



Cathrine Haugen

**Hvordan balanserer mellomlederen
forholdet mellom tillitt og kontroll fra
hjemmekontoret?**

**En studie av hjemmekontorets påvirkning på
mellomlederens rolleutøvelse**

Masteroppgave i Styring og Ledelse i offentlig sektor

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Når Covid-19 pandemien traff Norge mars 2020 var et av tiltakene som etter hvert ble iverksatt påbud om hjemmekontor, for de som hadde mulighet for dette. Før dette hadde jeg ikke hatt en eneste dag på hjemmekontor, overgangen var derfor stor. Plutselig ble bruk av Teams det viktigste verktøyet for å holde kontakt med min leder og mine kollegaer. Erfaringene fra denne perioden gjorde meg nysgjerrig på oppgavens tema og inspirerte min problemstilling. Jeg var interessert i å undersøke om andre hadde den samme erfaringen som meg, og hvilken lærdom det var mulig og ta med seg fra denne perioden inn i en hybrid arbeidshverdag.

Studiet i sin helhet har bidratt til at jeg har utviklet meg som fagperson. Det har gitt meg større forståelse for og innsikt i styring og ledelse i offentlig sektor, noe jeg vil ta med meg videre i arbeidslivet. I arbeidet med oppgaven vil jeg takke min veileder for nyttige innspill og tilbakemeldinger underveis i prosessen. Jeg vil også takke mine unike informanter for interessante, motiverende og inspirerende samtaler. Og sist, men ikke minst min familie og samboer som har stilt opp med støttende ord, motivering og korrekturlesning. Takk for at dere for andre gang har vært en nødvendig heilagjeng gjennom ett masterforløp.

Oslo, 04.05.22

Cathrine Haugen

Sammendrag

Denne oppgaven har tema: Hvordan balanserer mellomlederen forholdet mellom tillit og kontroll fra hjemmekontoret, og er en studie av hjemmekontorets påvirkning på mellomlederens rolleutøvelse. Inspirasjon, og interesse for temaet er min egen bakgrunn og erfaring gjennom pandemien hvor jeg jobbet ved et lokalt NAV kontor i Oslo. Jeg ble nysgjerrig på balansen mellom tillit og kontroll i utøvelsen av mellomlederrollen. Oppgavens problemstilling er: Hvordan utfordrer hjemmekontor spenningsforholdet mellom tillit og kontroll for mellomlederen?

For å undersøke problemstillingen gjennomførte jeg intervju med syv personer, fordelt mellom gruppeintervju og individuelle samtaler. For å analysere beskrivelsene og refleksjonene fra intervjuene tok jeg utgangspunkt i de tre komponentene som Colbjørnsen (2004) trekker frem i sin definisjon av lederskap; en relasjonell, en kulturell og en administrativ del. Jeg tar også utgangspunkt i samspillsteorien, leder- medarbeider- utveksling (LMX) kombinert med Schein (2010) sin beskrivelse av ulike måter en leder kan påvirke og endre kulturen i en avdeling. I denne sammenheng ser jeg også nærmere på kulturinnhold og kulturuttrykk.

Informantene har særlig vektlagt åpenhet og konsistens i relasjonen, som komponenter for å bygge tillit. Dette har de gjort ved en økt bevissthet rundt tilgjengelighet og hyppighet i kontakt med den enkelte. I tillegg uttrykker de tillit verbalt gjennom bekreftelser, noe som har blitt mer fremtredende under perioden med påbud om hjemmekontor. Dette kan igjen ha styrket tilliten i relasjonen, gjennom å vise tiltro til medarbeidernes kompetanse. Etter analysen følger et kapittel med diskusjon, hvor jeg trekker ut noen elementer fra analysen. Oppsummert kan det sies at mellomlederne kan påvirke sitt handlingsrom gjennom bevisst å jobbe med kulturuttrykk og kulturinnhold, for å skape gode relasjoner til alle medarbeiderne. Balansen mellom tillit og kontroll fremstår som et samspill, hvor kontroll utøves gjennom tillit.

Abstract

The theme of this assignment is: How does the middle leader balance the relationship between trust and control from the home office. It is a study on the influence of home office on the middle leader's role performance. My own background and experience, from working at a local NAV office during the pandemic, has aroused my interest and inspired this thesis. I was curious about the balance between trust and control in the performance of the role as a middle leader. This thesis issue is: How does home office challenge the voltage ratio between trust and control for the middle?

To explore the issue, I completed interviews with seven people, distributed between group interviews and individual conversations. I based my analyzation of the descriptions and reflections on Colbjørnsen`s (2004) definition of leadership, which contains three components: a relational, a cultural and an administrative part. I also use the relational perspective on leadership and the theory of leader- member exchange combined with Schein`s (2010) descriptions of different ways a leader can influence and change the departments culture. In this context I also look at culture contents and expressions.

The informants have specially emphasized transparency and consistency as components to build trust in the relationship. To do this they have increased their awareness around availability and frequency in contact with their co-worker`s. They also express verbal trust through confirmations, which has been more prominent during the period with mandatory home office. This again can have increased the level of trust in the relationship because it shows trust in the co-worker`s competence. After the analyzation is a chapter of discussion, where I pull out some aspects from the analyses. Summarized, the middle leader can influence their leeway through a consciousness of culture expressions and content, to create strong relationship to their co-workers. The balance between trust and control appears as an interaction, where control is exercised through trust.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.2 Definisjoner og avgrensning	3
1.2.1 Ledelse og mellomlederrollen	4
1.2.2 Tillitt og kontroll.....	5
1.3 Disposisjon	7
2.0 Tidligere forskning	8
2.1 Tillitt og kontroll i en digital arbeidshverdag.....	8
2.2 Forskning på relasjon mellom leder og medarbeider.....	10
3.0 Teori.....	11
3.1 Teoretiske perspektiver på tillitt og kontroll	11
3.1.1 Tynn institusjonalisme	12
3.1.2 Tykk institusjonalisme	12
3.1.3 Praksisperspektivet.....	13
3.2 Samspillsteori; leder – medarbeider utveksling (LMX)	13
3.3. Kulturens innhold og uttrykk.....	14
3.3.1 Ulike måter en leder kan påvirke kulturen	16
4.0 Metode	16
4.1 Datainnsamling og rekruttering av informanter	17
4.1.1 Gruppeintervju.....	18
4.2 Metodekritikk	19
4.2.1 Pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	19
4.3 Analysering av data	20

Tabell 1: Koder for analysering av de transkriberte intervjuene.....	21
5.0 Analyse	21
5.1 Relasjonsbygging fra hjemmekontoret	23
5.1.1 Kunsten å være til stede ved fysisk avstand	24
5.1.2 Rolle og forventningsavklaring	26
5.1.3 Åpenhet rundt graden av kontroll	27
5.1.4 Kontroll som uttrykk for omsorg	27
5.2 Positive effekter av en digital hverdag.....	29
5.3 Den administrative delen av lederrollen	30
5.3.1 Behovet for å se det vi ikke ser.....	31
5.4 Tidens betydning	33
5.5 Mellomledernes mulighetsrom for kulturpåvirkning.....	36
5.5.1 Å bygge kultur digitalt	36
5.5.2 Endring av verbale og strukturelle kulturuttrykk.....	38
6.0 Diskusjon	39
6.1 Parallelle prosesser, mellomlederens relasjon til egen leder.....	39
6.2 Den hybride arbeidshverdagen	41
6.2.1 Konsekvenser for læring, kompetanse og utvikling.....	41
7.0 Konklusjon	42
Referanser	44
Vedlegg	47
Vedlegg 1: NSD Skjema.....	48
Vedlegg 2: Intervjuguide	51
Vedlegg 3: Informasjonsskriv	52

1.0 Innledning

Teams, er et ord som hyppig har vært brukt de siste årene som følge av økt bruk under Covid-19 pandemien. Bruken av digitale verktøy for kommunikasjon er imidlertid ikke noe nytt fenomen. Globalisering på arbeidsmarkedet stiller andre krav, som teknologien kan bidra til å løse da den kan gi økt fleksibilitet og samtidig være kostnadsbesparende (Jarvenpaa & Leidner, 1998). Samtidig kan det tenkes at effektene av en hel digital arbeidshverdag vil være ulik avhengig av type bransje og oppgaver som utføres. Offentlig sektor har de siste årene hatt mer fokus på digitalisering. Og det kan se ut til at fremtidens styringsmekanismer i større grad retter seg mot relasjoner og tillit, enn mål og resultatstyring som har vært rådende i offentlig sektor de siste tretti årene (Bentzen, 2018; Lesjø, 2016). Dette kan ha sammenheng med at det er nødvendig med tillit mellom organisasjonen og samfunnet for å løse utfordringene offentlig sektor står ovenfor (Bentzen, 2018, s.12). I Norge er det en tillitsreform på trappene, som skal begynne i NAV. Spence (2022) skrev nylig et innlegg i Aftenposten om hvor han henviser til tidligere statsråd i Arbeids- og Inkluderingsdepartementet Hadia Tajik som sier at reformen skal medføre økt handlingsrom til førstelinjen, hvor tiden til oppfølging av brukere må sees opp imot tidsbruk på dokumentasjon, mål og resultatkrav. Utøvelsen av tillitt i de ulike leddene i en organisasjon er derfor interessant både i et faglig, relasjonelt, ledelses- og organisatorisk perspektiv.

Organisasjoner i det offentlige som forvalter tjenester, ytelser og service til befolkningen, som NAV, er i stor grad avhengig av kontakt med de som er i behov av tjenestene. For å lykkes med samfunnsmandatet er tilgjengelighet, rett tjeneste til rett tid, gode brukermøter og det å være en pålitelig forvaltning viktig (NAV,2022). Velferdsordningene som NAV forvalter representerer et sikkerhetsnett for befolkningen i ulike livssituasjon. Veilederne må ha tillitt til brukerne, samtidig som brukerne av NAV må ha tillit til at veilederne forvalter lovverk, tjenester og tiltak på en forsvarlig måte.

Digitalisering i NAV handler om alt fra automatisering av saksbehandlingsprosesser, utvikling av digitale saksbehandlingsverktøy, bruk av kommunikasjonskanaler internt, i samarbeid med andre velferdstjenester og mellom NAV og brukerne. NAV har i flere år hatt ulike kommunikasjons- og informasjonstjenester, hvor Teams og Yammer er de mest sentrale. Bergum et al. (2020) gjennomførte en studie som så på digital transformasjon i NAV. Studien viser til at det har vært en økning i bruk av ulike digitale verktøy gjennom prosjektperioden fra 2017-2019. I studien nevnes det at denne endringen kan ha påvirket mellomledernes fokusområder og kompetansebehov, hvor det å balansere hensyn mellom drift og utvikling,

kontroll og støtte og det digitale mot det personlige er sentralt (Bergum et.al., 2020, s. 29). Disse områdene ønsket jeg å utforske nærmere, i lys av konteksten med pandemi og påbud om hjemmekontor hvor kommunikasjon utelukkende foregikk digitalt.

Er det noe de siste årene har vist oss så er det at godt lederskap er viktig, for å tilpasse seg uforutsette endringene (Uhl- Bien, 2021, s.1401). Det er ifølge De Paoli (2020) lite forskning på hvordan en leders relasjoner skjer digitalt, da det i forskning i liten grad sees på hvordan teknologien kan påvirke og bidra til å skape relasjoner. Det er også ifølge Brower et al. (2000) lite systematisk forskning på forholdet mellom tillit og lederskap. Dette gjorde meg nysgjerrig på i hvilken grad hjemmekontor kan ha en betydning for, og påvirkning på balansen mellom tillit og kontroll i relasjonen mellom medarbeider og mellomleder. Et tema som også være interessant å utforske med tanke på at mange arbeidsplasser fremover vil være hybride. Jeg håper at min oppgave vil kunne bidra til å belyse hvordan dette kan påvirke mellomlederens handlingsrom, hvilke muligheter det kan gi, samt trekke frem hvilke lærdommer perioden med påbud om hjemmekontor kan ha gitt.

