over hvor mye medarbeiderne har delt med hverandre etter overgangen til hjemmekontor, og var under den oppfatning at kollegaene har kommet nærmere hverandre:

*Det folk tenker og føler, det har kommet mye mer frem nå, så det er litt interessant. Man har kanskje ikke det behovet at man skal vise at man mestrer alt og kan alt og klarer alt, men forteller litt om sin frustrasjon, sin sårbarhet, sin lengsel tilbake til normalen. Det har vært veldig herlig å se at man også bruker jobben og kollegaene til å dele sånne ting som gjør at limet mellom folk bare blir sterkere jo bedre man kjenner hverandre.*

En annen informant tror at møtene via pc-skjermene kan ha bidratt til at enkelte medarbeidere føler en større tilhørighet. Vedkommende påpeker at man oftere har mer dialog med kollegaene som sitter i nærheten på kontoret, særlig der seksjonen sitter spredt. Digitale møter har dermed gjort at flere i større grad samles. En tredje informant forteller at støtte og ivaretagelse blant medarbeiderne er helt avgjørende for et godt arbeidsmiljø:

*Jeg merker at de er veldig gode til å ta vare på hverandre også. De snakker sammen, har kontakt seg imellom om ulike ting, ikke bare faglige ting. [...] Det er et veldig ivaretagende arbeidsmiljø synes jeg. Alle føler litt ansvar for alle.*

### **5.2.2. Det blir ikke den samme relasjonen på Teams**

Informantene trekker frem flere aspekter når det gjelder det å legge til rette for sosial kontakt. Flere synes det er vanskelig å erstatte det fysiske møtet:

*Det å bare snakkes, bare være der sammen, småpratene over pulten, over lunsjen og sånn. Den er utrolig vanskelig å erstatte.*

*Det blir ikke den samme relasjonen på Teams ikke sant. Selv om du kan se ansiktsuttrykk og kroppsspråk til en viss grad, så blir det ikke den relasjonen altså. Så jeg er heldig som hadde den relasjonsbyggingen tidligere.*

Særlig verdien av det impulsive trekkes frem i forbindelse med digital relasjonsbygging. Et par ledere viser til at det sosiale nå i større grad må planlegges og organiseres:

*Hovedforskjellen, og utfordringen på en måte, er jo at vi mister det impulsive og tilfeldige i det som skjer når vi alle er på kontoret [...] Alt det som foregår der av småprat, tull og tøys og kreativitet – alt det mister vi. Vi må på en måte planlegge og organisere alt hele tiden.*

En informant påpeker at den uformelle dialogen er viktig for det å bygge gjensidig tillit:

*Jeg tror vi mister litt av den uformelle dialogen som det ofte ligger mye løsninger i. Som også er en del av det å bygge opp en gjensidig tillit og bli litt kjent med hverandre, som er en viktig plattform eller grunnlag for å finne gode løsninger. Og særlig når det kommer litt krevende saker.*

Særlig i starten av koronapandemien var flere av informantene opptatt av å etablere digitale møteplasser der medarbeiderne kunne treffes uformelt og slå av en prat. Oppmøtet var godt i starten, men enkelte av lederne har oppfattet en viss “tretthet” blant medarbeiderne når det gjaldt det å skulle være sosiale i det digitale. En informant uttalte:

*Det er veldig mye vanskeligere synes jeg å bygge god kultur og bygge gode relasjoner på skjerm, også fordi jeg ser at de ansatte blir veldig slitne når de har mye møter. I tillegg skal man drive med all den relasjonsbyggingen på skjerm.*

En annen viser til at medarbeiderne treffes mye digitalt gjennom det faglige og at det dermed ikke er så lett å skulle samle folk for å være sosiale på skjerm. Andre viser til at de digitale møtene ofte innledes med litt småprat tilsvarende den ved kaffemaskinen på kontoret. Som følge av dette sier noen av lederne at de utover i perioden har trappet ned på digitale møter med sosialt innhold. Noen velger heller å legge til rette for småprat og en statusrunde blant medarbeiderne i forbindelse med for eksempel morgenmøter eller seksjonsmøter.

### 5.2.3. Vanskeligere å fange opp signaler

Når det gjelder leders oppfølging av medarbeiderne påpeker samtlige av informantene at det er veldig individuelt hvordan bruken av hjemmekontor påvirker medarbeiderne. I denne sammenheng blir medarbeidernes ulike livssituasjoner trukket frem som et sentralt aspekt, og flere viser spesielt til behovet for å følge opp medarbeidere som bor alene. Dette er medarbeidere som er mer sårbare ettersom de har mindre kontakt med sitt sosiale nettverk, både på jobb og privat, som følge av pandemien. Flertallet viser til at de har jevnlige statusmøter med hver medarbeider, og noen sier at de har tettere oppfølging av enkelte.

Våre funn tyder på at lederen må være mer bevisst på hvor mye kontakt han eller hun har med den enkelte medarbeider. Eksempelvis bruker en av informantene en liste for å holde oversikt over når vedkommende sist pratet med sine medarbeidere utenom det rent faglige. En annen informant viser til at de på morgenmøtene har en gjennomgang der alle forteller litt om hvordan det går. I relasjon til dette viser to informanter til at mangelen på småprat som ellers ville ha skjedd naturlig på arbeidsplassen, gjør det vanskeligere for lederen å oppfatte hvordan medarbeiderne har det på hjemmekontor:

*Jeg har mindre muligheter for å følge med at de har det bra, at ikke de er overarbeidet. Jeg har mindre muligheter til å sikre at de føler seg sett.*

*Det som er krevende for meg som leder i en sånn setting er det at det er vanskelig å få med seg signaler om hvordan folk har det på en sånn skjerm. Jeg får ikke så mye ut av et sånt videobilde som du får når du møter folk ved kaffemaskinen eller ved pulten da, hvordan folk egentlig har det.*

I tilknytning til pandemien sier også flere av informantene at de er opptatt av vise forståelse for at hjemmekontor kan medføre ekstra utfordringer for sine medarbeidere, og at det ikke nødvendigvis forventes at medarbeiderne yter som normalt dersom de må følge opp barn som er hjemme fra barnehage og skole. Et par informanter viser til at medarbeidere som har hatt ekstra behov, har fått jobbe på kontoret når situasjonen har tillatt det.

Oppsummert tyder funnene våre på at lederen i større grad må tilpasse og vurdere behovet for oppfølging av den enkelte medarbeider. Vi ser også at lederne er opptatt av å vise forståelse for situasjonen og forsøker å tilrettelegge ved behov. Når lederen ikke treffer medarbeidere sine på

jevnlig basis, blir planlegging og strukturert oppfølging desto viktigere for å opprettholde gode relasjoner. Dette er i stor grad i overensstemmelse med det som fremkom i DFØ-undersøkelsen, der ledere viser til hyppigere møter med seksjonen og fremhever det psykososiale aspektet i oppfølgingen av medarbeiderne (DFØ, 2020, s.20).

Videre viser funnene at den digitale samhandlingen ikke fungerer som en fullverdig erstatter for relasjonsbyggingen som ofte foregår spontant og naturlig når man møtes fysisk. Uformell småprat viser seg å være viktig for at lederen skal kunne fange opp hvordan medarbeiderne har det. Et interessant funn er at flere trekker frem betydningen av allerede å ha bygget relasjoner før overgangen til hjemmekontor. Dette trekkes også frem i forskningslitteraturen (Lin et al., 2008; Zigurs, 2003). Når dette grunnlaget først er på plass, handler det mer om å opprettholde relasjonene til medarbeiderne.

#### **5.2.4. Høyt motiverte medarbeidere**

Som nevnt i avsnitt 2.5.1 er motivering en del av *lederrollen*. I undersøkelsen DFØ gjennomførte i april 2020 fortalte medarbeidere at hjemmekontor, som en konsekvens av pandemien, kunne påvirke jobbengasjementet og at arbeidsgleden gikk ned (DFØ, 2020, s.12). Lederne viste til at humør og motivasjon var blant utfordringene i oppfølgingen av medarbeiderne (DFØ, 2020, s.21). Etersom situasjonen har vedvart i over ett år, ønsket vi å finne ut om bruk av hjemmekontor har endret måten våre informanter motiverer den enkelte medarbeider.

Resultatene viste at flertallet av informantene ikke opplevde en stor endring i medarbeidernes motivasjon. Flere påpekte at dette trolig skyldtes direktoratenes fagfelt og at jobben i seg selv er motiverende for de aller fleste:

*Det som kjennetegner direktoratet og seksjonen vår er at det er veldig engasjerte folk og folk som brenner for jobben sin og for de arbeidsoppgavene de har. Så i vår seksjon er det et slags innebygd engasjement allerede og jeg føler at det engasjementet har vi klart å bevare.*

*Dette er folk som i utgangspunktet er høyt motiverte, ikke sant. Høyt motiverte kunnskapsarbeidere som legger mye av seg selv i jobben sin og som er opptatt av å levere godt og ikke minst samarbeide og hjelpe hverandre, og dra hverandre videre. [...] Det er ingen som har lagt fra seg det og blitt helt demotiverte. Det har jeg ikke noe inntrykk av.*

Dette funnet er ikke overraskende ettersom våre informanter er ledere for kunnskapsarbeidere som kjennetegnes av høy utdanning og spesialistegenskaper. Kunnskapsarbeidere er hovedprodusentene av organisasjonens “produkter” som er kunnskap eller informasjon i en eller annen form (Newell et al., 2009, s.24). Kunnskapsarbeiderne kjennetegnes av en sterk indre motivasjon (Irgens & Wennes, 2011, s.14). Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som “en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd” (2015, s.113). Indre motivasjon handler om at arbeidet er en belønning i seg selv. Medarbeideren har med andre ord et indre ønske om å utføre en bestemt arbeidsoppgave uten at det venter en ytre belønning i form av eksempelvis et gode eller et økonomisk insentiv (Deci & Ryan, 1985, s.34).

Informantene opplever at medarbeiderne er selvstendige og har god oversikt over hva som skal gjøres. Et par informanter påpekte at det å sørge for at medarbeiderne har nok å gjøre og spennende arbeidsoppgaver, er viktige tiltak for å opprettholde medarbeidernes motivasjon.