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av min nysgjerrighet knyttet til pandemiens mulige påvirkning for mellomlederens rolle er temaet for oppgaven: hvordan balanserer mellomlederen forholdet mellom tillit og kontroll fra hjemmekontoret. Oppgaven er en studie av hjemmekontorets påvirkning på mellomlederens rolleutøvelse og har følgende problemstilling:

Hvordan utfordrer hjemmekontor spenningsforholdet mellom tillit og kontroll for mellomlederen?

For å undersøke problemstillingen kan det tenkes at styrken i relasjonen mellom de involverte er av betydning. Endringen i arbeidssituasjonen kan ha medført at lederne måtte revurdere sine tillitsforhold til medarbeiderne, da konteksten er endret og det ikke er gitt at medarbeiderne vil prestere eller reagere på en kjent måte. Å vise tillit i denne situasjonen vil kunne medføre en risiko, samtidig som økt grad av kontroll også kan medføre noen negative konsekvenser for styrken i relasjonen. Ifølge Mayer et al. (1995, sitert i Brower, et al.2000, s.230) kan tillit defineres gjennom den enkeltes «vilje til å være sårbar». Tillit trenger heller ikke å være gjensidig, lik eller balansert. Det kan være sånn at lederen har større tillit til medarbeideren enn motsatt (Brower, et al., 2000, s.230). Det vil derfor være interessant og undersøke hvilke grep mellomlederne har tatt for å opprettholde relasjoner gjennom fysisk

avstand til medarbeiderne, og hvilken rolle digitale verktøy kan ha spilt. Høy grad av tillit kan ha positive effekter som effektivitet, engasjement og jobbtilfredshet, mens høy grad av kontroll kan tenkes å gi motsatt effekt (Bentzen, 2018, s.28). Tillit kan knyttes til grad av risiko, og vil være viktig i endringer. Det kan imidlertid også tenkes at det er situasjoner hvor høy grad av tillit ikke nødvendigvis er bra fordi risikoen er for stor. Noe som gjør dette spenningsforholdet interessant å utforske nærmere.

Har spenningsforholdet mellom tillit og kontroll endret seg, og hvilke effekter kan dette ha medført. Det kan være flere faktorer som kan påvirke disse svarene da ledelse er relasjonelt og skjer i en kontekst. Alle de ulike faktorene vil ikke være mulig å trekke inn i analysen, jeg har derfor gjort noen avgrensninger, sett i forhold til oppgavens omfang og tidsperspektiv. Det er også flere begreper som i større eller mindre grad kan knyttes opp til problemstillingen min. En avgrensning mot disse vil være viktig for å besvare problemstillingen, samtidig som noen bruk av og definering av noen av begrepene vil bidra til å operasjonalisere tillit og kontroll.

1.2 Definisjoner og avgrensning

Oppgaven er avgrenset til mellomlederrollen. Jeg har valgt å ikke ta utgangspunkt i ulike ledelsesstiler som for eksempel transformasjonsledelse og tillitsbasert ledelse, men vektlegger informantenes beskrivelser av egen praksis som deretter sees opp imot tre elementer av lederskap. Årsaken til denne avgrensningen er at oppgavens problemstilling ikke handler om ulike ledelsesstiler, men er rettet mot relasjonen mellom aktørene og hvordan samspillet mellom tillit og kontroll vises i praksis. Tillit og kontroll har i litteraturen mange beslektede begreper, som det gjennom oppgaven vil være naturlig og berøre. På bakgrunn av dette er det nødvendig å kort nevne de beslektede begreper: mistillit, motivasjon, fortrolighet og effektivitet.

I organisasjonsteorien knyttes tillitt til effektivitet (Hermanrud, 2016, s.121). Balansen mellom tillit og kontroll kan derfor tenkes å ha en betydning for effektivitet i arbeidet for den enkelte. Motivasjon er også nært knyttet til effektivitet, og kan defineres som «prosesser som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i arbeid» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.113). Fortrolighet er en faktor som ofte vil inngå i en tillitsfull relasjon. Tillit er ifølge Bakken (2016, s.29) til forskjell fra fortrolighet i større grad knyttet til en bevisst handling. Begrepet mistillit vil behandles nærmere under punkt 1.3.2. Disse ulike

begrepene bidrar på hver sin måte til å si noe om hva tillitt er, samtidig som det også er begreper som gjerne sees i sammenheng med og kan påvirke tilliten i en relasjon.

1.2.1 Ledelse og mellomlederrollen

Ledelse kan ifølge Gary Yukl beskrives slik: «ledelse er å påvirke andre til å forstå og å bli enige om oppgavene som skal løses og hvordan de skal løses, og prosessen med å legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å oppnå felles delte mål» (Yukl, 2006, s.8). I praktisk utøvelse av ledelse, vil den enkelte leder kunne bruke ulike strategier for å bidra til at avdelingen løser det oppdraget de er satt til å gjøre i henhold til overordnede styringssignaler. Ifølge Ladegård & Vabo (2020) inkluderer denne definisjonen begrepene styring og ledelse under begrepet lederskap. I litteratur sees stort sett ledelse og styring på som ulike, på den måten at ledelse er «personorientert» mens styring er «systemorientert» (Ladegård & Vabo, 2010, s.18). Ledelse har et relasjonelt perspektiv og kan knyttes til bruk av ulike virkemidler hvor hensikten er å påvirke andres atferd (Ladegård & Vabo, 2010, s. 17). De Paoli har laget en ny definisjon på ledelse som også inkluderer det teknologiske aspektet hvor hun definerer ledelse som «påvirkning av enkeltmennesker eller grupper av mennesker, for å oppnå felles mål, ved at det kommuniseres og samarbeides ved en blanding av elektroniske hjelpemidler/kommunikasjonsplattformer og fysisk interaksjon og møter» (De Paoli, 2015, gjengitt i De Paoli, 2020). Hun baserer også sin definisjon på at ledelse foregår i en prosess mellom leder og medarbeider, og at ledelse er en sosial konstruksjon. I lys av oppgavens problemstilling vil det tas utgangspunkt i denne definisjonen av ledelse.

Når det gjelder utøvelse av ledelse vil jeg videre ta utgangspunkt i Colbjørnsen (2004, s.46-47) sin tre deling av ledelsesbegrepet, hvor han definerer ledelse ut ifra tre ulike komponenter. Disse tre komponentene er en administrativ del som knyttes til det som kan sies å være atferd hos medarbeiderne som er styrt av fornuft. Denne komponenten vil i oppgaven også knyttes til oppgaveløsning og de praktiske arbeidsoppgavene. Den andre komponenten er den kulturelle delen som knyttes til kulturen i den enkelte organisasjon, mens den siste komponenten er relasjonell og omhandler relasjonen mellom leder og medarbeider.

Denne relasjonen kan påvirkes av distansen mellom partene. Organisasjoner har ulike strukturer, som avhenger blant annet av størrelse. Store organisasjoner eller kontor vil i mange tilfeller ha flere ledd med ledere, hvor noen betegnes som mellomledere eller førstelinjeledere. Det finnes flere ulike definisjoner på hva en mellomleder er, og begrepene

mellomleder og førstelinjeleder brukes ofte om hverandre. Det som er felles er at de refererer til rollen som medarbeidernes nærmeste leder. I denne oppgaven så vil jeg ta utgangspunkt i følgende definisjon:

En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele (Hope, 2015, s.22).

I en organisasjon vil mellomlederen ha en rolle både som kontrollør og en som blir kontrollert (Harding et al., 2014, s.1213). Utover dette vil en mellomleders funksjoner kunne bestå av; å formidle informasjon mellom de ulike leddene i organisasjonen, personalhåndtering, daglig drift og bidra i endringsprosesser (Hope, 2015). I min studie har jeg lagt til grunn at informantene er de som er nærmest veilederne i praksis, og at de ikke nødvendigvis har personalansvar ilagt sin rolle. Årsaken til dette valget er da det vil kunne øke antallet mulige informanter, i tillegg til at jeg ikke anser denne funksjonen som avgjørende for å besvare problemstillingen. Balansegangen mellom personaloppfølging og rollen mange mellomledere har ved å veiledning medarbeiderne i praksis kan også noen ganger være krevende å holde atskilt.

Likheten mellom de nevnte definisjonene er at de trekker frem det relasjonelle i lederrollen, samtidig som Colbjørnsen (2004) også trekker frem den kulturelle komponenten som viktig for utøvelse av lederskap. Utøvelsen av ledelse skjer i relasjon til medarbeiderne og det er i dette samspillet at tillit og kontroll kan tenkes å påvirke styrken i relasjonen. En leders villighet til å ta risiko i relasjonen vil ha en sammenheng med grad av tillit (Scandura & Pellegrini, 2008, s.102).

1.2.2 Tillitt og kontroll

For å kunne analysere problemstillingen er det nødvendig å se nærmere på begrepene tillitt og kontroll. De to begrepene beskrives ofte enten som motsetninger eller som komponenter som sameksisterer i en relasjon (Axelsson & Høyer, 2016, s.47). For å kunne operasjonalisere begrepene er det nødvendig å se på disse motsetningsforholdene (Høyer et al., 2016, s.12). Deretter vil det være mulig å kunne plassere betydningen ut ifra ulike teoretiske perspektiver, noe som vil gjennomgå i kapittel 3.1. Tillit defineres slik av Bentzen (2018, s.11): «Tillit

handler om, hvor positive forventninger vi tør have til den andens intention og handlinger, og hvor stor risiko vi tør tage i forventning om, at den andens passer på vores interesse».

Tillit er en faktor som ifølge Dulebohn et al. (2012) spiller en stor rolle i utviklingen av relasjoner. I starten av en relasjon mener han at tillit baserer seg på kognitive og rasjonelle vurderinger av om den andre personen er til å stole på eller ikke. Etter hvert som relasjonen utvikler seg, kan tillit i større grad knyttes til affekter. Det vil ikke være mulig for en leder å kontrollere utøvelsen av alle oppgaver, det vil derfor være nødvendig å ha tillitt til medarbeiderne gjør jobben sin for å kunne utvikle sterke relasjoner (Dulebohn et al., 2012, s.1725). Tidsperspektivet er en viktig faktor som vil kunne ha betydning for tilliten i en relasjon, da det ikke vil være mulig å ha tillit fremover i tid. Graden av tillit vil ifølge Bakken (2016) også henge sammen med den mengden informasjon som den enkelte besitter. Noe som igjen vil kunne påvirke utførelse av arbeidsoppgavene. Det å ha positive forventninger til medarbeidernes utøvelse av arbeidet er ifølge De Paoli (2020) å ha tillit. Det betyr å la medarbeiderne selv avgjøre hvordan de skal utføre oppgavene og når. Derfor vil også det å vise støtte til medarbeidernes beslutninger kunne styrke tilliten.

Tillit er et begrep som inneholder ulike dimensjoner. Ifølge Høyen (et al., 2016, s.14) kan det skilles mellom en handlingsdimensjon, en kognitiv dimensjon og en trosdimensjon. Hermanrud (2016, s.123) trekker også frem begrepet affektiv tillit og knytter det til den enkeltes vilje til å dele av sin kunnskap med kollegaer. McAllister (1995, sitert i Hermanrud, 2016, s.123) knytter kognitiv tillit til medarbeidernes pålitelighet og kompetanse. Illustrert for eksempel ved at dersom du har tillit til rådene du får av en kollega så har du kognitiv tillit til vedkommende. Den kognitive dimensjonen knytter tillit til hvilke forventninger som utgår av den enkeltes kunnskap og erfaringer, mens trosdimensjonen vektlegger at tillitt er en form for følelse eller en følelsesmessig tilstand (Hardin 2002, sitert i Hermanrud, 2016, s.15). Diego Gambetta (1988) er en sentral teoretiker med tanke på handlingsdimensjonen av tillit. I definisjoner av tillit trekkes ofte mistillit frem som en motsats. Forholdet mellom de to er ikke konstante, men påvirkes av atferden til den enkelte og hva vår vurdering av den andres intensjoner med en handling. De kan begge sees være selvoppfyllende profetier (Bentzen, 2018, s.33). Ifølge Gambetta:

Hviler tillitsfulle samarbeidsrelasjoner på to forutsetninger. For det første forutsetter det at a har tillit til b og b har tillit til a, men i tillegg forutsetter det at a har en oppfatning av at b har tillit til han/henne og at b har en oppfatning av at a har tillitt til ham /henne. Det er spesielt denne siste forutsetningen som er kritisk i en

styringssammenheng som innebærer samarbeid mellom aktører som har en prinsipal – agent – relasjon (Gambetta, 1988, sitert i Høyer et.al., 2016, s15).

Når det gjelder kontroll i relasjoner så kan dette knyttes «til atferd som er ment å ha bestemte konsekvenser» (Gibs, 1994, sitert i Høyer et al.,2016, s.13). I oppgaven er det denne formen for kontroll jeg vil vektlegge, til forskjell fra kontroll i et forvaltningspolitisk perspektiv som handler om å ha kontroll over at bruken av midler er i henhold til intensjonene og målene som er satt i styringsdokumenter. I denne typen kontroll skilles det mellom etterlevelseskontroll og resultatkontroll. Forskjellen mellom de to er ifølge Botheim (2012, sitert i Høyer et al., 2016, s.13) at etterlevelseskontroll handler om at regler og lover følges, mens resultatkontroll skal sikre at målene og prioriteringene nås i henhold til styringssignaler.

Kontroll kan være både et mål, men også et middel underveis i en prosess (Høyer et.al., 2016, s.14). I oppgaven vil jeg være interessert i utøvelsen av kontroll som middel, og ikke som et mål. For høy grad av kontroll kan gi effekter som demotiverte medarbeider, og hemme læringsprosesser. Det å utøve kontroll bør derfor henge sammen med og ifølge Ladegård & Vabo (2010) suppleres med tillit. Uten at dette gjøres vil kontrollen bli retningsløs (Ladegård & Vabo, 2010, s.81). En viss grad av kontroll kan derfor anses som nødvendig, for at organisasjonen skal nå sine mål. Tillit og kontroll derfor på en måte beskrives som motsetninger, men også som gjensidige avhengigheter (Ladegård & Vabo, 2010, s.81).

1.3 Disposisjon

Jeg vil først redegjøre for tidligere forskning som er relevant for min problemstilling før jeg går inn i det teoretiske rammeverket for oppgaven. Jeg vil som nevnt ta utgangspunkt i de tre komponentene som Colbjørnsen (2004) trekker frem i sin definisjon av lederskap. For å se på den relasjonelle delen vil jeg trekke frem samspillsteori som rammeverk for å analysere hvordan styrken i relasjonen leder-medarbeider har blitt påvirket av påbud om hjemmekontor. I analyseringen av vil begrepene tillit og kontroll, og informantenes beskrivelser av balansen mellom disse to faktorene være sentrale. I tilknytning til den kulturelle komponenten vil jeg vektlegge hvilken rolle lederen har i utviklingen av kultur og hvordan lederen eventuelt kan påvirke retningen. I neste del av oppgaven vil jeg gjennomgå det den metodiske fremgangsmåten, og begrunnelse for valgene som er gjort underveis i prosessen. Deretter gjøres det en analyse av funnene. Før jeg konkluderer har jeg valgt å bruke et kapittel på

drøfting hvor jeg diskuterer analysen min. Avslutningsvis vil jeg konkludere gjennom å oppsummere svaret på min problemstilling.

2.0 Tidligere forskning

Bruk av digitale kommunikasjonskanaler og hjemmekontor er ikke et nytt fenomen, mange organisasjoner har i stor grad benyttet seg av dette lenge før pandemien. På lokale NAV kontor var dette imidlertid lite brukt før pandemien, og medførte derfor en endring for mange. Sosialt arbeid er viktig i utøvelsen av veileder rollen i NAV, og det å følge opp brukere som er avhengig av tjenester fra NAV hjemmefra kan gi noen nye etiske dilemmaer knyttet til informert samtykke, konfidensialitet, interessekonflikter, grenser for privat og profesjonelt forhold og levering av dokumentasjon (Reamer, 2013). En leder som er nær på praksis må ha innblikk i hva dette vil si for veilederne, for å sikre kvalitet og forvarlighet i oppfølgingen, men også for å bistå veilederne etter behov skjønnsmessige vurderinger. Ellingsen (et al., 2021) skriver om hvordan digital samhandling påvirker arbeidssituasjon for veilederne i NAV. Hans studie viser blant annet til at opplæring i ulike system og digital kompetanse har en sammenheng med hvordan den enkelte opplever mestring i sin arbeidshverdag (Ellingsen et al., 2021, s19). Å sørge for tilstrekkelig opplæring er å anse som et lederansvar, derfor vil en leders oppmerksomhet rundt de ansattes bruk av og mestring av digitale samhandlingsplattformer være vesentlig.

2.1 Tillit og kontroll i en digital arbeidshverdag

Når kommunikasjonen utelukkende foregår digitalt, kan det muligens påvirke hvordan tillitsfulle relasjoner utvikles. Ifølge Kassah (2007) har tillitt og kontroll vært viktig i forskning på samhandling i samlokaliserte organisasjoner. Kassah (2007) gjorde en undersøkelse i Telenor i perioden 1997-2002. Hennes funn viser at tillitsfulle relasjoner avhenger av om lederen ser de ansatte behov, at de er synlige og bidrar til selvstendighet for de ansatte i deres hverdag. Jarvenpaa & Leidner gjorde en studie allerede i 1998 hvor de undersøkte hvordan tillit ble skapt og vedlikeholdt i team som utelukkende jobbet virtuelt. Betingelsene for teamet var at de aldri hadde truffet hverandre tidligere og det var ikke sannsynlig at de skulle jobbe sammen i fremtiden. Det de fant ut var at virtuelle team opplevde det de kalte for «swift tillit», hvor tillit ikke var basert på forholdet til den enkelte kollega, men tillit til gjennomføring av felles aktiviteter. Den tilliten de opplevde ble videre

beskrevet som skjør og tidsbegrenset (Jarvenpaa & Leidner, 1998, s.791). Hvis vi går over til å se på lederrollen og grad av kontroll argumenterer forskningen til Sewell & Taskin (2015, gjengitt i De Paoli, 2020) for at lederne opplever tap av kontroll når medarbeiderne kan gjøre jobben sin fra hvor som helst, og gjennomføre den når som helst. De viser videre til at dette kan føre til et økt behov for kontroll hos den enkelte leder. Samtidig kan også teknologien gi andre muligheter for å kontrollere de ansatte gjennom for eksempel bevissthet rundt når møter settes opp, hyppighet av digitale møter og bruk av e-post for å sjekke responstid. Denne typen økt kontroll kan signaliseres en mangel på tillit til medarbeiderne.

Hermanrud (2016, s120-130) har gjort en studie av Arbeidstilsynet hvor han så på praksiser som fremmet tillit og mistillit i det digitale arbeidslivet, og hvordan dette endret seg når møtene ble flyttet over på digitale plattformer. Han fant i sin studie blant annet at kommunikasjonsteknologien kan «bidra til økt tillit til den kunnskapen som deles, hvis IKT bruken bidrar til at flere tar del i diskusjonen» (Hermanrud, 2016, s.125). Dette vil igjen kunne ha en betydning for opplevelsen av kognitiv tillit, samtidig som den affektive tilliten kan være mer krevende å oppnå da relasjonsbygging kan være mer utfordrende digitalt (Hermanrud 2016, s.125). Studien har videre identifisert ulike typer praksis som skaper tillit, som for eksempel sosialiseringsaktiviteter som uformell informasjonsutveksling og historiefortelling som påvirker den affektive tilliten. Etterprøving som praksis kan bidra til å skape kognitiv tillit. Dette gjøres gjennom at dokumenter og bilder deles via skjerm hvor teknologien bidrar til å fremme deling og gjøre den etterprøvbar. Han trekker også frem to praksiser som kan bidra til å skape mistillit. Den ene er tilbaketrekking, som vises gjennom at medarbeiderne gjør parallelle arbeidsoppgaver under et møte. Dette vil kunne påvirke den affektive tilliten negativt. Teknologiens bidrag her er gjennom å gjøre dette mulig, uten at det nødvendigvis blir synlig for de andre møtedeltakerne. En annen praksis som skaper mistillit er distansering, hvor det er den kognitive tilliten som påvirkes. Dette handler ifølge Hermanrud (2016, s. 128) om fravær fra møter, hvor teknologien bidrar til at det blir mindre synlig hvem som faktisk er med i møtet og ikke. I likhet med Arbeidstilsynet er NAV en stor organisasjon som under pandemien i større grad tok i bruk kommunikasjonsteknologi som ikke bare innebar digitale møter, men også muligheter for deling av dokumenter og bruk av chat direkte i et møte. Det kan derfor tenkes at noen av de samme effektene som Hermanrud (2016) trekker frem vil kunne være synlig også i min studie.

2.2 Forskning på relasjon mellom leder og medarbeider

Forskning på styrken i relasjonen mellom leder og medarbeider har primært sett på hvordan ulike variabler og type atferd spiller inn på styrken i relasjonen. Dulebohn et al. (2012) har laget en meta analyse av samspillsteorien LMX hvor medarbeidernes karakteristikk, ledernes karakteristikk og variabler i mellommenneskelige relasjoner er tre faktorer som er betydningsfulle for utviklingen av høy kvalitetsrelasjoner. Disse faktorene blir igjen påvirket av kontekstuelle variabler. Forskning peker blant annet på at lederatferd som kan karakteriseres som støttende, mindre kontrollerende og mer preget av konsultasjon og delegering bidrar til å styrke relasjonen (Yukl, 2013, s.223). Noen studier viser også til at lederens oppadgående relasjoner, altså leder- leder relasjonen (kalt LLX), påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. En av årsakene til dette kan ifølge Yukl (2013, s.224) være at dersom de oppadgående relasjonene er gode kan de bidra til at mellomledere har flere fordeler de kan ta med seg inn i relasjonene til medarbeiderne. I tillegg kan det bidra til mer informasjonsdeling, og større mulighet for medarbeiderne til å delta i og påvirke beslutninger som fattes. Forskning på LMX har imidlertid blitt kritisert for at den i for liten grad ser på konsensus mellom de som inngår i relasjonen og grad av lik forståelse. I tillegg til at forskning for ensidig har sett på medarbeidernes oppfatninger (Schyns & Day, 2010, s 3).