#### **5.2.5. Savn etter kollegaer**

Selv om våre informanter leder kunnskapsarbeidere er bildet likevel mer nyansert. En informant påpeker at den fysiske tilstedeværelsen og det sosiale livet på jobben er en “utrolig viktig del av det som gir jobbmotivasjon”. Vedkommende presiserer at medarbeiderne i utgangspunktet er svært motiverte, men at faktorer som avstand og mangel på kontakt har gjort at de i større grad må motiveres på en annen måte enn tidligere:

*Motivasjonsjobben har blitt mye større for å si det sånn. Den har blitt mye bredere, jeg føler jeg må motivere folk på områder som de var helt selvgående i motivasjonen på før.*

Andre viser til at koronasituasjonen kan påvirke arbeidsglede og humør. En informant trekker blant annet frem kontakt med kollegaer som et savn, mens en annen oppfatter en viss tretthet av arbeide hjemmefra:

*Når det gjelder motivasjon og mestringsfølelse så er det nok det å ikke kunne samhandle fysisk, i form av å ikke kunne følge hverandre.*

*Jeg forstår jo og hører at motivasjonen går litt opp og ned. Det er jo ikke nødvendigvis knyttet til jobben, men knyttet til koronasituasjonen og at man rett og slett blir lei av å sitte hjemme. Og at det kan gå litt ut over motivasjonen og humør.*



For noen har også situasjonen ført til en endring i oppgaveporteføljen. Noe av det som tidligere var en sentral del av seksjonens kjerneoppgaver har nå blitt satt på vent grunnet ulike restriksjoner som følge av pandemien. En forteller at dette kan være en “motivasjonsdreper” ettersom avstanden til kjerneoppgavene, som vanligvis bidrar til mye av motivasjonen, oppleves som veldig stor. En annen informant merker at noen mister litt initiativ til tross for høy motivasjon. Vedkommende tror imidlertid dette skyldes situasjonen de står i, blant annet fordi det ikke er like lett å være kreativ og komme med gode ideer når man ikke kan samles på arbeidsplassen.

Videre forteller en annen informant at økt arbeidsmengde har medført større krav til medarbeiderne. De har oftere blitt nødt til å ta krevende beslutninger på egenhånd, noe de ikke har vært vant med før. Lederen oppfatter at medarbeiderne har blitt mer slitne og viser til at det kan skyldes deres indre ønsker om å levere i jobben, men påpeker at jobbengasjementet er høyt i gruppen.

Våre overordnede funn tyder på at overgangen til hjemmekontor ikke har endret leders behov for motivering i særlig stor grad. Dette kan henge sammen med at kunnskapsarbeidere ofte har høy autonomi og sterk indre motivasjon, noe som gjør at det er mindre behov for at lederen aktivt motiverer denne type medarbeidere. Kun en informant uttaler at det har vært nødvendig for vedkommende å aktivt motivere på helt andre områder enn tidligere. Der motivasjon eller jobbengasjementet til medarbeiderne oppleves å ha endret seg, kan dette i mange tilfeller skyldes mangel på sosial samhandling og endring i kjerneoppgaver. Likevel er det viktig å være bevisst på at dette er aspekter ved bruk av hjemmekontor som trolig forsterkes av pandemien ettersom muligheten til å treffe kollegaer på kontoret begrenses.

### **5.2.6. De mellommenneskelige rollene**

Våre funn tyder på at det er aspekter ved rollen som Mintzberg kaller *leder* som kan bli viktigere, men også mer utfordrende å utøve, ved overgangen til fjernledelse. I følge Mintzberg er denne rollen særlig sentral for ledere av team bestående av høyt utdannende fagekspert (Mintzberg 1973, s.129). Vi ser at det kan bli vanskeligere å bygge relasjoner når samhandlingen i stor grad foregår via digitale plattformer. I slike situasjoner blir det derfor nødvendig å finne nye måter å kommunisere på for å fremme tilstedeværelse og tillitsfulle relasjoner (De Paoli, 2020). Funnene våre kan også tyde på at lederen i større grad må bli mer oppmerksom på medarbeidernes individuelle behov for å kunne legge til rette for en god arbeidssituasjon på hjemmekontoret.

I en kontekst preget av pandemi, kan det se ut til at økt bevissthet om medarbeiderens personlige liv og hjemmesituasjon blir en viktig forutsetning for å kunne få til nettopp dette. Pandemien har som nevnt bidratt til noen utfordringer som ikke nødvendigvis ville vært like problematiske i en normalsituasjon. Dette kan eksempelvis være restriksjoner knyttet til sosiale aktiviteter, antall nærkontakter og nedstengninger av barnehager/skoler som gjør hjemmesituasjonen, og dermed også jobbsituasjonen, ekstra utfordrende for enkelte medarbeidere. Dette kan tolkes i retning av at det i den nye ledertilværelsen blir mer utfordrende å utøve Mintzbergs lederrolle med hensyn til relasjonsaspektet. Samtidig har vi funn som tyder på at lederen ikke trenger å endre måten de motiverer medarbeiderne på. Dette kan trolig skyldes at informantene i vår studie har ansvar for kunnskapsarbeidere med høy autonomi, indre motivasjon og generell sett stor jobbtilfredshet.

### **5.3.Lederens informasjons- og kommunikasjonsroller**

Som nevnt i avsnitt 3.2 viser forskning at norske ledere bruker mye tid på informasjonsformidling og på å følge opp medarbeiderne via muntlig kommunikasjon (Vie, 2012). Vi ønsket derfor å undersøke hvordan informantene opplever at hjemmekontor har påvirket informasjonsflyten mellom dem og medarbeiderne. Vi var også interessert i å kartlegge hvilke utfordringer lederne opplever når kommunikasjonen i stor grad skjer via skjerm. Det er imidlertid viktig å være bevisst på skillet mellom kommunikasjon og informasjon, og hvordan disse begrepene henger sammen. Kommunikasjon kan defineres som “en kompleks og kontinuerlig prosess hvor det formidles informasjon gjennom både verbale og ikke-verbale kanaler mellom to eller flere aktører” (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.270). Informasjon kan defineres som “viten som blir formidlet ved ulike former for kommunikasjon mellom mennesker” (Rossen, 2018). Som Sætre påpeker underbygger kommunikasjon alle prosesser som involverer mellommenneskelig samhandling (2009, s.38). Dette inkluderer også informasjonsflyten som skjer i organisasjoner. Videre er kommunikasjon sentralt for koordinering og samarbeid, beslutningstaking, læring, kunnskapsdeling, og ikke minst kultur- og relasjonsbygging (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.269).

Teknologi har i stor grad endret rammebetingelsene for kommunikasjon i det 21. århundre og muliggjort omfattende endringer i arbeidslivet, eksempelvis fleksible arbeidsordninger som fjernarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.268). Koronapandemien har fremhevet verdien av digitale kommunikasjonsverktøy. Lederens kommunikasjonsferdigheter blir dermed enda viktigere ved fjernledelse, noe som underbygges i forskningen på feltet (De Paoli, 2020). Vi mener derfor det er essensielt å belyse endringer i kommunikasjonsmønstre i vår studie, selv om dette aspektet

ikke fremgår direkte av Mintzbergs teori. Etersom kommunikasjon gjennomsyrrer alle prosesser som innebærer mellommenneskelig samhandling, blir det en viktig forutsetning for utøvelsen av samtlige av Mintzbergs ulike lederroller.

### **5.3.1. Informasjon**

Våre overordnede funn indikerer at bruken av hjemmekontor tydeliggjør viktigheten av lederens informasjonsroller, og at de i noen tilfeller blir mer fremtredende. En informant viser til at informasjonsdelingen er mer tidkrevende ettersom den i større grad må planlegges og organiseres. Leder har ikke lenger muligheten til å gå innom kontorene for å gi kjappe beskjeder og avklaringer, som fører til at informasjonen må samles opp og deles på eksempelvis seksjonsmøter.

En annen informant synes digitale møter gjør det lettere å gjennomføre hyppige seksjonsmøter, blant annet for å kunne viderefordre informasjon fra ledergruppen. Likevel opplever vedkommende at informasjonsflyten blir mer “kronglete” internt i seksjonen, og begrunner dette med at medarbeiderne har en jevnlig dialog og en informasjonsflyt som går mer av seg selv på den fysiske arbeidsplassen. Ved overgangen til hjemmekontor må lederen i større grad ta aktive valg i form av hvem som skal inkluderes i møter og hvem som skal ringes.

### **5.3.2. Informasjonen endrer karakter**

Andre funn tyder på at informasjonen til en viss grad endrer karakter, blant annet i form at den blir mer skriftliggjort og formidles digitalt. I forlengelsen av dette er det også funn som antyder en økt bevissthet blant lederne vedrørende tilgjengeliggjøring av informasjon, både med hensyn til *hva* som skal deles og *hvor* det skal deles. En informant viser til at mer går via e-post, både små og store saker, noe som gjør det vanskelig å kategorisere hva som er viktig og mindre viktig. En annen informant er veldig opptatt av at alle skal få samme informasjon og sier at viktig informasjon som regel blir skriftliggjort og sendt ut på e-post, eller gjort tilgjengelig gjennom digitale plattformer. En tredje påpeker at det er utfordrende når informasjonen deles via flere uformelle kanaler. På seksjonsnivå har de derfor jobbet aktivt med informasjonsdelingen og bestemt at det er et kollegialt ansvar å vurdere om informasjonen bør deles med flere, og eventuelt hvilken kanal som skal benyttes.

### 5.3.3. Informasjonsflyten i organisasjonen

Selv om hjemmekontor skaper nye hindre knyttet til informasjonsdeling, peker også flere på positive effekter. En informant viser til at informasjonen i større grad blir skriftliggjort, noe som er en fordel ettersom man når ut med den samme informasjonen til alle. En annen synes Teams har blitt en effektiv kanal for å avklare og dele informasjon, og forteller at slike verktøy er med på å ta noe av “informasjonsbyrden” fra vedkommende. Videre opplever en tredje informant at hjemmekontor påvirker rollen lederen har i informasjonsformidlingen mellom ulike nivåer i organisasjonen, særlig mellom seksjon og avdelingsnivå. I en hektisk hverdag skal informasjon som lederen har mottatt, eksempelvis i et ledermøte, videreformidles til sine medarbeidere:

*Jeg blir et sånt, kanskje i større grad, et mellomledd enn jeg har vært før [...] Da blir det jo en silt informasjon som går via to filtrere noen ganger og så kommer det ut i min seksjon til mine ansatte. Da vet jeg ikke hvor god den informasjonen er, og jeg vet ikke nødvendigvis om de får riktig informasjon.*

En annen informant trekker også frem bindeleddsfunksjon som lederen har mellom sin seksjon og andre enheter i organisasjonen:

*De fleste hos meg er veldig selvgående, for det er jo kompetansemedarbeidere. Men samtidig så setter de alltid pris på at jeg involverer meg hvis jeg gjør det. [...] Jeg sitter jo i ledergruppen og får med meg hva som på en måte kommer av prioriteringer inn og kommer til å påvirke dem.*

Våre funn tyder på at informasjonsdelingen blir mer tidkrevende fordi lederen i større grad må planlegge og gjøre aktive valg når det gjelder hva som skal deles og hvor det skal deles. Videre ser vi at informasjonen i flere tilfeller skriftliggjøres og blir mer formalisert. Dette kan tolkes som at informasjonen ikke flyter like sømløst via digitale plattformer sammenlignet med den muntlige informasjonsutvekslingen som fant sted på kontoret. Lederen kan imidlertid delegere informasjonsformidling til medarbeiderne og slik fordele noe av ansvaret.