I tilknytning til relasjonen er det også interessant hvordan omgivelsene spiller inn da relasjonen oppstår i en kontekst. Sluss (et al., 2008, s.457) gjennomførte en studie hvor de så på 364 leder – medarbeider relasjoner. De var særlig interessert i hvordan denne relasjonen henger sammen med den enkeltes følelse av tilhørighet og organisasjonsidentitet (referert til som POS, perceived organizational support). Deres funn bekrefter at medarbeidernes POS hadde en sammenheng med relasjon til leder. Det å ha en følelse av tilhørighet og identitet til den organisasjonen du jobber i kan bidra til å gi positive erfaringer ved jobben som igjen er bra for organisasjonen (Sluss et al., 2008, s.459). Denne opplevelsen kan også knyttes til grad av tillit i den enkelte relasjonen. Scandura & Pellegrini (2008) har undersøkt nettopp hvordan ulike dimensjon av tillit vises i 228 leder- medarbeider relasjoner. De fant blant annet at tilliten kan være skjør selv i sterke relasjoner, og at en tillit knyttet til antagelsen om at forholdet vil gi noen fordeler eksisterer uavhengig av styrken i relasjonen. Fordi den ansatte hele tiden vil vurdere om de delegerte arbeidsoppgavene, og eventuell økt arbeidsmengde er verdt det stresset det kan medføre, og derfor også om relasjonen er god (Scandura & Pellegrini, 2008, s.107). Det har vært forsket lite på dette, da det har vært en antagelse om at tilliten er høy i sterke relasjoner. Det er også en uenighet blant forskere knyttet til om tillit er

en konsekvens eller en forløper til en sterk relasjon (Scandura & Pellegrini, 2008, s.102). En bias knyttet til forskning på samspillsteoriene er at ledere har en tendens til å gi flere ressurser til medarbeidere de har gode relasjoner til, og at dette blir selvforsterkende (Yukl, 2013).

3.0 Teori

Oppgaven teoretiske rammeverk tar utgangspunkt i de tre komponentene som Colbjørnsen (2004) trekker frem i sin definisjon av lederskap. For å se på den relasjonelle delen vil jeg benytte meg at samspillsteori, leder- medarbeider utveksling (LMX), som utgangspunkt for å kunne analysere hvordan styrken i relasjonen kan ha blitt påvirket av hjemmekontor. Jeg har valgt LMX teori fordi den ifølge Brower et al. (2000, s.229) kan benyttes for å forstå hvordan tillit utvikler seg i leder- medarbeider relasjoner. Tillitt og kontroll vil operasjonaliseres med utgangspunkt i tre ulike perspektiver på begrepene. For å se på den kulturelle delen av lederskap vil jeg ta utgangspunkt i Schein (2010) sin oppdeling av ulike måter en leder kan påvirke kulturen i en organisasjon. Kultur er også en faktor som ifølge Mayer et al. (1995 sitert i Brower, et al.,2000, s.230) kan påvirke i hvilken grad den enkelte er tilbøyelig til å ha tillit. Den administrative delen vil omhandle saksorienteringen av rollen og knyttes til de ulike oppgavene som inngår i rollen, og atferden som er knyttet til dette.

3.1 Teoretiske perspektiver på tillitt og kontroll

Det er hovedsakelig to ulike perspektiver på tillit som trekkes frem i organisasjonsteorien, det tynne og det tykke institusjonelle perspektivet (Hermanrud, 2016, s.121). Det nevnes imidlertid også av noen et tredje perspektiv som knyttes til sosialpsykologi. Beskrivelsene innenfor de ulike retningene kan «både sees på som typer av tillit og kontroll og som oppfatninger av fenomenene tillit og kontroll» (Axelsson & Høyer, 2016, s.52). Disse tre ulike retningene gir et utgangspunkt for å forstå begrepene tillit og kontroll, men de vil ikke kunne være utfyllende i alle gitte situasjoner over en lengre tid da folks atferd vil kunne variere over tid, avhengig av gitte situasjoner og relasjoner til ulike typer mennesker (Høyer et.al., 2016, s22). Den enkeltes motivasjon i et arbeidsforhold er heller ikke konstant, og vil kunne knyttes både til indre og ytre faktorer som igjen vil kunne påvirke relasjonen og grad av tillit. I min oppgave vil jeg ta utgangspunkt i praksisperspektivet for å forstå tillitt og kontroll i relasjoner.

3.1.1 Tynn institusjonalisme

Dette perspektivet tar utgangspunkt i at tillitt er mistillitsbasert, da den oppstår som følge av gode systemer for kontroll og belønning. Det legges til grunn at individet handler ut ifra hva som vil gi maksimalt effekt og nytte for seg selv basert på rasjonelle valg (Axelsson & Høyser, 2016, s.19-22). For å sikre at individene handler i tråd med organisasjonens målsettinger og for å oppnå ønskede resultater må dette derfor styres gjennom kontroll og belønningssystemer. Et klassisk eksempel på organisering av arbeidet på denne måten er Webers byråkratimodell (Axelsson & Høyser, 2016, s.48 -52). Kontroll oppnås gjennom kontrolltiltak og forholdet mellom tillit og kontroll vil ha som utgangspunkt at tillit oppnås gjennom å ha kontroll over det som tilliten rettes mot. Tillit er en konsekvens av kontroll, og blir på den måten en avhengig variabel i forhold til kontroll. Dersom tilliten blir brutt skyldes det at kontrollen er for dårlig, og den kan kun gjenopprettes ved å forbedre kontrolltiltakene (Hermanrud, 2016). Kritikken mot dette perspektivet er at den «overvurderer den enkeltes evne til å vurdere og beregne om man skal ha tillit eller ikke ha tillit en annen» (Axelsson & Høyser, 2016, s.48 -52).

3.1.2 Tykk institusjonalisme

Dette perspektivet kjennetegnes av en kognitiv og en normativ dimensjon, hvor individer sosialiseres inn i normer for hvordan de bør handle (Høyser et.al, 2016, s.19-22). Det baseres på en antagelse om at vi handler ut ifra et ønske om å bli integrert og delta i et fellesskap. Med dette som utgangspunkt vil det også si at tillitsfulle handlinger vil være uavhengig av den enkeltes egeninteresse (Høyser et.al, 2016; Axelsson & Høyser, 2016). Det å ha tillit til andre er derfor ikke betinget av kontrollmekanismer eller belønningssystemer. Handlingene som utføres motiveres ut ifra hva som vil bidra til å skape og vedlikeholde en fellesskapsfølelse (Høyser et.al, 2016; Axelsson & Høyser, 2016; Hermanrud, 2016). Til forskjell fra det tynne institusjonelle perspektivet vil det i dette perspektivet være slik at det å vise og ha tillit i en relasjon skaper kontroll (Hermanrud, 2016, s.121). Forholdet mellom kontroll og tillitt vil være dynamisk og ofte selvforsterkende, på bakgrunn av at kontroll i utgangspunktet vil være noe som oppnås gjennom å vise tillit. På den måten vil tillit bli «den uavhengige variabel i forhold til kontroll» (Hermanrud, 2016, s.121). Kritikken mot den tykke institusjonalismen er at den ifølge Hermanrud (2016) for ensidig vektlegger den indre motivasjonen til mennesker, da det ikke alltid vil være slik at vår atferd stemmer overens med normer.

3.1.3 Praksisperspektivet

Praksisperspektivet har en sosialpsykologisk innretning, noe som vil si at samspillet mellom individer vektlegges. I likhet med det tykke institusjonelle perspektivet tas det her utgangspunkt i at individer handler ut ifra et ønske om å være en del av et fellesskap. Mennesker skapes og utvikles i samspill med andre, og det er i disse relasjonene tillit eller mistillit oppstår og vedlikeholdes. Tillit kan derfor endres og variere i styrke. Fellesskapet oppstår når vi har tillitt til at de andre vi samhandler med også har tillitt til de andre (Axelsson & Høyer, 2016; Hermanrud, 2016). Faktorer som kan påvirke dette vil for eksempel være delte erfaringer gjennom felles aktiviteter i en relasjon (Hermanrud, 2016).

3.2 Samspillsteori; leder – medarbeider utveksling (LMX)

Det finnes mange ulike teorier om ledelse, noen teorier konsentrerer seg om den direkte påvirkning mellom den enkelte leders egenskaper, atferd og effektivitet. Andre teorier ser på hvordan ulike lederegenskaper og atferd indirekte kan ha en påvirkning på effekten, avhengig av konteksten (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.456). Samspillsteori konsentrerer seg om den indirekte påvirkningen, og er en teori der «ledelse betraktes som et samspill mellom person og situasjon» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.460). Teorien er videre et utgangspunkt for å analysere lederskap og relasjonene mellom de ulike leddene i en organisasjon. Teorien om leder- medarbeider- utveksling (heretter kalt LMX) er en type samspillsteori.

LMX som teori ble opprinnelig introdusert under navnet «Vertical Dyad Linkage Model i 1975 (Schyms & Day, 2010, s. 2). Teorien er opptatt av at styrken i relasjonen påvirkes gjensidig av de involverte parter. Det tas utgangspunkt i at lederne har ulik atferd overfor ulike medarbeiderne, avhengig av relasjonen til den enkelte, men at det vil alltid utvikles en relasjon (Yukl, 2013; Schyms & Day, 2010). Ifølge de tidligere versjonene av teorien vektlegges det at lederen kun vil utvikle såkalte høykvalitetsrelasjoner til noen av de ansatte (Brower et al.,2000 s.229). Konseptet LMX baserer seg ifølge Uhl – Bien (1995) på tillit, respekt og lojalitet (sitert i Brower, et al. 2000, s.235). Andre teoretikere inkluderer også flere dimensjoner, for eksempel omsorg og støtte (Yukl, 2013, s.223). I min oppgave vil jeg konsentrere meg om dimensjonen tillit.

Utgangspunktet for å utvikle sterke relasjoner kan knyttes til delegering av særskilte oppgaver, mer ansvar eller deling av informasjon (Schyms & Day, 2010, s.221). De ansatte som inngår i høykvalitetsrelasjoner med sin leder inngår i en såkalt «inn gruppe», mens de

øvrige utgjør en «ut gruppe», som kjennetegnes av etterlevelse av arbeidskontrakten (Brower et al., 2000). Nyere utvikling av teorien vektlegger imidlertid at høy kvalitetsrelasjoner bør etterstrebes i relasjon til alle ansatte og ikke kun noen få (Yukl, 2013, s.224). Teorien bidrar til å beskrive det forholdet som utvikler seg mellom leder og medarbeider, og de utvekslingene som foregår i denne relasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.473). Dette gjøres gjennom en fasemodell, som vektlegger at relasjonen utvikles relativt raskt og holder seg noenlunde stabil over tid (Brower, et al. 2000, s.229). Kritikken mot teorien er at den mangler en klar beskrivelse av hvordan ledere utvikler ulike relasjoner, hvordan de påvirker hverandre og gruppe prestasjoner (Yukl, 2013, s. 224). Schyns & Day (2010) påpeker også at LMX teori i større grad bør konsentrere seg om å oppnå en felles forståelse og konsensus rundt relasjonen, istedenfor å utelukkende konsentrere seg om opplevelsen av styrken i relasjonen.

3.3. Kulturens innhold og uttrykk

Innholdet i en kultur bestemmes av ulike faktorer, både knyttet til menneskene som inngår i den, men også omgivelsesfaktorer. Sistnevnte inneholder flere ulike områder som både kan være knyttet til de nasjonale overordnede kulturene, lover og regler. Det kan være spesifikke kulturer i gitte bransjer, disse kan igjen påvirkes at det markedet organisasjonen er en del av, men også hvordan teknologi som benyttes og arbeidets innhold vil kunne ha betydning på en organisasjonskultur (Bang, 2019, s.76-88). For å se på hvordan kulturen har sammenheng med relasjonene en mellomleder kan ha til sine medarbeidere vil de enkelte menneskene som inngår i kulturen være vesentlig, men også innholdet i arbeidet. «Medlemmene utfører en rekke arbeidsoppgaver som er med på å prege hva de legger vekt på, hvordan de forholder seg til hverandre og til arbeidet, og hva de etter hvert tror på» (Bang, 2019, s.78). En annen faktor som vil påvirke utføringen av arbeidet er bruken av teknologi, hvor Bang (2019, s.78) påpeker at teknologien som brukes vil ha en betydning for hvordan arbeidet gjøres og hvordan menneskene i organisasjonen forholder seg til hverandre. Lederne, både formelle og uformelle, trekkes imidlertid frem som særlige påvirkere på kulturutviklingen (Bang, 2019, s.78). Det kan ifølge Lundberg (sitert i Bang, 2019, s.142-143) være fem ulike forhold som kan føre til at organisasjoner er mottakelige for påvirkning av kultur. En av disse er «kriser i omgivelsene». Covid-19 kan sies å være en slik krise for mange organisasjoner, som både påvirket utøvelsen av arbeidet, innholdet i arbeidet og strukturen for å løse arbeidsoppgavene.

Kulturen i en organisasjon eller avdeling består av kulturuttrykk og kulturinnhold. Her er det ulike definisjoner blant forskjellige forskere på hva disse to elementene inneholder. Noen mener at normer og verdier er det som utgjør kulturens innhold mens andre, blant annet Schein, mener at de grunnleggende antakelsene er det som utgjør innholdet (Bang, 2019, s.46). I tillegg til verdier, normer og grunnleggende antakelser betegnes ofte også virkelighetsoppfatninger som et kjerneelement i kulturens innhold. Verdi kan betegnes som en tro organisasjonen har, som utgjør verdigrunnet, eksempler her kan være åpenhet, respekt, samarbeid og omsorg (Bang, 2019, s.48). Normer kan fort forveksles med atferd, men er ifølge Bang (2019, s.51) noe som «vokser frem gjennom den pågående aktiviteten i gruppen, og blir etter hvert til regler for atferden i gruppen». Virkelighetsoppfatningene handler om hvordan medlemmene i kulturen ser virkeligheten og hvordan den brukes for å skape mening (Bang, 2019, s.52). De grunnleggende antagelsene beskrives av Schein (2010) som gruppens måte å håndtere problemer på, og er bakgrunnen for de handlingene som gjøres på automatisk. Han skiller videre mellom antagelser som sier noe om hvordan eksterne problemer skal løses og antagelser om løsninger på interne problemer som handler om hvordan personene skal behandle hverandre. Bang (2019) mener at alle disse fire elementene er vesentlig for kulturinnholdet da de kan sees som ulike sider av samme sak.

Til forskjell fra kulturinnholdet er kulturuttrykkene observerbare. Bang (2019, s. 60) betegner kulturuttrykkene som bærere av kulturinnholdet da de ulike uttrykkene kan bidra til å endre, skape eller opprettholde en kultur. De ulike uttrykkene deles gjerne i fire typer for uttrykk; atferd, verbale, materielle og strukturelle. Den første typen uttrykk handler blant annet om uttrykte følelser eller handlinger som medlemmene gjør. Verbale uttrykk er blant annet bruk av språk, sjargong, humor og hvordan det kommuniserer. Materielle uttrykk er knyttet til den fysiske utformingen av organisasjonen, mens det strukturelle handler om ulike prosedyrer og ritualer avdelingen har.

I forskning på organisasjonskultur har det primært vært sett på leders betydning for organisasjonens kultur, og forskning som ser på hvordan en kultur utvikles. Siden jeg i denne oppgaven skal se på relasjonen mellom medarbeider og mellomleder er det naturlig og ta utgangspunkt i forskere som ser på leders betydning for kulturen, hvor blant annet Schein (2010) er sentral. Andre forskere som har skrevet om dette området er Kets de Vries & Miller, men til forskjell fra Schein fokuserer de i større grad på leders personlighetstrekk og hvordan de kan prege organisasjonens kultur. De er også primært opptatt av dysfunksjonelle ledere i sin forskning med et særlig blikk på toppledere (Bang, 2019, s.83). På bakgrunn av dette vil

jeg ta utgangspunkt i Schein (2010), og hans måte å beskrive hvordan en leder kan påvirke kulturen på.

3.3.1 Ulike måter en leder kan påvirke kulturen

En leder kan ifølge Schein (2010) påvirke kulturens innhold og kulturuttrykk, gjennom seks ulike påvirkningsmåter. Den første er gjennom å rette oppmerksomheten mot spesifikke ting i organisasjonen, som også blir gjenstand for målinger og kontroll. Dette kan for eksempel være områder av driften som leder er systematisk opptatt av, som de måler og kontrollerer medarbeiderne på eller vier oppmerksomhet til på andre måter. Den andre måten er gjennom ulike reaksjoner på kritiske hendelser eller kriser som oppstår i organisasjonen. Den tredje måten en leder kan påvirke kulturen på er gjennom hvordan ressurser blir fordelt. Den fjerde måten er gjennom å være en rollemodell, hvor lederen kan påvirke kulturen for eksempel gjennom hvordan det gis veiledning og opplæring. I denne kategorien handler det om leders synlige atferd. Hvordan oppgaver er det de gjør, ikke gjør, hvordan utføres de og hvordan omtales andre personer i bedriften. Det handler i stor grad om hvordan leder kommuniserer. Den femte måten for påvirkning er gjennom fordeling av belønning og status, mens den siste er gjennom rekruttering av nyansatte.

Schein (2010) er opptatt av relasjonene mellom de ulike personene i en organisasjon. Og viser videre til at ulike hendelser og emosjoner kan bidra til å skape en følelse av fellesskap, blant annet felles bekymringer eller emosjonelle reaksjoner (sitert i Bang, 2019, s.90-91).

4.0 Metode

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode, da jeg vektlegger ledernes perspektiver og refleksjoner rundt oppgavens tema. Det vil på bakgrunn av studiens omfang og innretning ikke være mulig å foreta statistiske generaliseringer, men den vil bidra til å gi beskrivelser. I tidligere studier av relasjonen mellom leder- medarbeider er det ifølge Yukl (2013) kun gjort et fåtall studier hvor det er blitt sett på relasjonen fra begge sider. I min studie har jeg primært intervjuet mellomledere, men har også lyktes å få en medarbeider som informant. Denne informanten reflektere rundt mellomlederrollen sett fra et medarbeiderperspektiv.

Beskrivelsene av hvordan mellomledernes arbeidshverdag eventuelt endret seg som følge av

økt bruk av hjemmekontor vil basere seg på innsikten fra intervjuene, som er en kombinasjon av individuelle intervju og gruppeintervju.

I søk etter relevant litteratur og forskning har jeg bruk Idunn, Oria og google scholar kombinert med disse søkeordene i ulike kombinasjoner: ledelse, digitalt, social exchange theory, LLX, LMX, trust, culture. Ved funn av relevante artikler har jeg også brukt tid på å gjennomgå litteraturlistene for å søke etter relevante kilder til oppgaven min.

4.1 Datainnsamling og rekruttering av informanter

Alle intervjuene følger samme intervjuguide, uavhengig av om det er et gruppeintervju eller et individuelt intervju (se vedlegg 2). Mine data baserer seg på intervju med totalt syv unike informanter, fordelt på to gruppeintervju og to individuelle intervju.

For å påse at lagring og behandling av data er i henhold til personvern er det benyttet retningslinjer for dette gitt av OsloMet (OsloMet, 2021a), samt at prosjektet er godkjent av NSD (se vedlegg 1). I henhold til OsloMet sine retningslinjer klassifiseres mine data i kategorien gul konfidensialitetsklasse da den vil inneholde noen typer personopplysninger og er upubliserte forskningsdata i et studentarbeid. Dette vil si at det må ha en viss beskyttelse og krever kontrollerte tilgangsrettigheter for de som skal ha tilgang til data (OsloMet, 2021b). Hvorvidt bakgrunnsopplysninger kan gjøre en person identifiserbar avhenger av de registrerte dataene, og av kontekst, tema og kriteriene for utvalget. Det var ikke relevant å samle inn personopplysninger for å svare på problemstillingen, kun for å oppnå kontakt med informantene. Opplysningene jeg innhentet i den forbindelse var; navn, e post og telefonnummer til informantene som var nødvendig for å avtale intervjutidspunkt. Det ble gjort lydopptak av samtlige intervju. For lagring av lydopptakene benyttet jeg Nettskjema-diktafonapp, da stemmer regnes som personopplysning. Intervjuene ble manuelt transkribert, før de automatisk slettes via diktafonappen.

Jeg har underveis i masterforløpet byttet arbeidsplass, men har vært i kontakt med min tidligere arbeidsgiver, på et lokalt NAV kontor, for rekruttering av informanter. I tillegg til at jeg har rekruttert informanter strategisk. Bakgrunnen for dette var at jeg vurderte det som hensiktsmessig at personene som deltok på gruppeintervju kunne reflektere godt sammen, og utfordre hverandre. Det var derfor hensiktsmessig at de kjente hverandre fra før. Et strategisk utvalg med en relativt homogen gruppe vil kunne vise både felles og ulike erfaringer og meninger samtidig som de kan reflektere sammen om ulike tema (Johannessen, 2021, s.62).

Det kan derfor tenkes at det er en fordel med en relativ homogengruppe (Tjora, 2021, s139), samtidig som dette også vil kunne gi noen utfordringer dersom de er for enige, eller ikke tør å utfordre hverandre i samtalene. Jeg har informanter av begge kjønn, men majoriteten er kvinner. Det er også noe ulikt hvor lenge de har vært i rollen som mellomleder. Intervjuene ble gjennomført i perioden 02.mars – 6.april 2022, og hadde en varighet på 60-90 minutter hvor de individuelle intervjuene var noe kortere enn gruppeintervjuene.

4.1.1 Gruppeintervju

Jeg valgte å gjennomføre gruppesamtaler da jeg mener det ville bidra til å skape en annen diskusjon og dermed også få frem flere perspektiver på temaet. Spørsmålene som ble stilt er ikke å anse som sensitive, noe som gjør at de egnet seg godt for en slik setting. Deltagerne i gruppesamtalen hadde den samme rollen, noe som kan bidra til å skape diskusjoner rundt egen rolle og hvordan hverdagen eventuelt har endret seg. Interaksjonen mellom deltakerne er interessant i analysen, da det vil kunne bidra til et styrket refleksjonsnivå noe som vil være en fordel. Hensikten med gruppesamtaler er blant annet at det kan stimulere til diskusjon i gruppen og spontanitet i svarene (Johannessen, 2021; Tjora, 2021). Det ble gjennomført en gruppesamtale med tre (triade) og en med to informanter. Det var egentlig ønskelig med to triade intervju, men grunnet utfordringer med logistikk for en av informantene var dette ikke mulig å gjennomføre. Fordelen med å ha mindre grupper i intervjuet kan sies å være at alle får nok taletid, i tillegg til at det vil være lettere å få frem detaljerte historier, refleksjoner og diskusjoner (Johannessen, 2021, s.75). Ulempene med gruppesamtaler kan sies å være at det er lettere at det oppstår misforståelser eller feiltolkninger. Små grupper vil kreve at informantene er veldig aktive skal ønsket effekt oppnås (Johannessen, 2021, s.125).