### 5.3.4. Informasjonsrollene

Selv om medarbeiderne er kunnskapsarbeidere med faglig ekspertise og mye autonomi, er det likevel behov for at lederen videreformidler relevant informasjon fra omgivelsene. Her ser vi en tydelig kobling til Mintzbergs informasjonsroller, og særlig integrasjonen mellom rollen som

*overvåker* og *informasjonsspreder*. Som nevnt er det gjennom rollen som *overvåker* at lederen innhenter og mottar informasjon. Internt i seksjonen ser vi at informasjonen i større grad formidles skriftlig via nye kanaler, noe som igjen påvirker informasjonsgrunnlaget lederen opparbeider seg, og igjen videreformidler ved hjelp av *informasjonssprederrollen*. Her ser vi også at *overvåkerrollen* kan kobles til utøvelsen av rollen som *leder* ettersom informasjonsgrunnlaget danner utgangspunkt for vurderingene lederen gjør i forbindelse med medarbeideroppfølgingen.

Når hjemmekontor benyttes, blir rollen som bindeledd kanskje enda mer sentral ettersom medarbeiderne i større grad blir mer avhengig av lederen for å få tilgang til informasjon. Som en konsekvens kan førstelinjelederen, som en del av *informasjonssprederrollen*, få en mer krevende jobb med å velge ut relevant informasjon og finne den best egnede måten å formidle informasjonen til sine medarbeidere. Dette "avhengighetsforholdet" mellom leder og medarbeider kan tenkes å modereres av flere forhold, eksempelvis medarbeidernes kontakt med kollegaer i andre enheter. Videre kan alternative informasjonskanaler i organisasjonen, deriblant fellesområder i Teams, intranettløsninger og innføring av allmøter, ha tilsvarende funksjon. Likevel får lederen, gjennom rollen som *kontaktskaper*, tilgang til eksklusiv informasjon som medarbeiderne igjen får formidlet via kontakten med leder.

Da Mintzberg utarbeidet teorien om lederens roller konstaterte han at skriftlig informasjon fort blir utdatert, noe som gjør at lederen må etablere et godt nettverk som gir tilgang til oppdatert, muntlig informasjon. Moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi gjør det imidlertid lettere å dele oppdatert skriftlig informasjon. Funnene viser likevel at lederens nettverk fortsatt er sentralt for å utarbeide et bredt informasjonsgrunnlag. Samlet sett kan dette tyde på at rollene som *overvåker* og *informasjonsspreder* blir mer fremtredende, og ikke minst viktigere ved bruk av hjemmekontor.

### **5.3.5. Kommunikasjon**

Funnene i tilknytning til bruken av kommunikasjonsverktøy indikerer at lederen benytter ulike typer kommunikasjonsverktøy på hjemmekontor. Flere tilpasser bruken med hensyn til formålet og hvem leder skal kommunisere med. Digitale verktøy som Teams har blitt et helt sentralt kommunikasjonsverktøy. En informant viser til at vedkommende bruker telefonen mindre til fordel for videoverktøy som Teams eller Zoom:

*Hvis det skal tas muntlig så vil jeg se folkene jeg skal snakke med, og det har nok med det at vi ser hverandre så lite.*

Mer eller mindre heldigital kommunikasjon har likevel medført noen praktiske utfordringer, deriblant dårlig nettilgang eller at overgangen til digitale kommunikasjonsverktøy har vært uvant for enkelte medarbeidere. En av informantene sier at vedkommende særlig er bevisst på sistnevnte:

*Det er jo mitt ansvar som leder å ha ekstra blikk på dem jeg ser at ikke nødvendigvis har så lett for å være like sømløse i kommunikasjonen sin slik som enkelte er. Og det prøver jeg å være obs på da, og hente dem inn litt ekstra.*

En annen informant er også innom denne problematikken. Vedkommende synes det kan være utfordrende å få med seg alle på de digitale flatene, og forteller at det varierer hvor godt medarbeiderne trives med bruk av digitale verktøy. Denne informanten benytter også telefonen aktivt for å få et avbrekk fra de mange Teams-møtene. Videre har en tredje informant blitt mer oppmerksom på det positive ved å ringe, blant annet for å ta kjappe avklaringer og for å kunne bevege seg fritt når man kommuniserer med andre.

### **5.3.6. Den uformelle dialogen lider**

Andre kommunikasjonsaspekter trekkes også frem i forbindelse med overgangen til hjemmekontor. Vi ser at den uformelle kommunikasjonen, som er viktig for relasjonsbygging og leders oppfølging av den enkelte medarbeider, nå skjer hovedsakelig ved bruk av digitale plattformer. Det er ulike oppfatninger blant informantene om hvordan de synes den uformelle kommunikasjonen fungerer via skjerm. Informanten som opplevde at seksjonen hadde delt mer med hverandre i løpet av tiden med hjemmekontor, synes de har klart å sosialisere godt, også digitalt. En annen informant viser til at Teams-chatten har fått en viktig funksjon ved at den erstatter noe av den uformelle praten de hadde på kontoret. Chatten benyttes til å gi beskjeder i tillegg til å dele sosialt innhold:

*Det er en sånn kombinasjon som jeg synes fungerer. Jeg tror at de på seksjonen også synes at det fungerer som en sånn at “da er vi litt i samme rom selv om vi ikke er det”.*

Likevel indikerer våre funn at lederne generelt sett synes det vanskelig å erstatte de fysiske, uformelle treffene ved hjelp av digitale verktøy. Dette underbygges av forskningslitteratur som har vist at fjernarbeid ofte medfører mindre uformell kommunikasjon mellom leder og medarbeider

(Dambrin, 2004; Greer & Payne, 2014). Mye av spontaniteten forsvinner i det digitale, og gjør at lederne i større grad må planlegge og organisere. Selv om den uformelle kommunikasjonen er viktig for relasjonsbyggingen, har den også en sentral funksjon i det daglige arbeidet. Det som tidligere kunne tas litt tilfeldig og uformelt, blir nå formalisert fordi det formidles skriftlig fremfor muntlig:

*Når det går på e-post og du tar kontakt, ikke bare fordi du slentrer forbi i gangen, men du faktisk tar kontakt. Da får alt et mer formelt preg, tenker jeg. Det er jo den uformelle samhandlingen, dialogen, som lider veldig i den situasjonen og som egentlig er ganske viktig for å avklare forventninger, sikre at man er på rett spor og sånne ting.*

### **5.3.7. Mer på som leder**

Et annet aspekt er tilgjengelighet og graden av kontakt mellom leder og medarbeider. Når man er til stede på arbeidsplassen kan kommunikasjonen mellom leder og medarbeider i større grad skje spontant og uformelt. Samtidig er det lettere å observere hvorvidt den enkelte er tilgjengelig, noe som er med å senke terskelen for å ta kontakt. I forbindelse med overgangen til hjemmekontor forteller en informant at ettersom man ikke lenger sees fysisk i det daglige, må kontakten i større grad styres. Vedkommende påpeker at den overordnede opplevelsen er at medarbeiderne har lav terskel for å ta kontakt. Likevel forsøker lederen å gjøre seg mer tilgjengelig:

*Det er klart at jeg er mye mer på som leder med å bare slå på tråden, ta en liten prat, følge opp og prøve å være fryktelig tilgjengelig hele tiden. Selv om jeg ikke er tilgjengelig, så prøver jeg å gjøre meg veldig tilgjengelig for medarbeiderne.*

En annen informant erfarer at medarbeiderne tar mindre kontakt på hjemmekontor og tror dette kan ha sammenheng med at terskelen for å ta kontakt digitalt eller på telefon er litt høyere enn det å stikke innom lederens kontor:

*Jeg tror de også er litt reddere for å avbryte meg når de ikke ser om jeg er opptatt eller ikke. Når jeg er på kontoret så ser de om jeg er dypt inni noe eller ikke, eller har lukket døren eller ikke. Når jeg er hjemme, er ikke det like synlig.*

Når det gjelder spørsmålet om tilgjengelighet og grad av spontanitet i kommunikasjonen er bildet imidlertid mer nyansert. Flere informanter viser til at de enten oppleves som mer tilgjengelige og/eller har hyppigere kontakt med sine medarbeidere:

*Jeg opplever nok at de enda oftere kommer inn på kontoret mitt enn de ville gjort hvis vi faktisk var på kontoret.*

*Tilbakemeldingene er at jeg oppleves som veldig tilgjengelig for medarbeiderne. Jeg sitter jo her ved skjermen hele dagen, så da er det lett å ta kontakt.*

### **5.3.8. Betydningen av kroppsspråk og formuleringer**

Flere informanter påpeker betydningen av kroppsspråk i kommunikasjonen. De viser til at det er vanskeligere å lese hverandre via skjermene, noe som gjør det mer utfordrende å fange opp hvordan medarbeiderne har det:

*Den fysiske tilstedeværelsen og hvordan folk sitter, står og går. Det er ganske mye man kan lese av folk fra det. Det blir liksom det vi sier og de litt uklare ansiktene på video. Du får ikke helt tak i det på samme måte.*

En informant påpeker at faren for misforståelser blir større når man kommuniserer digitalt og viser til hendelser der lederen tror formidlingen har vært tydelig, men at medarbeiderne har oppfattet budskapet annerledes enn det som var tiltenkt. Samme informant viser også til at vedkommende i større grad har blitt mer bevisst på hvordan man formulerer seg skriftlig:

*Jeg blir ganske bevisst på hvordan – litt sånn kriseleder, hvordan skriver du ting som kanskje er vanskelig å ta imot da [...] En ting er valg av plattform for å si det du skal si, så velge ut hva man skal si, og i neste omgang hvordan man skal si det for at det skal være minst mulig rom for å misforstå det, eller ikke forstå det.*

En annen informant underbygger dette poenget og viser til at den skriftlige kommunikasjonen er mer tidkrevende fordi man i større grad må tenke gjennom hvordan man formulerer seg, særlig i forbindelse med den ekstraordinære situasjonen som følge av pandemien:

*Jeg må tenke gjennom hvordan jeg formulerer meg i forhold til at medarbeiderne kanskje er litt tynnslitte med hensyn til motivasjon og arbeidskapasitet og sånn. At en må tenke gjennom og prøve å være oppmuntrende, støttende og positiv.*



Det trekkes frem at det er noen typer samtaler som oppleves mer vanskelig å gjennomføre digitalt. En informant viser i denne sammenheng til at det er enkelte tilbakemeldinger som er lettere å gjennomføre når man er fysisk til stede:

*Jeg synes det er kronglete, særlig hvis ting er vanskelig. Hvis man skulle forsøke å styre medarbeiderne over i en litt annen retning eller gi litt kritisk tilbakemelding og sånne typer ting. Det er ganske vanskelig. Det er ganske kjipt på video altså.*

En annen informant viser også til at vanskeligere samtaler som gjennomføres i det digitale, gjør at det er enkelte aspekter man må være mer bevisst på:

*Jeg har tidligere tenkt at man kan jo ikke ha sånne møter digitalt, men nå ble vi nødt til det. Og det fungerer jo på et vis det også, kanskje bedre enn jeg hadde trodd det ville. Selv om man må være ekstra oppmerksom på måten man kommuniserer på, prøve å være ivaretagende i sånne vanskelige saker, særlig når det er digitalt.*

### **5.3.9. Mindre kommunikasjon på tvers av organisasjonen**

Mange av kommunikasjonsaspektene som ble belyst i intervjuene knyttet seg til samhandlingen på seksjonsnivå, og som regel kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Utover seksjonsnivå har det eksempelvis blitt gjennomført digitale møter for avdelingen samt tverrfaglig kunnskapsdeling via digitale plattformer. Likevel er det enkelte som opplever at den uformelle kommunikasjon med kollegaer i andre deler av organisasjonen i større grad uteblir. Eksempelvis kontakten som skjer mer tilfeldig ved kaffemaskinen, i kantinen eller i gangene:

*Vi opplever nok at vi jobber veldig tett, mens resten av organisasjonen flyter litt. Vi vet ikke helt hva som foregår, vi har ikke noe sånn følelse hvordan de har det, hva jobber de med. Det det mister vi litt.*

*Vi er jo også avhengig av å jobbe med andre. Slik at den faglige utviklingen, den faglige diskusjonen, med de andre seksjonene, den er jo blitt nesten helt borte, egentlig.*

*Det er vanskeligere å ha oversikt over og søke hjelp hos de andre (i direktoratet) som ikke driver akkurat med det samme, men som kanskje driver med noe som er relatert. For der er terskelen høyere og du vet mindre om hva som skjer og hva de driver med.*

### 5.3.10. Kommunikasjonsaspektet er essensielt

Oppsummert tyder funnene på at lederen i større grad kommuniserer ved bruk av digitale verktøy. Noen informanter er mer bevisst på å tilpasse valg av kommunikasjonsverktøy til formålet. Som De Paoli (2020) viser til er det en utfordring for dem som skal lede i det digitale å anvende teknologien slik at den fungerer som en ressurs fremfor en begrensning. Ettersom valget av kommunikasjonsverktøy påvirker den sosiale interaksjonen, blir det viktig “å forholde seg kritisk til hva som fungerer godt, og når det gjør det” (De Paoli, 2020). Våre funn indikerer at flere av lederne er bevisst på dette, blant annet ved at de benytter videoverktøy for å kunne *se* sine medarbeidere eller ved at de tar i bruk telefonen for å inkludere medarbeidere som synes heldigital kommunikasjon er mer utfordrende.

Vi ser en tendens til at kommunikasjonen blir mer skriftliggjort og formell enn tidligere. Som Avolio og Kahai (2002, s.331) påpeker kan skriftlig kommunikasjon øke sjansen for misforståelser. Disse endringene fører dermed med seg nye behov som lederen må være oppmerksom på, særlig i forbindelse med vanskeligere samtaler og direkte tilbakemeldinger. Vi ser at den spontane og uformelle småpratene, som er viktig for relasjonsbyggingen, kan bli vanskelig å få til i det digitale. Dette gjelder både internt i seksjonen, men også på tvers i organisasjonen.

Muligheten til å oppfatte og lese kroppsspråk er viktig for at lederen skal forstå sine medarbeidere og kunne følge dem opp på en god måte. Mye av kommunikasjon i organisasjoner er ikke-verbal, og faktorer som toneleie, kroppsspråk og stemmebruk bidrar til økt kontekstforståelse i kommunikasjonsformidling (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.270). Som vi har sett kan kommunikasjon i det digitale gjøre det vanskeligere å lese hverandre og fange opp de signalene som bidrar til å bekrefte at mottakeren har oppfattet budskapet korrekt. Viktigheten av ansikt-til-ansikt kommunikasjon underbygges også av tidligere forskning (Baruch, 2000; Dambrin, 2004; Purvanova & Bono, 2009; Zigurs, 2003). Som nevnt i avsnitt 3.2 påpeker Ford et al. (2017) at mangel på kroppsspråk og ansiktsuttrykk utgjør en utfordring for etablering av tillit og kommunikasjonen når man jobber via digitale plattformer. I denne sammenheng blir det særlig viktig at lederen kommuniserer effektivt og bidrar til å fylle informasjonsgapet som oppstår når mye av den uformelle kommunikasjonen forsvinner (Ford et al., 2017, s.31). Dette understreker igjen viktigheten av gode kommunikasjonsferdigheter når man leder i det digitale.

Når det gjelder opplevelsen av tilgjengelighet og grad av kontakt mellom leder og medarbeider, er det ikke overraskende at våre funn peker i begge retninger. Teknologien muliggjør flere kontaktflater, samtidig som den gir alternative måter å oppfatte hvorvidt leder eller kollegaer er tilgjengelige. Den fysiske tilstedeværelsen har likevel mye å si for det å kunne observere hverandre og fange opp signaler om hvorvidt det passer å ta en prat eller avklare noe. Flere av informantene viser til at det å ha en “åpen dør” er viktig for å gjøre seg tilgjengelig overfor medarbeiderne sine, slik at terskelen for å ta kontakt blir lavere. Funnene våre viser imidlertid at det varierer hvorvidt lederne opplever at det er behov for å kompensere for dette ved overgangen til fjernledelse.

Samlet sett er overgangen til hjemmebasert fjernarbeid med på å endre betingelsene for måten kommunikasjon skjer på, og i vårt tilfelle kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Dette påvirker igjen leders mulighet til å utøve flere av rollene i Mintzbergs teori. Spesielt ser vi at den mellommenneskelige rollen *leder* kan påvirkes av endringene som skjer i kommunikasjonsmønstrene. Den uformelle kommunikasjonen oppleves som et viktig ledd i relasjonsbyggingen, men forsvinner i større grad når arbeidshverdagen digitaliseres. Utøvelsen av lederrollen må dermed tilpasses de nye omstendighetene, der fjernlederen blir nødt til å hensynta flere, og til dels uvante, faktorer for å kunne kommunisere effektivt.

Videre er det funn som kan tyde på at kontakten med andre deler av organisasjonen har blitt mindre. Også her trekkes betydningen av de uformelle treffene frem, der mindre kontakt på tvers kan få følger for kunnskapsdeling og muligheten til å være oppdatert på hva som foregår i andre seksjoner. I denne sammenheng er det aktuelt å se til den mellommenneskelige rollen *kontaktskaper* og til informasjonsrollen *overvåker*. Som nevnt i avsnitt 2.5.2 er disse rollene forbundet og er særlige aktuelle i forbindelse med informasjonsdelingen. Vi ser også at denne koblingen er aktuell når det gjelder kontakten som skjer på tvers seksjonene. I intervjuene hadde vi mest fokus på å belyse grad av kontakt mellom medarbeiderne internt i en seksjon og mellom seksjonene, og vi var i mindre grad inne på leders kontaktnettverk utover sin egen seksjon. Vi har derfor ikke grunnlag for å si noe om hvordan kontaktskaperrollen har endret seg, men det kan tenkes at lederen blir mer avhengig av det *allerede etablerte* nettverket sitt for å få tilgang til informasjon. Her er det imidlertid behov for mer forskning som ser nærmere på hvordan utstrakt bruk av hjemmekontor vil påvirke leders kontakt med eksempelvis egen overordnede, ledere på samme nivå eller eksterne samarbeidspartnere.

## 5.4. Lederen som tilrettelegger og koordinator

Som nevnt i avsnitt 2.6.1 er en sentral del av førstelinjelederens ansvar å koordinere og legge til rette for at arbeidet. I offentlig sektor finnes det føringer for dette, ofte i form av rutiner og prosedyrer som er en del av lederens styringsvirkemidler. Med utgangspunkt i Mintzbergs rolleinndeling må lederen som *ressursfordeler* delegere ansvar og oppgaver til sine medarbeidere, mens man gjennom *entreprenørrollen* tar initiativ til ulike utviklings- og forbedringsprosjekter. Som følge av at omgivelsene og betingelsene endrer seg, er det også avgjørende at ledere kan iverksette tiltak for å håndtere eventuelle utfordringer som dukker opp. Dette skjer gjennom rollen som *problemløser*. Pandemi og overgang til hjemmekontor har i denne sammenheng medført nye utfordringer og problemstillinger som må tas stilling til, både på organisasjons- og seksjonsnivå. Vi ønsket derfor å undersøke hvorvidt våre informanter har opplevd at deres involvering i og oppfølging av arbeidsprosessene, har endret seg i overgangen fra stedlig ledelse til fjernledelse.

### 5.4.1. Fortsatt tett på arbeidet

Våre overordnede funn viser at informantenes opplevde endring med hensyn til involvering i og oppfølging av arbeidsprosessene varierte. Trolig vil ulike trekk ved seksjonen, rutiner, arbeidsmetoder, relasjoner og ikke minst erfaringen med digitale verktøy, være utslagsgivende for funnene på dette området. Flere av informantene trekker frem at de opplever å ha samme oversikt over arbeidsprosessene og at de er like involvert som tidligere. En av informantene peker imidlertid på at konteksten for hvordan vedkommende oppnår oversikt er endret. Der man tidligere tok turen innom hverandre på kontoret, brukes nå digitale verktøy aktivt i oppfølgingen:

*Nå er det enten en e-post eller en chat på Teams. Men jeg føler likevel at folk tar kontakt når de har behov for det, og jeg tar kontakt når jeg har behov for det. Jeg føler også at jeg har god oversikt over den enkelte medarbeiders arbeidsmengde og arbeidsoppgaver.*

En annen informant opplever også å være like involvert som før, men trekker frem at selve oppfølgingen har blitt mer utfordrende:

*Det er noe vanskeligere fordi vi bare sitter hjemme med hver vår lille skjerm [...] Så noe mer krevende er det, men jeg tror ikke det har endret måten jeg gjør det på i noen særlig grad. Det som ble presentert i møter før, det blir presentert i møter nå, bare på skjerm.*

Informanten føler likevel at vedkommende oppnår tett kontakt med sine medarbeidere ettersom digitale plattformer gjør at den opplevde avstanden blir mindre. En tredje informant opplever også å være like involvert og viser til at digitale verktøy benyttes i oppfølgingen:

*Det var en tid da man var fysisk til stede og kunne snakke om ting. Nå er det mer sånn at vi ser på noe sammen på en av de digitale flatene, og det fungerer egentlig greit. [...] Jeg er i hvert fall ikke noe mindre involvert. Jeg opplever hele tiden at jeg blir dratt inn i ting.*

Likevel må informanten i større grad styre og fordele arbeidsoppgaver mer aktivt. Vedkommende er usikker på hvorfor det har blitt slik, men tror at det kan være en konsekvens av at medarbeiderne jobber mer intensivt på hjemmekontor. Videre er det to informanter som forteller at de har fått en mer aktiv rolle i arbeidsprosessene etter overgangen til hjemmekontor. Den ene informanten viser til at vedkommende i større grad opplever å overta deler av det som i utgangspunktet er medarbeidernes ansvar:

*Nå må vi gjøre det digitalt. Da betyr det at jeg legger inn kommentarer og svar. Det betyr også da at jeg gjør «litt» mer av jobben for dem. Ting jeg ønsket de heller skulle ta mer stilling til, formulere selv og så videre.*

Likevel påpeker informanten at det også kan være positivt å jobbe på denne måten ettersom digitale arbeidsprosesser ofte er tidsbesparende. Den andre informanten opplever på sin side at vedkommende må følge opp mer systematisk enn tidligere. Vedkommende forteller i denne sammenheng om et behov for å ligge mer i forkant av medarbeiderne og deres oppgaver, noe som igjen har påvirket oppfølgingsrutiner. En annen sier det er vanskeligere å gi medarbeiderne nye arbeidsoppgaver og utfordringer fra hjemmekontoret:

*Det å skulle følge opp det på en god måte, ved å gi trygghet og veiledning, det er litt vanskelig når man ikke kan møtes. Så akkurat der gleder jeg meg til at det blir en mer normalsituasjon som gjør det lettere å kunne følge opp nye og utviklende oppgaver på en god måte.*

#### **5.4.2. Endring i delegering og prioritering av arbeidsoppgaver**

Noen av informantene har opplevd at enkelte arbeidsoppgaver i seksjonen har falt bort, mens andre forteller at seksjonen har fått mer å gjøre som følge av pandemien. Situasjonen har også medført endrede forhold på hjemmebane. Flere ledere har i den forbindelse medarbeidere som, i

kombinasjon med arbeidet, har måttet følge opp barn som i perioder har vært hjemme fra skole og barnehage. Andre ledere har medarbeidere som bor alene. Dette har medført at lederne har vært nødt til å ta nye hensyn i fordelingen og prioriteringen av arbeidsoppgavene.

En informant påpeker at vedkommende i større grad må aktivt bistå medarbeiderne med å prioritere og opplever dette som en krevende overgang. Informanten forteller også at det har vært vanskelig å gi medarbeidere nye arbeidsoppgaver i de tilfellene der deres vanlige oppgaver har falt bort som følge av koronasituasjonen. Videre er det en annen informant som opplever at det er utfordrende å håndtere tilfeller der arbeidsmengden har økt betraktelig, og viser til at dette er en vanskelig situasjon å stå i som leder fordi det er begrenset hva vedkommende bidrar med for å avlaste medarbeiderne.

En annen informant forteller at, til tross for ekstraoppgaver og nye utfordringer som må håndteres, opplever vedkommende at det stort sett er de samme vurderingene som tas nå sammenlignet med tidligere:

*Det å få jobben gjort, delegere og tilrettelegge for at det blir gjort, det tenker jeg egentlig ikke er endret i sin natur.*

Lederen legger imidlertid til at vedkommende trolig er mer involvert og knytter dette til oversikten som lederen innehar:

*Fordi jeg vet mer om hvem som jobber med hva, og hvem som kan bidra med hva, så jeg er kanskje enda mer aktiv med å koble folk fra ulike seksjoner og sånt inn på oppgaver, og oppfordre til å bruke Teams til deling.*

En annen informant tror at hjemmekontor har gjort vedkommende flinkere til å delegere og ha tillit til medarbeiderne. Vedkommende sender nå i større grad fra seg saker i stedet for å spare på dem, og har inntrykk av dette også bidrar å motivere medarbeiderne. Informanten er også mer bevisst på å organisere de ulike oppgaveområdene i team slik at medarbeiderne får noen å sparre med.

### **5.4.3. Mer selvgående medarbeidere**

Som tidligere nevnt er kunnskapsarbeidere i utgangspunktet autonome og har stort sett mye frihet når det kommer til oppgaveutførelse. Tidligere forskning på fjernarbeid har likevel vist at medarbeidere kan oppleve økt autonomi ettersom de får en enda større frihet ved å utføre

arbeidsoppgavene fysisk adskilt fra lederen (Dambrin, 2004; Gajendran & Harrison, 2007). Vi var derfor interessert i å undersøke hvorvidt informantene har opplevd at deres medarbeidere har blitt mer eller mindre selvstyrte ved overgangen til hjemmekontor. I tilknytning til spørsmålet som gjaldt leders oppfølging av arbeidsprosessene, stilte vi dermed et oppfølgingsspørsmål om dette temaet når vi fant det hensiktsmessig. Flere informanter påpekte i den forbindelse at medarbeiderne oppleves som mer selvstyrte. En informant mener at leders koordineringsrolle ikke har blitt særlig endret nettopp fordi medarbeiderne i utgangspunktet er selvstyrte og bistår hverandre. De har derfor mindre behov for at lederen involveres i arbeidsoppgavene. En annen peker på at “de små, korte uformelle stoppunktene” underveis i en arbeidsprosess har blitt borte. Som en konsekvens er ikke lederen like involvert i prosessene:

*Ja, jeg tror dette kan bidra til at noen har blitt litt mer selvstendige og litt mer sånn “jeg bare gjør det sånn liksom” og så gjør de det. I stedet for at jeg skal veilede dem hele veien.*

Informanten viser imidlertid til at det er positivt at medarbeiderne har blitt mer selvstendige og tar flere beslutninger på egenhånd. En tredje informant forsøker å være bevisst på ha stor avstand til det medarbeiderne jobber med i teamene. Dette er for å gi de frihet til å kunne jobbe selvstendig i egne grupper og med egne oppgaver. Likevel anerkjenner vedkommende at noen medarbeidere har behov for tettere oppfølging enn andre.

Videre er det en som tror at medarbeidernes følelse av selvstendig ansvar trolig er blitt forsterket på hjemmekontoret. En annen viser til at vedkommende er mindre tilgjengelig for medarbeiderne sine på hjemmekontor, og at medarbeiderne dermed har blitt mer selvstyrte gjennom økt delegering:

*Det har nok gjort sitt til at jeg har blitt nødt til å koble meg av og delegere litt mer da. Og det tror jeg nok er motiverende. Jeg merker nok at de i mindre grad spør meg [...] De løser sakene mer selv.*

#### **5.4.4. Beslutningsrollene**

Funnene indikerer at flertallet av lederne opplever å være like påkoblet arbeidsprosessene som før overgangen til hjemmekontor. Videre er det indikasjoner på at lederne generelt sett opplever medarbeiderne som mer selvgående på hjemmekontor. Lederne viser tillit til medarbeiderne, både

ved å delegere oppgaver og gi dem rom til å utføre oppgavene. Samtidig viser de støtte ved å være tilgjengelig og involvere seg ved behov.

I oppfølgingen av arbeidsprosessene gjør lederne mange av de samme vurderingene som tidligere, og våre funn indikerer at lederens rolle som *ressursfordeler* ikke har endret seg vesentlig. Likevel tyder funnene på at det kan bli mer utfordrende å både gi og følge opp nye oppgaver når man fjernleder. Trolig kan dette ha flere årsaker, men som vi tidligere har sett legger digital kommunikasjon og samhandling nye føringer for hvordan lederen følger opp sine medarbeidere. Selv om digitale plattformer skaper en alternativ arena for leder til å være “tett på”, kan det bli vanskeligere å fange opp signaler fra medarbeiderne som gjør lederen trygg på at de nye oppgavene er forstått og blir fulgt opp på en tilfredsstillende måte. Dette kan tolkes i retning av at betingelsene for utøvelsen av rollen som *entreprenør* kan ha endret seg noe ved overgangen til hjemmekontor. Våre funn knyttet til kunnskapsdeling og faglig utviklingsarbeid kan bidra til å underbygge poenget. I denne sammenheng er det flere informanter som erfarer at det blir vanskeligere å være kreativ og drive utviklingsarbeid når medarbeiderne i liten grad kan møtes fysisk og “spille ball”. Forutsetningene for å både igangsette og følge opp utviklingsprosjekter fra hjemmekontoret er trolig ikke de beste, men her trengs det imidlertid mer forskning for å øke forståelsen for hvordan fjernarbeid påvirker slike prosesser.

Med pandemi og overgang til hjemmekontor har imidlertid *konteksten* for arbeidsutførelsen endret seg, noe som igjen har skapt nye utfordringer og behov som lederen må være bevisst når de ulike rollene skal utøves. Dette er med på å aktualisere rollen som Mintzberg betegner som *problemløser*. Som nevnt handler denne rollen om å håndtere uforutsette problemer og forstyrrelser. I forbindelse med overgangen til hjemmekontor får lederen en nøkkelrolle når det gjelder å videreformidle og følge opp tiltak for å håndtere den nye arbeidssituasjonen, eksempelvis sørge for at alle medarbeidere kan benytte digitale verktøy eller har fått praktisk tilrettelegging av utstyr på hjemmekontoret. Dette er tiltak som ofte er iverksatt på organisasjonsnivå, men førstelinjelederen får i siste instans ansvaret for at dette blir fulgt opp overfor sine medarbeidere. I denne sammenheng ser vi at *problemløserrollen* er forbundet med rollene som *overvåker* og *informasjonsspreder*. For å kunne iverksette nødvendige tiltak må lederen tilegne seg kunnskap om de endrede omgivelsene og holde medarbeiderne løpende oppdatert.



## 5.5. Lederrollene som en integrert helhet

Vår studie tar utgangspunkt i en inngripende endring som understreker nødvendigheten av å se Mintzbergs roller som en integrert helhet. Arbeidsprosessene i sin natur har ikke endret seg i vesentlig grad, og noen ledere melder til og med om økt arbeidsmengde for sine medarbeidere. Når omgivelsene endrer seg, må lederen imidlertid være oppmerksom på nye behov og justere atferden deretter. Som vi har sett er disse endringene særlig knyttet til de mellommenneskelige rollene *leder* og til informasjonsrollene *overvåker* og *informasjonsspreder*. Videre har vi sett at mulighetene for å utøve rollen som *kontaktskaper* trolig vil begrenses som følge av overgangen til hjemmekontor. Informasjonsrollene er “knutepunktet” for lederen fordi de danner grunnlaget for beslutningsrollene. Samtidig forutsetter informasjonsrollene at nettopp de relasjonene som gir tilgang til informasjon, er til stede og opprettholdes.

## 5.6. Potensielle implikasjoner for styringsdialogen mellom direktorat og overordnet departement

Som vi har sett er det flere aspekter ved lederrollen som påvirkes ved overgangen til fjernledelse. Selv om fjernledelse og lederrollen er utgangspunktet for denne studien, anerkjenner vi at effektene av hjemmebasert fjernarbeid ikke bare reduseres til lederen, medarbeiderne eller relasjonene dem imellom. Det er også nødvendig å løfte blikket og vurdere hvilke implikasjoner slike endringer kan få på et mer overordnet nivå. Ettersom direktorater er en del av studiens kontekst, er det interessant å diskutere mulige implikasjoner denne arbeidsordningen kan få for styringsdialogen mellom direktorat og overordnede departement.