I gruppeintervjuene hadde jeg en rolle som fasilitator, hvor jeg ønsket at gruppedynamikken i så stor grad som mulig kunne påvirke diskusjonen (Tjora, 2021, s139). Utfordringen kan være avsporinger fra deltakerne, noe jeg imidlertid ikke opplevde. Optimalt sett skulle jeg ha gjennomført enda et gruppeintervju for å kunne sjekke metningen i stoffet, men dette lyktes jeg ikke å skaffe tilstrekkelig informanter til. Det var uavhengig av dette interessant å gjennomføre to gruppeintervju, da det viste seg at de hadde litt ulik tilnærming til oppgavens tema.

4.2 Metodekritikk

Å innhente informanter ved hjelp av bekjentskaper var noe jeg anså som nødvendig for å raskt kunne finne relevante personer til gruppeintervju. Det å rekruttere på denne måten har imidlertid noen positive og negative sider. Positivt i den forstand at flere kanskje ønsker å delta fordi de stoler på at jeg forvalter informasjonen de gir på en respektfull måte. Samtidig kan det at jeg kjenner informantene være med på å farge resultatet, og bidra til at informantene unnlater å si ting de anser vil være en selvfølgelighet. En annen bias særskilt i gruppeintervju, er at informantene kan prøve å tilpasse sine svar til det de tenker de andre mener eller aksepterer. Ofte er det slik at vi svarer det vi tror er forventet av oss, eller som er sosialt akseptert.

Det å forske på egen arbeidsplass er ikke uproblematisk da det kan bidra til at forutinntatte antagelser preger tolkningen av resultatene. I mitt tilfelle kan det derfor være en fordel at jeg underveis i oppgaven byttet arbeidsplass. Kjennskap til informantenes arbeidsområde og oppgaver kan være en fordel jeg har hatt i denne oppgaven. For å fjerne en mulig bias knyttet til dette har jeg lagt inn innledende spørsmål i intervjuguiden som vil bidra til å avdekke eventuelle andre beskrivelser av rollen som informantene kan ha, og unngå at jeg automatisk legger min antagelse til grunn. På bakgrunn av min egen erfaring kan det også argumenteres for at jeg i denne sammenheng lett kan bli en for aktiv deltager i gruppen. Dette var noe jeg var svært bevisst på under gjennomføringen av intervjuene, og som jeg også tok opp som tema før oppstart.

4.2.1 Pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Kvaliteten i kvalitativ forskning vurderes ut ifra kriterier om pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Johannessen, 2021; Thiel, 2015; Tjora, 2021). Pålitelighet kan knyttes til i hvilken grad forskeren redegjør for fremgangsmåten og stegene i utformingen av undersøkelsen, mens troverdighet vil henge sammen med om studien undersøker det den er tenkt å undersøke. Det viktige i denne sammenhenger er om dataene som er samlet inn har sammenheng med det som skal undersøkes. Studien skal så langt som mulig representere virkeligheten, slik den presenteres av informantene. Ett av punktene som kan bidra til å styrke troverdigheten er forskerens kjennskap til konteksten. I mitt tilfelle har jeg god kjennskap til konteksten gjennom egne erfaringer i organisasjonen. Oppgavens troverdighet kan også styrkes ved å få resultatene bekreftet av informantene (Johannessen, 2021, s.256-257), noe informantene har fått tilbud om ved oppgavens ferdigstillende.

Resultatene vil ikke kunne generaliseres til andre lignende kontekster, og overførbarhet i denne sammenheng handler om i hvilken grad kunnskapen studien har gitt eller bidratt til kan overføres. Det handler derfor om studien har «lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres» (Johannessen, 2021, s.258). Det siste kvalitetskriteriet er bekreftbarhet, som jeg har vært bevisst på gjennom å beskrive leddene i prosessen og analysen. Dette elementet kan også styrkes dersom resultatene også vises i andre lignende studier eller litteratur (Johannessen, 2021, 258-259).

4.3 Analysering av data

I arbeidet med å analysere de transkriberte intervjuene laget jeg ulike koder basert på mitt teoretiske utgangspunkt. Dette anses å være en hensiktsmessig fremgangsmåte både av Thiel (2014) og Johannesen et al. (2021). I selve analysearbeidet vil kodene bli brukt som utgangspunkt for å identifisere kategorier som beskrives og for å gi forklaring til det informantene snakker om, såkalt tolkende lesning hvor det er informantenes fortolkning og forståelse av problemstillingen jeg ønsker å få tak i.

Når kodene var valgt ut, gav jeg disse farger som jeg brukte for å markere de ulike delene i intervjuene ut ifra hva informantene snakket om. Noen steder snakket informantene om flere temaer samtidig, i disse tilfellene ble det kun registrert en fargekode basert på det mest fremtredende tema. Se tabell 1, for oversikt over koder, beskrivelse av innholdet og forekomst av de ulike teamene i samtalen.

Tabell 1: Koder for analysering av de transkriberte intervjuene

	Tillit	Kontroll	Mellomlederrollen	LMX	Kultur
Innhold i koden	Beskrivelser og refleksjoner rundt hvordan de jobbet med å skape og vedlikeholde tillit.	Beskrivelser og refleksjoner rundt utøvelsen og bruk av kontroll i relasjonene	Her snakker informantene om innholdet i og utøvelsen av rollen. Denne kategorien vil i analysen knyttes til den administrative delen av rollen.	Beskrivelser av relasjonene med veilederne og faktorer som påvirker styrken i relasjonen.	Beskrivelser av hvordan kulturen ble påvirket av påbud om hjemmekontor, og refleksjoner rundt deres egen rolle i utviklingen av kultur.
Antall forekomster i gruppeintervjuene	8	18	30	19	17
Antall forekomster i de individuelle intervjuene	5	9	8	4	6
Sum	13	27	38	23	23

Når alle intervju var gjennomgått telte jeg manuelt hyppigheten av de ulike temaene. Frekvensen av de ulike temaene er interessant fordi det kan bidra til å si noe om hva informantene var mest opptatt av, og hva som gikk igjen på tvers av intervjuene. Når oversikten var laget så jeg etter sammenhenger, likheter og ulikheter i meningsinnholdet. I analysen så gjengis ikke informantene med navn eller nummering, da det ikke utgjør et poeng å følge de enkelte informantenes resonnementer. Det er imidlertid vært å merke at i tilfeller hvor flere sitater står etter hverandre er dette utdrag fra dialog mellom informantene i gruppeintervju. Jeg har valgt å bruke sitatene som eksempler på det jeg skriver, noe som gjør at lengden på sitatene og mengden vil variere deretter.

5.0 Analyse

Balansen mellom tillit og kontroll kan påvirkes av ulike faktorer relatert både til den administrative, relasjonelle og kulturelle delen av lederrollen. Jeg vil her analysere hva informantene mine har diskutert rundt hvilken rolle påbud om hjemmekontor kan ha hatt for spenningsforholdet mellom tillit og kontroll i deres relasjoner. Bruken av digitale verktøy i kommunikasjon er fremtredende i intervjuene og er en faktor som påvirker alle de tre nevnte

delene av lederrollen. Særlig den kulturelle delen ble ifølge informantene påvirket av hjemmekontor som kontekst. Den enkelte leder vil kunne påvirke kulturen, samtidig som relasjonene skapes og vedlikeholdes på bakgrunn av kulturuttrykk. I denne sammenheng er både de verbale og de strukturelle kulturuttrykkene av betydning. Sistnevnte da de kan omhandle møtestruktur, hyppighet på møter, hvordan de organiseres og gjennomføres.

Informantene mine var av begge kjønn, men majoriteten var kvinner. Det ble ikke identifisert forskjeller i svarene til informantene som kan knyttes til et kjønnsperspektiv. Dette aspektet er derfor ikke noe som tas opp i analysen. Det var også ulikheter knyttet til hvor lenge informantene hadde innehatt sin lederstilling, noen hadde hatt denne rollen i mange år mens andre informanter hadde byttet rolle underveis i pandemien. Det kan tenkes at dette kan ha påvirket deres opplevelse av overgangen til hjemmekontor og bruken av Teams da deres relasjoner til veilederne også er ulike. De som har vært i rollen lenge forteller i hovedsak om hvordan eksisterende relasjoner ble påvirket og opprettholdt, mens de som endret rolle underveis i perioden reflekterer rundt hvordan det er å skape relasjoner digitalt. Gjennom kodingen av intervjuene ble det tydeligere for meg at det var en forskjell i hyppighet av forekomst av de ulike temaene. Mellomlederne snakket mye om endringene i sin egen rolle, relasjon til veilederne og kulturen i avdelingen. Jeg intervjuet også en medarbeider og i denne samtalen var begrepene tillit og kontroll mer fremtredende mens kultur i liten grad var et tema. Alle informantene snakker om fordeler og ulemper knyttet til bruk av Teams som verktøy i kommunikasjon og hvordan dette har påvirket deres relasjoner. I denne sammenheng blir også tidsperspektivet tydelig i intervjuene. Når det gjelder tillit er det en felles oppfattelse av at det er mer krevende både å skape og vedlikeholde tillitsfulle relasjoner fra hjemmekontoret.

Lederne jeg har intervjuet er samstemte i hva deres rolle innebærer, og hva de beskriver som sine viktigste arbeidsoppgaver, som er fagutvikling, saksdrøfting og veiledning av de ansatte knyttet til yrkesutøvelsen og skjønnsmessige vurderinger. De beskriver at dette tar mye av deres tid, og det beskrives samtidig som en veldig motiverende og givende oppgave. De trekker også frem ansvaret for daglig drift og tilhørende administrative oppgaver som for eksempel rapporteringer som innhold i deres rolle.

5.1 Relasjonsbygging fra hjemmekontoret

De Paoli (2020) trekker frem at det er relasjonen mellom leder og medarbeider som konstituerer ledelse og at det skjer i rommet mellom de to. Det er alltid knyttet en viss form for usikkerhet til tillitt, da det henger sammen med den enkeltes behov for sikkerhet. Grad av sikkerhet vil kunne sees i sammenheng med besittelse av nødvendig og tilstrekkelig informasjon til å kunne ta reflekterte valg. Graden av tillitt mellom en mellomleder og medarbeider vil i den betydning kunne ha sammenheng med om medarbeider opplever at det gis korrekt og tilstrekkelig informasjon, eller om vedkommende opplever at informasjon holdes tilbake. Hvis tillitsforholdet i utgangspunktet er svakt, kan det å utøve kontroll også være krevende. I henhold til praksisperspektivet så kan det tenkes at en leder kan få kontroll gjennom det å vise tillit. Det å ha kontroll kan også sees på som en legitim og viktig del av en leders administrative rolle, som i praksis kan vises på ulike måter.

Det beskrives gjennomgående som mer krevende å skape gode relasjoner i perioden hvor det var påbud om hjemmekontor. Denne utfordringen fremheves også i flere artikler om digital ledelse (Jarvenpaa og Leidner 1998; De Paoli 2020). Informantene var enige om at det særlig var krevende å skape gode relasjoner til nyansatte. Årsaken til dette var at de opplevde at de nyansatte i større grad enn før var avhengig av dem til informasjonsformidling og dialog. De daglige sjekkpunktene de hadde med de nyansatte ble enda viktigere enn før. Relasjonen mellom de nyansatte og andre kollegaene beskrives som svakere og det reflekteres rundt hvilke langtidseffekter dette vil kunne ha. Dette var noe jeg fant interessant og vil diskutere videre i oppgaven del 6.2.1.

Det er flere elementer informantene beskriver som viktige for å vedlikeholde sine relasjoner, som den uformelle praten, observasjon av kroppsspråk og bruk av humor i samtalene. Dette er elementer som kan knyttes til de verbale kulturuttrykkene ifølge Bang (2019). Fravær av de spontane samtalene trekkes frem av flere:

Noen ganger tror jeg bare det er behov for de der småpratene eller litt sånn peptalk. Ellers sånn, det å kunne ha litt sånn spøker. Det ringer man jo ikke for.