Begrepet styringsdialog er en samlebetegnelse for ulike styringsvirkemidler mellom departement og underliggende virksomhet, deriblant styringsdokumenter, rapporter og møter av styringskarakter (DFØ, 2021). Departementenes styringsbehov overfor underordnet direktorat varierer, og er avhengig av direktoratenes egenart. Faktorer som påvirker departementenes etatsstyring i praksis kan være oppgaveområder, grad av uavhengighet, politisk oppmerksomhet, styringskultur og departementets tillit til etatslederen (PwC, 2020, s.3).

Selv om flesteparten av direktoratene fortsatt har hovedkontor i Oslo, har man siden starten av 2000-tallet sett en tendens til at flere direktorater enten flyttes eller plasseres i andre deler av landet (Christensen et al., 2018, s.39). I den forbindelse kan det tenkes at digitale møteplattformer kan fremme mer effektiv samhandling mellom virksomhetene, og på den måten bidra til å

begrense ressursbruk når det gjelder koordinering, reising og tidsbruk. Videre kan det tenkes at digital møtevirksomhet kan bidra til å redusere den opplevde avstanden mellom departementene, som den styrende og delegerende part, og direktoratenes faglige og iverksettende rolle. I vår studie påpekte et par informanter at digitale møter er positivt ettersom alle møtes på samme plattform, noe som igjen gjør deltakelse og diskusjon mer likeverdig. Disse erfaringene kom hovedsakelig frem når det var snakk om intern møtevirksomhet i direktoratene. Likevel ble det også nevnt at digitale møter med overordnet departement fungerte godt fordi det både er tidsbesparende og muliggjør en mer likestilt deltakelse sammenlignet med hybride løsninger der noen møter fysisk og andre deltar via digitale plattformer.

På et mer generelt nivå kan slike betraktninger bidra til å belyse viktigheten av å utnytte mulighetene som teknologien tilbyr, og dermed styrke og effektivisere dialogen mellom departement og direktorat. I retningslinjene for lokalisering av statlige arbeidsplasser og tjenester, har regjeringen vedtatt et mål om å vurdere flytting av statlige virksomheter og oppgaver i forbindelse med omorganiseringprosesser (Regjeringen, 2019). Det siste årets erfaringer med hjemmekontor har satt ytterligere fokus på diskusjonen omkring plasseringen av statlige arbeidsplasser (Slettholm, 2021). Digitalisering er dermed et virkemiddel som kan muliggjøre økt desentralisering av sentralforvaltningen.

En langsiktig konsekvens av en slik endring kan tenkes å være generell økt fristilling av direktoratene, noe som kan utfordre departementenes autoritative posisjon i styringsdialogen. På denne måten kan direktoratene få større rom til å vektlegge faglige hensyn og utøve forvaltningsmessig skjønn i saksbehandlingen og oppgaveløsningen for øvrig, som igjen medfører mindre politisk styring og kontroll fra departementene.

Christensen et al. (2018, s.79) påpeker at det siden midten av 1980-tallet vært en gradvis økende politisk styring av direktoratene. Et potensielt scenario der hjemmekontor og digitale samhandlingsverktøy i økende grad benyttes, kan muligens bidra til å balansere denne utviklingen. Likevel kan økende grad av politisk styring også ha sammenheng med såkalt “organisatorisk duplikasjon” der ansatte i direktoratene i økende grad “oppgir at det i overordnet departement finnes et eget kontor, en egen seksjon eller avdeling med tilknytning til eget saksområde” (Christensen et al. 2018, s.75). Den formelle organisasjonsstrukturen i sentralforvaltningen vil dermed fungere som et styringsvirkemiddel, som gjør at hjemmekontor og digital samhandling ikke nødvendigvis vil resultere i økt fristilling.

Politisk styring er imidlertid et viktig ledd i det representative demokrati og det er viktig å være bevisst på verdien av samordning mellom departement og direktorat, særlig i forbindelse med komplekse og tverrgående samfunnsoppgaver. Som vi ser, er bildet nyansert og det trengs mer forskning for å kartlegge de langsiktige konsekvensene økt fjernarbeid vil ha for styringsdialogen.

## **6. Avslutning og konklusjon**

### **6.1. Tilbake til problemstillingen**

Det overordnede formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan rollen som førstelinjeleder påvirkes ved overgangen til fjernledelse. I den sammenheng utarbeidet vi tre forskningsspørsmål:

1. På hvilken måte påvirker overgangen til fjernledelse førstelinjelederens mellommenneskelige roller?
2. På hvilken måte påvirker overgangen til fjernledelse førstelinjelederens informasjons- og kommunikasjonsroller?
3. På hvilken måte påvirker overgangen til fjernledelse førstelinjelederens beslutningsroller?

Basert på funnene som ble presentert i kapittel 5 ser vi at rollen til førstelinjelederen endres i ulik grad og på ulike måter. Vi vil i det følgende presentere svar på forskningsspørsmålene.

#### **6.1.1. Lederens mellommenneskelige roller**

Våre funn tyder på at rollen som Mintzberg betegner som *leder* blir særlig viktig, blant annet fordi førstelinjelederen i større grad må tilpasse oppfølgingen og være mer bevisst på den enkelte medarbeiders behov. Videre må lederen være mer oppmerksom på hjemmesituasjonen og de aspektene som kan påvirke medarbeidernes trivsel, engasjement og kapasitet til å utføre arbeidet i ny situasjon. Samtidig kan det bli mer utfordrende å *utøve* lederrollen fordi relasjonsbygging og opprettholdelse av samhold og tilhørighet kan bli vanskeligere når kommunikasjonen hovedsakelig skjer via digitale plattformer. Informantene understreker også betydningen av å kjenne hverandre fra før.

Selv om motivasjon er en sentral del av lederrollen, indikerer våre funn at førstelinjelederne ikke har særlig behov for å endre måten de motiverer medarbeiderne på. Trolig kan dette ha

sammenheng med de leder kunnskapsarbeidere som kjennetegnes av høy motivasjon og autonomi. Videre har medarbeiderne samfunnsnyttige og meningsfulle jobber som engasjerer. Når det gjelder rollen som *kontaktskaper* har vi sett at denne rollen fortsatt er viktig for fjernlederen. Vår studie er rettet mot samhandlingen som skjer mellom lederen og medarbeiderne internt i en seksjon, og har i liten grad sett på lederens utadgående kontakt med resten av organisasjonen. Vi har derfor ikke grunnlag for å si hvordan kontaktskaperrollen har endret seg, men vi ser at den er tett forbundet med informasjonsrollene ved at lederens allerede etablerte nettverk blir sentralt for informasjonen som blir formidlet til medarbeiderne.

### **6.1.2. Lederens informasjons- og kommunikasjonsroller**

Med hensyn til lederens *overvåkerrolle* ser vi at måten lederen innhenter og mottar informasjon på endrer seg ved overgangen til fjernledelse. Digitale møter og skriftlig informasjon utgjør i større grad informasjonsgrunnlaget som lederen bygger opp i kraft av denne rollen. Økt skriftliggjøring og formalisering gjør at informasjonsformidlingen blir mer tidkrevende for lederen. Når det gjelder *informasjonssprederrollen* har vi funn som indikerer at denne blir både viktigere og mer fremtredende. Lederen blir i større grad primærkilden for informasjonen medarbeiderne får, og fungerer som et bindeledd mellom seksjonen og resten av organisasjonen. Den uformelle kontakten som vanligvis finner sted på arbeidsplassen, avlaster lederens *informasjonssprederrolle*. Denne type kontakt forsvinner i mange tilfeller på hjemmekontoret. Lederen besitter i utgangspunktet eksklusiv informasjon og får dermed en mer sentral rolle i informasjonsformidlingen.

Overgangen til hjemmekontor endrer også grunnlaget for kommunikasjon, som igjen påvirker utøvelsen av Mintzbergs roller. Særlig ser vi at den mellommenneskelige rollen *leder* påvirkes som følge av mangelen på uformell kommunikasjon. Her tydeliggjøres også betydningen av ikke-verbale kommunikasjon. Dette medfører at lederen må ta andre hensyn i oppfølgingen av og i kommunikasjonen med medarbeiderne, noe som blant annet innebærer tilpasning av kommunikasjonsverktøy til ulike formål.

### **6.1.3. Lederens beslutningsroller**

Våre overordnede funn tyder på at rollen som *ressursfordeler* ikke endrer seg i vesentlig grad. Det er mange av de samme avveiningene som gjøres, og flertallet av informantene opplever å ha like god oversikt over arbeidsprosessene. En ting som fremheves i intervjuene er at konteksten for

oppfølgingen har endret seg. Digitale verktøy benyttes i større grad og erstatter delvis de uformelle avklaringene som ville funnet sted på arbeidsplassen. Noen av informantene viser til at det kan bli mer utfordrende å både gi og følge opp nye oppgaver. Dette bidrar til at forutsetningene for utøvelsen av *entreprenørrollen* endrer seg. Vi har også sett at den brå overgangen til hjemmekontor er med på å aktualisere rollen som *problemløser* ettersom lederen må håndtere en større endringsprosess som påvirker betingelsene for arbeidet. Som en konsekvens må lederen være bevisst på nye behov og justere atferden sin. Dette ser vi tydelig gjennom endringer i kommunikasjonsmønstre, som legger nye føringer for etablering og opprettholdelse av relasjoner. For å håndtere uforutsette endringer som pandemi og overgang til hjemmekontor, viser våre funn at planlegging og struktur blir viktigere elementer for å kunne utøve den helhetlige lederfunksjonen.

## **6.2. Slutninger**

Som tidligere nevnt er det viktig å være bevisst på at pandemisituasjonen utgjør en særegen situasjon, og studiens resultater vil gjenspeile dette. Hvorvidt resultatene gjelder for situasjoner der hjemmekontor og arbeid på den fysiske arbeidsplassen kombineres, er dermed mer uvisst. Trolig kan mer ansikt-til-ansikt kommunikasjon avhjelpe noen av utfordringene ved fjernledelse som vi har avdekket i denne oppgaven.

Resultatene kan følgelig ikke generaliseres. Likevel er det rimelig å tro at de har overføringsverdi ettersom de belyser endringsaspekter ved lederrollen som kan sies å være relevante, også utenom denne studiens kontekst. Videre bidrar våre funn til å underbygge flere av momentene som vi ser trekkes frem i tidligere forskning, deriblant viktigheten av individuell oppfølging, relasjonsbygging, god informasjonsflyt og tilpasning til nye kommunikasjonsverktøy. Et funn som i mindre grad har vært belyst er et forsterket behov for planlegging og struktur i den nye lederhverdagen. Dette gjelder både informasjonsformidling, men også oppfølgingen av medarbeiderne og arbeidsprosesser.

Pandemien og de behov for hjemmekontor den medførte, utgjør et naturlig eksperiment. Vi benyttet anledningen til å kartlegge førstelinjelederens erfaringer med en ny ledelsesform. I den forstand bidrar studien til å fylle et kunnskapshull ved at den gir et overblikk og belyser hvordan ulike aspekter ved lederrollen kan påvirkes ved overgangen til fjernledelse. Tematikken er imidlertid omfattende, og studien går inn på deltemaer som hver for seg er interessante og fortjener

ytterligere oppmerksomhet. Dette underbygger behovet for mer forskning som kan øke forståelsen for hvordan lederrollen og betingelsene for lederutøvelse endres. Økt kunnskap om effektene av fleksible arbeidsordninger er viktig ut fra et generelt ledelsesperspektiv, men som vi har sett i avsnitt 5.6 det også nødvendig å kartlegge implikasjonene på mer overordnede nivå.

### **6.3. Studiens teoretiske rammeverk og metodiske valg**

Når det gjelder teoretiske rammeverket har vi benyttet Mintzbergs teori om lederens ulike roller. Den valgte teorien gir føringer for den overordnede tematikken og dermed også for spørsmålene i intervjuguiden. Vi ser flere utfordringer ved å bruke Mintzbergs teori. Den ble skrevet for flere tiår siden og hensyntar ikke den teknologiske utviklingen som har funnet sted. Blant annet konstaterer Mintzberg at skriftlig kommunikasjon raskt blir utdatert og legger vekt på at lederen innhenter informasjon via muntlig kommunikasjon med nettverket av kontakter i organisasjonen. Moderne informasjons- og kommunikasjonsteknologi har imidlertid muliggjort rask skriftlig informasjonsutveksling, noe som utfordrer aktualiteten ved de informasjonsrollene som Mintzberg skisserer.

Nye digitale verktøy har også drastisk endret forutsetningene for samhandling i arbeidslivet og måten vi kommuniserer på. Digitale verktøy kan dermed sies å være en grunnleggende forutsetning for fjernledelse. I en studie som undersøker dette fenomenet vil en eldre teori være begrensende, men vi har forsøkt å ta høyde for dette ved å inkludere annen teori knyttet til fjernledelse og kommunikasjon. Mintzbergs teori er generell, men det kan også være en styrke. Som vi har sett i denne studien er majoriteten av rollene fortsatt høyst relevante og anvendbare, selv i en kontekst med fjernledelse. For å tilpasse teorien til dagens forhold ser vi imidlertid at det kan være hensiktsmessig å synliggjøre betydningen kommunikasjonsaspektet i beskrivelsen av rollene som utgjør den helhetlige lederfunksjonen.

Når det gjelder metode så har vi måttet ta noen valg som får følger for studiens design. Vi har gjennomført en eksplorerende studie med det formål å undersøke hvordan lederrollen påvirkes ved overgangen til fjernledelse. I denne sammenheng har vi gått bredt ut, tematisk sett, ved å utforske flere aspekter ved lederrollen. I fremtidig forskning ser vi derfor at det er behov for separate studier som går mer i dybden på de enkelte temaene. Dette vil bidra til et mer robust datagrunnlag. Vi har også tatt utgangspunkt i en nyoppstått situasjon preget av pandemi og overgang til en ny ledelsesform. Med fokusgrupper som intervjuform kunne vi trolig fått interessante refleksjoner

som følge av erfaringsutvekslingen mellom informantene. Dybdeintervju har likevel vist seg å være hensiktsmessig ettersom det gir informanten anledning til å reflektere over egen lederpraksis.

Ettersom det er stor variasjon i både funksjon, fagområde og størrelse blant direktorater som virksomhetstype, kan direktoratenes egenart også hatt betydning for våre funn. Det samme gjelder avgrensningen til førstelinjeledere. Fremtidig forskning bør derfor undersøke hvordan andre ledernivåer påvirkes av fjernledelse.

#### **6.4. Anbefalinger for videre forskning**

Vi ser at flere interessante aspekter ved bruk av hjemmekontor har blitt belyst gjennom intervjuene, og vi vil kort presentere noen utvalgte anbefalinger for videre forskning.

Mange informanter trakk frem betydningen av å være en etablert seksjon der den grunnleggende relasjonsbyggingen allerede var gjennomført før overgangen til hjemmekontor. Vi ser derfor behovet for å forske på introduksjonsprogram for nyansatte i virksomheter der fjernarbeid regelmessig benyttes. Videre blir det viktig å kartlegge de langsiktige konsekvensene av fjernarbeid på forhold som tilhørighet og samhold, både internt og på tvers av organisatoriske enheter. I denne sammenheng er det også interessant å undersøke hvordan betingelsene for kunnskapsdeling og fagutvikling endrer seg. Gitt de kontekstuelle forholdene studien har tatt utgangspunkt i, ser vi også verdien av å studere hvilke følger nye arbeidsordninger kan få på mer overordnede nivåer, eksempelvis styringsdialogen mellom direktoratene og overordnet departement.

## 7. Litteraturliste

- Arbeids- og sosialdepartementet. (2020, 18. november). *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. [Vedlegg til notat 18. November 2020] Regjeringen.no.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-forslag-til-endringer-i-forskrift-om-arbeid-som-utføres-i-arbeidstakers-hjem/id2844149/>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata.  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2002). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.  
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Baruch, Y. (2000) Teleworking: benefits and pitfalls perceived by professionals and managers. *New Technology, work and employment*, 15(1), 34-49.  
<https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Bass, B. M. (1990). Concepts of Leadership, i B. M. Bass & R.M. Stogdills *Handbook of Leadership*. (3.utg.). The Free Press.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P. & Trondal, J. (2018). *Sentralforvaltningen: stabilitet og endring gjennom 40 år*. Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P. & Aars, J., (2014). *Forvaltning og politikk*. (4.utg.). Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3.utg.). Universitetsforlaget.
- Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 511-532.  
<https://doi.org/10.1002/job.145>
- Dale-Olsen, H. (2015). Fleksibilitet over tid i H. Dale-Olsen (Red.) *Norsk arbeidsliv i turbulente tider*. (s.35-55). Gyldendal Akademisk.



- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal Human Resources Development and Management*. 4(4), 358-374.  
<https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2004.005044>
- De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi og finans*. 36(3), 226-239.  
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- DFØ. (2020). *Da statsforvaltningen flyttet hjem*. Arbeidsgiver.difi.no  
[https://arbeidsgiver.difi.no/sites/default/files/da\\_statsforvaltningen\\_flyttet\\_hjem.pdf](https://arbeidsgiver.difi.no/sites/default/files/da_statsforvaltningen_flyttet_hjem.pdf)
- DFØ. (2021, 4. mars). *Etatsstyring*. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring.  
<https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/etatsstyring>
- Difi. (2013). *Merverdi eller unødig omvei? Om direktoratenes rolle i gjennomføring av nasjonal politikk*. (Difi-rapport, 2013:11)  
<https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/rapporter/merverdi-eller-unodig-omvei-om-direktoratenes-rolle-i-gjennomforingen-av-nasjonal-politikk>
- Ford, R.C., Piccolo, R.F. & Ford, L.R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*. 60(1), 25-34.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008). *Plattform for ledelse i staten*.  
Regjeringen.no.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/plattform-for-ledelse-i-staten/id526203/>
- Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem. (2002). *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. (FOR-2002-07-05-715). Lovdata.  
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715>
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good the bad, the bad and the unknown about telecommuting: a meta-analysis of psychological mediators and of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2005). The impact of the extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318.  
<https://doi.org/10.1177/0149206304271768>

- Greer, T.W. & Payne, S.C. (2014). Overcoming telework challenges: outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*. 17(2), 87-111.  
<http://dx.doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (2.utg.). Fagbokforlaget.
- Hansen, J.A. (2021, 22. April). *Hjemmekontor har kommet for å bli – det endrer lederrollen*. Sintef.no.  
<https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/>
- Hoch, J.E. & Kozlowski, S.W.J. (2014). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 99(3), 390-403.  
<http://dx.doi.org/10.1037/a0030264>
- Hovland, K.M. (2021, 3.mai). *Pandemien endrer Oljefondet: åpner for hjemmekontor to dager i uken*. E24.no.  
<https://e24.no/boers-og-finans/i/eKn8aa/pandemien-endrer-oljefondet-aapner-for-hjemmekontor-to-dager-i-uken>
- Høgenhaug, M. (2021, 29. april). *Hjemmekontoret er kommet for å bli: – Vi kan ansette folk som bor mye lenger unna*. Digi.no.  
<https://www.digi.no/artikler/hjemmekontoret-er-kommet-for-a-bli-vi-kan-ansette-folk-som-bor-mye-lenger-unna/509531>
- Ingelsrud, M.H., Ellingsen, D. & Steen, A. H. (2020). *Hele Norge på dugnad – konsekvenser og konstanter*. YS Arbeidslivsbarometer 2020.  
[https://s32603.pcdn.co/wp-content/uploads/2020/08/Arbeidslivsbarometeret2020\\_Hele-Norge-paa-dugnad.pdf](https://s32603.pcdn.co/wp-content/uploads/2020/08/Arbeidslivsbarometeret2020_Hele-Norge-paa-dugnad.pdf)
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid: om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tuft, P.A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4.utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5.utg.). Fagbokforlaget.

- Kossek, E.E., Lautsch, B.A. & Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*. 68(2), 347-367.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg.). Gyldendal Akademisk.
- Ladegård, G. & Vabo, S.I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*. 2011(1), 23-31.  
<https://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>
- Lin, C., Standing, C. & Liu, Y-C. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*. 45(4), 1031-1045.  
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.04.002>
- Messenger, J.C. (2017). Working anytime, anywhere: the evolution of telework and its effects on the world of work. *IUSLabor* 3/2017, 301-312.  
<https://www.raco.cat/index.php/IUSLabor/article/view/333024>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins Publishers.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: a synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*. 68(2), 163-176.  
<https://login.ezproxy.oslomet.no/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=9005210828&site=ehost-live&scope=site>
- Molstad, M.H. & Aspeli, A.K.G. (2020). *Fjernledelse: Fred, frihet, ensomhet?* Gyldendal.
- Nergaard, K., Andersen, R.K., Alsos, K. & Oldervoll, J. (2018). *Fleksibel arbeidstid: en analyse av ordninger i norsk arbeidsliv*. (FAFO-rapport 2018:15).  
<https://www.faf.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/fleksibel-arbeidstid>
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. (2.utg.). Palgrave Macmillan
- NOU 1999: 34 (1999). *Nytt millennium – nytt arbeidsliv? Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv. Innstilling fra Arbeidslivsutvalget*. Kommunal- og regionaldepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-1999-34/id142327/>

- Purvanova, R.K. & Bono, J.E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership quarterly*, 20(3), 343-357.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- PWC. (2020). *Etatsstyring i praksis: en kvalitativ studie av departementenes styring av underliggende virksomheter*. [PwC-rapport på oppdrag fra DFØ]  
<https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/rapporter/etatsstyring-i-praksis>
- Rambøll. (2021, april). *Omstilling og fleksibilitet i staten i en krisesituasjon - "Ikke la en krise gå til spille"*. [Rapport på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet].  
Regjeringen.no.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/omstilling-og-fleksibilitet-i-staten-i-en-krisesituasjon-ikke-la-en-krise-ga-til-spille/id2849509/>
- Regjeringen. (2019, 8. november). *Regjeringen strammer grepet om fordelingen av statlige arbeidsplasser*. Regjeringen.  
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-strammer-grepet-om-fordelingen-av-statlige-arbeidsplasser/id2677299/>
- Rossen, E. (2018, 7. februar). Informasjon. I *Store Norske Leksikon*.  
<https://snl.no/informasjon>
- Slettholm, A. (2021, 22. februar). Hvor ville du bodd hvis du slapp å tenke på jobben?  
*Aftenposten*.  
<https://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/i/kRQb1k/hvor-ville-du-bodd-hvis-du-slapp-aa-tenke-paa-jobben>
- Sverdrup, S. (2020). *Bachelor- og masteroppgaver i sosial- og helsefag: Råd og vink. Skritt for skritt*. Cappelen Damm Akademisk.
- Sætre, A. S. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner: Perspektiver og prosesser*. Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3.utg.). Gyldendal Akademisk.
- Van der Lippe, T. & Lippenyi, Z. (2019) Co-workers working from home and individual team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.  
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk. *Magma*, 2012(4), 60-67.  
<https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>
- Yukl, G. & Gardner, W.L. (2020). *Leadership in Organizations*. (9.utg.). Pearson.