Det blir ikke det samme som må møtes fysisk, ansikt til ansikt og få den dynamikken man får i en samtale. Da kan man koddde, og finne ut hvor grensa går, hvordan man reagerer i samtaler. Det er vanskelig å fange opp på digitale plattformer.

Jeg tror at det for veilederne har vært enklere å komme inn og diskutere ting som ikke nødvendigvis var knyttet til en sak (...) Fordi man gikk forbi eller så var det sånn

naturlig at man ble dratt inn i diskusjoner. Så jeg tror det var litt lavere terskel for veilederne også for å stikke inn på kontoret hvis det hadde vært vanskelig eller krevende samtaler og man trengte å blåse litt ut. Det tror jeg nok det har vært mindre av på hjemmekontor (...).

Disse sitatene berører også det følelsesmessige aspektet ved relasjonen. De Paoli (2020) trekker frem at det paradoksalt er behov for enda mer følelsesmessig og mental tilstedeværende når vi ikke møtes fysisk. Dette knyttes til at relasjonene kan bli mer preget av å være saklige og effektive når all samhandling skjer via skjerm. Informantene trekker frem at det var lettere å ta en telefon med uformell prat til de veilederne de hadde jobbet med over mange år. Det kan imidlertid virke som at hjemmekontor kan ha påvirket lederens bevissthet rundt dette, da de beskriver aktive grep for å holde jevnlig kontakt med alle uavhengig av relasjon.

Når jeg selv satt på hjemmekontor så brukte jeg kanskje mye tid på at jeg ringte opp folk som jeg ikke hadde hørt fra på noen 2-3 dager: (...) «hei hei, ville bare høre hvordan går det med deg».

Uavhengig av om det handler om å opprettholde eller å skape en relasjon kan denne bevisstheten rundt frekvens i samtaler knyttes opp til det å være til stede, og bevisst oppsøke samtaler istedenfor å tilfeldig treffe medarbeiderne i gangen. Utfordringen kan imidlertid være å skape en balanse mellom det å være tett nok på uten at det oppleves som kontroll.

5.1.1 Kunsten å være til stede ved fysisk avstand

Det var ofte stille i møtene og da var det den som hadde innkalt som måtte dra og dra i møtene. Og det er mye lettere når man møtes fysisk, fordi da er det mye lettere at ting fanges opp og man diskuterer. Praten sitter litt mer løst (...) Noen som ikke har på kamera ikke sant. Kamera og mute knapp. Så de innbyr jo ikke til god faglig diskusjon. Jeg synes det var krevende å få til gode møter på avdelingen.

Det kan synes som at utelukkende bruk av kommunikasjonskanaler bidro til å skape en distanse i møtene. Noe av årsaken kan til dette kan knyttes til at det var en uvant møteform som krevde nye strukturer, en annen årsak kan tenkes å være innholdet i møtene. Noen av elementene som kan anses som viktige for relasjonsbygging er også være mer krevende å få til digitalt enn fysisk. Hermanrud (2016) viser til den affektive og kognitive tilliten kan

påvirkes i både positiv og negativ regning. De samme resultatene kan synes i det mine informanter påpeker. Særlig hvor aktive møtedeltakerne er virker å ha en effekt på mellomlederen. Det kan derfor argumenteres for at tillit går begge veier, og at bruk av teknologien i disse tilfellene kan ha bidratt til å svekke både den affektive og kognitive tilliten. Deltagere i digitale møter har lett for å miste konsentrasjon, drive med noe annet eller bare være passive, praksiser som bidrar til å fremme mistillit (Hermanrud, 2016). Pauser i møter eller stillhet kan på bakgrunn av dette få en annen betydning digitalt, hvor det også kanskje er lettere å misforstå hverandre eller bli usikker på seg selv (De Paoli, 2020).

De Paoli (2020, s. 226) argumenterer for at det å lede digitalt ikke bør omtales som noe spesielt og nytt. Det påpekes allikevel at det vil kunne gi noen nye utfordringer til ledere, hvor tilstedeværelse trekkes frem som en faktor. Det kan synes som om bevisstheten rundt, og graden av tilgjengelighet har blitt høyere hos informantene i takt med at den fysiske distansen har blitt større. Det kan tenkes at det å vise varme, tilstedeværelse og affeksjon er elementer i kommunikasjon som bidrar til å bygge tillit. Det er ulike meninger om i hvilken grad bruk av verktøy i kommunikasjon påvirker graden av disse faktorene (Jarvenpaa & Leidner, 1998, s.793). Informantene snakker mye om tilstedeværelse, men mens noen hevder at dette er umulig digitalt, mener andre av informantene at digitale verktøy har gjort dette lettere. En av informantene trekker fram at:

Man må gjøre seg litt mer synlig enn på kontoret hvor alle kan komme innom. Man liksom bygger tillit, med å være synlig.

De knytter altså bygging av tillit til det å være synlig, tilgjengelig og ha jevnlig dialog med veilederne. Hjemmekontor kan være både en fordel og ulempe når det kommer til å påvirke styrken i relasjonene. Informantene trekker frem at det har gjort dem mer bevisste på hvor hyppig de snakker med de ulike medarbeiderne, og det å ha samtaler jevnlig. Det beskrives også en bevissthet rundt valgt av kommunikasjonskanal ut ifra innholdet i samtalen.

Jeg har også tenkt det at jeg hele tiden har prøvd å ringe med kamera på teams når jeg har tenkt at jeg ellers skulle stikke innom kontoret da (...). Jeg tror veldig mange trives med å på en måte sitte hjemme og kunne ringe meg eller sende inn meldinger i chat. Men det er viktig å kunne bruke Teams, og den tilgjengeligheten, og at de bare kan sende inn spørsmål også vet de at dagen etter får svar (...).

Dette kan være en faktor som bidrar til å utvikle gode relasjoner til alle medarbeiderne, og ikke bare de som de har sterke relasjoner til fra før av. Dette er interessant da det ut ifra

teorien kan tenkes at lederne tvert imot ville prioritert å snakke med de medarbeiderne de likte (inn gruppen), og at det ville være lettere å glemme de andre (ut gruppen).

5.1.2 Rolle og forventningsavklaring

Det å få kontroll gjennom å vise tillit settes av informantene i sammenheng med avklaring av roller og forventninger, noe som beskrives slik:

Tillitt til at de gjør det de skal i hverdagen og at man er enige om hva rollen innebærer og at man har en tillit i bunn til en god relasjon da.

Kanskje være litt sånn tydelige på hva man forventer og sånn av resultat og innhold. Ikke sånn detalj (...) være tydelig på at man har egentlig rom og mulighet til å bestemme selv hvordan man gjør det.

Den enkeltes oppfattelse av tillit og kontroll kan være ulik avhengig av hvilket teoretisk perspektiv som legges til grunn for forståelsen av begrepene. Dette kan videre skape utfordringer i relasjonen «enten ved at den styrede opplever overdreven mistillit og former for overkontrollering, eller at den styrende misbruker tilliten og den styrende opplever å miste kontrollen i styringsrelasjonen» (Axelsson & Høyser, 2016, s.54). Det å tidlig avklare roller og forventninger til hverandre trekkes frem av flere, og beskrives blant annet konkret slik:

Jeg har i alle fall vært veldig opptatt av å få frem en rolleavklaring med alle veilederne slik at vi har snakket om hvilken rolle jeg har og om vi har forstått det på samme måte, og hvilken rolle har avdelingsleder altså personalleder. Også har vi snakket mye om forventninger til hverandre slik at jeg også kan bli kjent med dem og hvordan de ønsker å få veiledning. Og dersom det bare er på Teams hvordan kan vi ordne det da. Så vi har på en måte snakket om det praktiske også i forbindelse med veiledning som kanskje er den vanskeligste å gjøre over Teams. Og jeg har prøvd å være veldig tilgjengelig, kanskje mer tilgjengelig på teams.

Igjen trekkes bevissthet rundt det å aktivt gjøre seg tilgjengelig frem som en faktor som bidrar til å skape tillit. Økt tilgjengelighet kan bidra til å redusere avstanden mellom leder og medarbeider, og i kombinasjon med forventningsavklaring kan dette bidra til å bygge en felles forståelse av relasjonen (Schymms & Day, 2010, 21-23). I tillegg til tilgjengelighet er åpenhet en annen faktor som trekkes frem.

5.1.3 Åpenhet rundt graden av kontroll

Åpenhet rundt hva som kontrolleren og hvorfor fremheves av informantene som viktig for å skape tillit. Ved å være åpen om dette gir lederne ifra seg informasjon, som for medarbeiderne kan bidra til trygghet. Dette vil igjen være viktig for at medarbeiderne skal tørre å ta egne avgjørelser (Axelsson & Høyer, 2016, s.47). En av informantene setter ord på dette slik:

Det var en av de tingene vi hadde som forventningsavklaring i begynnelsen, at en av de tingene jeg kommer til, som er forventet av meg er å ... så vil jeg ikke si sjekke saker, men bare det å kikke og være nysgjerrig i sakene deres og komme med tilbakemeldinger på det jeg ser. Er dette greit for dere? Det sa alle sammen at det var, så de vet at jeg titter i sakene deres. Det er viktig at vi har en åpenhet rundt det, så de ikke føler jeg at snoker i sakene deres uten at de vet hvorfor.

Samtidig som medarbeiderne sier at dette er ok, kan det tenkes at det allikevel for noen vil kunne oppleves som en kontroll av om den de gjør arbeidsoppgavene sine, til tross for at kontrollen blir knyttet til avdelings måloppnåelse. Av medarbeideren ble dette beskrevet slik:

Hen kunne hatt tillitt til at vi gjorde det bare. Men det kan jo glippe på alle og jeg synes jo ... det er en form for kontroll som jeg kanskje ikke synes er så hensiktsmessig eller som ikke smaker så godt i munnen, men samtidig skjønner jeg at det er nødvendig. Det er jo også en service for klientene for alle kan ha en dårlig dag og glemme ting (...).

Et perspektiv som ikke kommer frem i ledernes refleksjoner er brukerperspektivet, som denne medarbeideren tydelig trekker frem. Dette er interessant da kontrollen ikke bare oppleves som et uttrykk for omsorg, men også som en service for bruker. Kontrollen aksepteres ikke bare som en omsorg, men også på bakgrunn av en annerkjennelse av at risikoen ved å ikke ha denne kontrollen kan gi negative konsekvenser for bruker. I dette tilfellet kan det tenkes at for mye tillit kunne medført forskjellsbehandling.

5.1.4 Kontroll som uttrykk for omsorg

Det kan synes som at det er andre elementer som kontrolleres fra hjemmekontoret enn ellers, og at dette kan knyttes til omsorg for medarbeiderne og den relasjonelle delen av rollen.

I starten var folk kjempeeffektive og det å faktisk også passe på at folk tar seg pauser (...) Når man er fysisk på kontoret så er man gjerne mer oppmerksom på om folk satt

og jobbet i lunsjen for eksempel eller noe sånt (...) mens på hjemmekontor har man ikke den samme muligheten til å fange opp de tingene der.

Kontroll sees i denne sammenheng på som noe positivt, og noe som er nødvendig for å finne ut av hvordan det går med medarbeiderne. Det kan tenkes at opplevelsen av denne type kontroll både kan knyttes til leders og medarbeiders personlighet, og til deres relasjon. På bakgrunn av at omsorg kan være en forløper til tillit ifølge Brower et al. (2000). Derfor kan det å utøve kontroll slik informantene beskriver bidra til å bygge tillit. På en annen side kan forsøk på omsorg tolkes som mas. For å unngå dette beskriver informantene en bevissthet rundt det å gi tilbakemeldinger:

Jeg har ikke kjørt noe mer kontroll regime enn jeg har gjort før. Fordi hvis ting ikke blir gjort så vil vi se det på en eller annen måte. Det kommer telefon fra annen avdeling, eller serviceklager etc. så det vil synes ganske greit (...). Det kommer fort opp hvis folk sluntrer unna.