Zigurs, I. (2003). Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351.

[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00132-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00132-8)

## 8. Vedlegg

### 8.1. Vedlegg 1: Intervjuguide

## Intervjuguide

### “Den nye lederhverdagen”

#### Innledende spørsmål

- Du er (tittel) for (seksjon). Stemmer det at du har personalansvar for (antall) medarbeidere?
- Hvor mange år ca. har du vært i nåværende lederstilling?
- Vil du kort fortelle hvor mye dere har jobbet fra hjemmekontor det siste året?
- Hvilken praksis har dere hatt med bruk av hjemmekontor i forkant av koronapandemien?

#### Tema 1: Lederen som relasjonsbygger og motivator

1. Forskning viser at medarbeidere på hjemmekontor i større grad kan oppleve økt sosial isolasjon og mindre tilhørighet til arbeidsplassen sin. Hva er dine tanker om disse utfordringene og hvordan har hjemmekontor eventuelt endret måten du legger til rette for et godt psykososialt arbeidsmiljø for dine medarbeidere?

##### *Aktuelle oppfølgingsspørsmål:*

- Hvilke ordninger/tiltak har dere gjennomført for å opprettholde et godt arbeidsmiljø?
2. En undersøkelse som DFØ gjennomførte i april 2020 viste at overgangen til hjemmekontor kan ha ulik påvirkning på medarbeidernes motivasjon. Det kan for eksempel tenkes at arbeidet fortsatt oppleves meningsfullt og interessant, men at den fysiske avstanden til arbeidsplass og kollegaer likevel kan gjøre at motivasjon og jobbegasjement endres hos noen.

Hva er dine tanker om denne tematikken og på hvilken måte har overgangen til hjemmekontor påvirket hvordan du jobber for å motivere den enkelte medarbeider?

##### *Aktuelle oppfølgingsspørsmål:*

- Kan du komme med eksempler eller utdype?

- Har du erfart at medarbeideres ulike hjemmesituasjoner kan påvirke deres motivasjon? Kan du i så tilfelle utdype?

## **Tema 2: Lederens informasjons- og kommunikasjonsroller**

3. Forskning viser at ledere bruker mye tid på å formidle informasjon til og være tilgjengelig for forespørsler fra sine medarbeidere. På hvilken måte opplever du at hjemmekontor har påvirket informasjonsflyten mellom deg og dine medarbeidere?

*Aktuelle oppfølgingsspørsmål:*

- Økt behov for informasjonsformidling (oppdateringer, avklaringer)
  - Flere eller færre forespørsler fra medarbeidere?
  - Endringer i møtestruktur? (hyppighet, innhold, varighet etc.)
4. Som leder, har du opplevd noen spesielle utfordringer når kommunikasjonen med dine medarbeidere blir heldigital?

*Aktuelle oppfølgingsspørsmål:*

- Kan du utdype/komme med eksempler?
- Mindre uformell kommunikasjon? (mer fagprat, mindre småprat ...?)
- Har bruk av hjemmekontor gjort at du er mer bevisst på hvilke kommunikasjonskanaler du benytter?
  - Endringer i bruk av kommunikasjonsverktøy? (mail, tlf., Teams, Skype etc.)
- \*På den andre siden; Har du opplevd at heldigital kommunikasjon kan gi noen nye/positive/uforutsette muligheter i forbindelse med oppfølging av dine medarbeidere?

## **Tema 3: Lederen som koordinator og tilrettelegger**

5. Sentrale lederoppgaver innebærer å koordinere, delegere og tilrettelegge arbeidet for sine medarbeidere. Har overgangen til hjemmekontor påvirket hvordan du som leder følger opp arbeidet til dine medarbeidere?

*Aktuelle oppfølgingsspørsmål:*

- Opplever du at dine medarbeidere har blitt mer eller mindre selvstyrte? Kan du komme med eksempler/utdype?

- Behov for flere/færre avklaringer?
  - Økt behov for prioritering?
  - Behov for flere/færre tilbakemeldinger?
- 
- Har du opplevd at det er mer utfordrende å ha oversikt over den samlede fremdriften av leveranser i din seksjon/enhet? Kan du evt. komme med eksempler?
  
  - Må du som leder i større grad følge opp for å sikre at medarbeiderne jobber innenfor normal arbeidstid og dermed ivaretar en sunn balanse mellom jobb og hjem? Eller er det din oppfatning at medarbeiderne regulerer dette fint på egenhånd?
- 
6. Det kan tenkes at hjemmekontor utgjør et hinder for fagutvikling og kunnskapsdeling når man ikke lenger møtes fysisk, for eksempel ved at terskelen for å kontakte kollegaene blir høyere. På hvilken måte tenker du at lederen kan bidra til å skape en arena for faglig samarbeid, også på digitale flater?

**Avsluttende spørsmål:**

7. Forutsatt at hjemmekontor blir hyppigere brukt i fremtidens arbeidsliv, hva tenker du blir spesielt viktig for å kunne utøve god ledelse?

Utover det vi har snakket om, er det noen andre aspekter ved din lederrolle som du opplever har endret seg ved overgangen til hjemmekontor?



## 8.2. Vedlegg 2: Samtykkeskjema

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### ***“Den nye lederhverdagen - en studie av hvordan førstelinjelederens rolle påvirkes ved overgangen til fjernledelse under koronapandemien”***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke erfaringer ledere har med å lede medarbeidere som arbeider hjemmefra. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

I forbindelse med koronapandemien har bruken av hjemmekontor økt betraktelig og for mange virksomheter er hjemmekontor et pålagt smittevernstiltak. Vi er interessert i å undersøke hvilke konsekvenser dette får for lederens rolle og praksis. Mer spesifikt ønsker vi å undersøke hvordan ledere følger opp sine medarbeidere på hjemmekontor og hvilke utfordringer/muligheter ledere møter i den nye arbeidshverdagen.

Dette prosjektet er en masteroppgave i tilknytning til masterprogrammet i offentlig administrasjon og styring ved OsloMet, og opplysningene som samles inn skal kun brukes til dette formålet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi henvender oss til større, kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor der de ansatte innehar stillinger som i større grad er preget av autonomi og krav om faglig dybdekunnskap samt at de har de tekniske forutsetningene for å kunne utføre arbeidet sitt hjemmefra.

I den anledning er vi interessert i å intervju førstelinjeledere med personalansvar som har innehatt en lederstilling før og etter utbruddet av koronapandemien.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et digitalt intervju utført via Teams som vil ta ca. 45 min. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet.

I intervjuet kommer vi først til å stille noen innledende spørsmål om antall år i nåværende lederstilling, antall underordnede medarbeidere samt kartlegge bruken av hjemmekontor ved din arbeidsplass i forkant av koronapandemien.

Videre kommer vi til å spørre om dine erfaringer knyttet til hvordan din lederrolle og praksis har blitt påvirket som følge av overgangen til hjemmekontor, som utfordringer og/eller muligheter knyttet til bruken av hjemmekontor, endringer i oppfølgingsrutiner og kommunikasjonsmønstre

samt tilrettelegging for samarbeid på teamnivå. I tillegg kommer vi til å spørre om dine refleksjoner knyttet til fremtidig bruk av hjemmekontor.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Vi, Sara Kristin Nordeide og Marianne Keilen, vil både samle inn, bearbeide og lagre dataene i form av lydopptak, notater og transkripsjon fra intervjuet. Det er kun vi som vil ha tilgang til opplysningene.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lydopptaket vil bli tatt opp via mobilappen “Nettskjema - diktafon” som krypterer opptaket på telefonen og sender det til Nettskjema som er en sikker løsning for lagring av forskningsdata. I forbindelse med transkriberingen vil alle personidentifiserbare opplysninger anonymiseres. Det transkriberte intervjuet vil lagres på en sikker server og med passordbeskyttelse.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i den publiserte oppgaven.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31. august 2021. Ved prosjektslutt vil personopplysninger og opptak slettes.

#### **Dine rettigheter**

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

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

#### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

#### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- OsloMet ved
  - Sara Kristin Nordeide (student), [s232095@oslomet.no](mailto:s232095@oslomet.no)
  - Marianne Keilen (student), [s340408@oslomet.no](mailto:s340408@oslomet.no)
  - Agnete Vabø (veileder), [agnvab@oslomet.no](mailto:agnvab@oslomet.no)
- Vårt personvernombud: Ingrid Jacobsen, [personvernombud@oslomet.no](mailto:personvernombud@oslomet.no)

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

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

Med vennlig hilsen

Sara Kristin Nordeide, Marianne Keilen og Agnete Vabø (førstemanuensis/veileder)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Den nye lederhverdagen – en studie av hvordan førstelinjelederens rolle påvirkes ved overgangen til fjernledelse under koronapandemien*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### 8.3. Vedlegg 3: NSD-skjema

26.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

## **NSD** NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

#### NSD sin vurdering

##### Prosjekttittel

Den nye lederhverdagen - en kvalitativ studie av hvordan lederrollen påvirkes av hjemmekontor

##### Referansenummer

977886

##### Registrert

12.02.2021 av Sara Kristin Nordeide - s232095@oslomet.no

##### Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

##### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Agnete Vabø, agnvab@oslomet.no,

##### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

##### Kontaktinformasjon, student

Sara Kristin Nordeide, s232095@oslomet.no,

##### Prosjektperiode

01.01.2021 - 31.08.2021

##### Status

18.02.2021 - Vurdert

#### Vurdering (1)

---

##### 18.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

##### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.08.2021

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

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

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

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

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

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

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

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

Lykke til med prosjektet!