Ja du skal ikke være slapp veldig lenge før det synes nei (...) Men jeg føler også at jeg bør sjekke alle fagsystemene kanskje ikke daglig, men noen ganger i uka, og hvis det er noen som henger etter så er det bare å spørre: «hei hei hva er det som skjer med denne saken her?» Også er den løst på en måte. Så det er ikke noe mer. Føler ikke at det er kontroll. Men mer å ha et overordnet blikk på at ting ikke blir glemt, i en hektisk hverdag hvor veilederne har 1000 ting å huske på (...). Noen veiledere tenker nok: Jada jeg har kontroll ikke mas, mens andre tenker ja det var fint fordi det hadde jeg glemt (...). Jeg ordlegger meg på en spesiell måte når jeg gir beskjed til de ulike.

Dette bygger opp under antagelsen om at bruken av kontroll henger tett sammen med den relasjonelle delen av rollen. Tilbakemeldingene tilpasses den enkelte, og handlingene omtales heller ikke nødvendigvis som kontroll, men som å ha et overblikk over daglig drift og en del av deres arbeidsoppgave.

Mellomledernes bevissthet rundt dette knyttes i flere intervjuer også til deres relasjon til egen leder. I samspillsteori er det i nyere tid satt fokus også på hvordan leder- leder relasjonen (LLX) påvirker leder- medarbeider relasjonen. En av informantene setter særlig ord på hvordan samtalene med egen leder, har påvirket egen rolleutøvelse i samspill med veilederne:

Han er veldig.. det er en av de tingene han brenner for veldig, disse tingene, med relasjonsbygging og hvordan man skal veilede. Det er han UTROLIG god på. Dette her med hvordan ønsker man tilbakemeldinger, for de er jo forskjellige alle sammen og tar det til seg på forskjellige måter. Men det å ta det til seg å treffe hver enkelt veileder på deres premisser, deres utfordringer er vanskelig. Forventningsavklaring, hvordan ønsker vi å ha det på teams, ikke på teams, hvordan kan vi gjøre det beste ut av det å sitte på skjermen dag etter dag etter dag. Det har jeg vært veldig bevisst på. Store forum, små forum, hvordan vi skal ha det med hverandre. Vi har snakket om det, at alle må være bevisst sin rolle på Teams.

Her knyttes denne bevisstheten også særskilt til bruk av Teams i kommunikasjon, hvor det blir en tydelig parallell prosessen mellom leder- mellomleder – medarbeider i forhold til kultur for å gi tilbakemeldinger, og det å bygge relasjoner ved hjelp av digitale verktøy.

5.2 Positive effekter av en digital hverdag

Lederne ser imidlertid ikke bare utfordringer knyttet til digitale verktøy, de trekker frem flere positive effekter. Noen arbeidsoppgaver beskrives som mer tidsbesparende med nye digitale rutiner, dette handler både om rapportering og interne rutiner. Samtidig som de i likhet med De Paoli (2020) trekker frem at informasjonsflyten går lettere og arbeidet er mer transparent. Åpenhet kan være en positiv effekt av økt grad av digitale møter og mulighet for deling av arbeid på en annen måte. Mellomlederne nevner også at det er en fordel at den samme informasjonen går ut samtidig til alle. Det gjør informasjonsformidlingen mer effektiv og det skaper mindre spørsmål. Åpenhet er ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015) også et av elementene som inngår i begrepet tillit. Det kan derfor tenkes at denne åpenheten som bruk av digitale verktøy i kommunikasjon har medført kan bidra positivt for tilliten i relasjonene. Den siste faktoren som trekkes frem er at lederne påpeker at veilederne stoler mer på egne avgjørelser. En effekt som lederne bevisst forsøker å forsterke.

Men klart, noe fordeler med det også da fordi man må prøve å «gutse» mer selv da, og stole på egne vurderinger. Så sann sett kan det også være en fordel da. (...)

Noen er veldig gode på det, og stole på seg selv mens andre ikke er så gode på det. Og hvordan man jobber med å få de til å stole på seg selv. Det er litt vanskelig. Det snakket jeg faktisk med min leder på medarbeidersamtalen om, hvordan kan jeg gjøre det bedre. Altså hva sier jeg. Så vi har det veldig oppe på agendaen. Trygge, og hva

svarer man når noen kommer og stiller spørsmål. Det er sånn evig jeg føler at jeg må jobbe med. (...) Men ellers er det greit å spørre hva du ville tenkt, hva tenker du selv? Også si at ja da går vi for det, jeg stoler på deg. Og si sånne ting da, så de føler mestring og selvtillit på det. Trygge på de på at dette klarer de selv, fordi de gjør jo det!

Det å stole på medarbeiderne og uttale dette verbalt bidrar ikke bare til tillit, men også til å styrke relasjonen (Brower, et al. 2000, s.238).

«Ja det vurderer du best selv» eller «det kan du vurdere like godt som meg» (...) jeg føler ikke at det blir stilt så mye spørsmål til det jeg gjør liksom. Og det opplever jeg liksom som tillit da.

I dette tilfellet kan det bli en selvforsterkende prosess hvor veilederne også fremover i større grad tør å stole på egne avgjørelser. Uten den verbale bekreftelsen kan dette medføre en risiko for at delegering av beslutninger gjøres uten at medarbeiderne opplever seg trygge nok i situasjonen.

5.3 Den administrative delen av lederrollen

Den administrative delen av mellomlederrollen trekkes av informantene frem som en viktig del av deres rolle hvor de;

Koordinerer arbeidsoppgaver, sørger for at hjulene går rundt og ting blir gjort. Mye samarbeid med andre avdelinger og sparringspartner for avdelingsleder. Og mye ansvar for rapporteringer og sånne typer ting. Holde oversikter.

Arbeidsoppgavene, og den administrative delen av rollen beskrives som endret under perioden med påbud om hjemmekontor. Kontroll på dette området knyttes i stor grad til måloppnåelse for avdelingen som synliggjøres gjennom rapportering. Denne formen for kontroll kan anses som resultatkontroll. En annen type kontroll som nevnes hyppig er etterlevelseskontroll som mine informanter i stor grad bedriver i form av godkjenning av vedtak, hvor de kontrollerer at lover og regler følges. En faktor som kan ha påvirket mengden av denne typen kontroll er mengden av tid foran skjerm. Variasjonen mellom informantene på dette punktet kan synes å være knyttet til noe ulike mål på de ulike avdelingene, noe som igjen henger sammen med organisering av tjenestene. Der noen forteller om økte målkrav tilknyttet et område, oppleves ikke dette slik av andre. Det som imidlertid synes å være en

likhet er at det er en reduksjon i den totale mengden av rapporteringskrav fra ledelsen, og at det virker å være en økt bevissthet rundt hva det rapporteres på og hvorfor.

Dette vil også kunne påvirke relasjonen i den forstand at det blir en åpenhet rundt årsak til kontrollen. På den måten vil grad av kontroll på dette område sees i sammenheng med avdelingens overordnede målsetting, noe som kan tenkes å ha en samlende effekt. Innledningsvis beskrives det å ha oversikt over daglig drift og holde oversikt som viktig, dette innebærer også ifølge informantene å ha oversikt over veilederne arbeid. Hensikten er ikke å nødvendigvis å kontrollere at veilederne gjør det de skal, men blant annet for å kunne fordele oppgaver ved eventuell sykdom eller fravær. Denne kontroll oppgaven har blitt enklere med en heldigital hverdag. Henvendelsene til mellomlederne kommer også i større grad enn tidligere skriftlig, enten over e-post eller chat, noe som trekkes frem som en fordel av flere årsaker.

Det er skriftlig, og jeg ser tydeligere hva de lurte på og har det lagret på en måte. Samtidig som det er lettere å dele informasjon, fortere til flere. Samtidig som vi også kan få til ganske gode diskusjoner som det er fint at står. Lagret da. At man kan se hva man skrev her, og oppdatere seg senere hvis man har vært syk for eksempel. Det tror jeg også folk setter veldig pris på at man får muligheten til. Selv om man får mye informasjon som kan glippe fordi det er mye skriving, og litt for mye skriving til tider.

Raske avklaringer med veilederne er også lettere nå enn tidligere, ifølge samme informant, på bakgrunn av at det nå er enkelt å se når veilederne er ledige. Gjennom den lille grønne påloggingsknappen på Teams. Bruken av digitale verktøy trekkes her frem som en hjelp både i utførelsen av rollen, men også som et nyttig hjelpemiddel for å kontakte veilederne på tidspunkt de faktisk er ledige. Den administrative delen av rollen tok mye plass i starten av pandemien noe som påvirket mellomlederens arbeid, i den grad at den ble mer preget av rutiner og daglig drift.

5.3.1 Behovet for å se det vi ikke ser

Behovet for kontroll beskrives særlig som stort i starten av perioden med hjemmekontor, og kan knyttes til ledernes behov for å se det de ikke lenger så som følge av mangel på fysisk tilstedeværelse. Dette handler både om behovet for å vite hvordan veilederne hadde det, men også behovet for å vite at de jobbet når det ikke var synlig. Ved å være på kontoret har lederne større mulighet til å observere veilederne i praksis, hvordan de kommuniserer med brukerne

og hverandre. Dette gir mye informasjon om hva som beveger seg i avdelingen, kunnskap om det som ikke nødvendigvis sies med ord. Denne informasjonen ble ikke like lett tilgjengelig fra hjemmekontoret. Det som ble mer fremtredende var derfor den skriftlige delen av jobben, blant annet produksjon av vedtak. Det var en økende tendens til at dette ble et mål på produktivitet, til tross for erkjennelse av at dette bare er en del av veiledernes arbeidsoppgaver. Oppmerksomheten som ble rettet mot vedtaksproduksjon hadde også en sammenheng med endring av prioritering av oppgaver fra ledelsen. Rask saksbehandlingsprosess ble vektlagt for å unngå at brukerne måtte vente på livsnødvendige midler i en krevende periode. Endring i prioriterte oppgaver, kan derfor knyttes til at det i starten var økt kontroll av denne oppgaven, samtidig som den var enkelt å måle.

I starten så ble det mye som koordinering. Det å på en måte få på plass rutiner og system for hvordan ting skulle gjøres. Ehm.. jeg tror i alle fall på den avdelingen jeg jobbet på så var det ganske nytt med hjemmekontor. Var ikke så vant til det. Så hvordan skulle vi ha møter, hvordan skulle man ivareta brukeroppfølging. Ja. Det var kanskje det viktigste, hvordan man skulle ivareta brukeroppfølgingen når vi satt på hjemmekontor. Og sikre god informasjon, og informasjonsflyt mellom alle.

Det blir jo gjerne hva man produserte av vedtak og hvor mange søknader man fikk inn. I starten så var det veldig sånn; nå har ikke den fattet et vedtak på så og så lenge hva har skjedd. For det ble jo gjerne det vi diskuterte på avdelingen. Men det er nok litt sånn som jeg sa ista at når du ser på kontoret at hva det går i, i løpet av dagen så har man kanskje ikke det samme behovet for å sjekke ut ting, som når du sitter på hjemmekontor og ikke har hørt fra noen på lang tid.

Ved endringer i oppgavene, hvor produksjon av vedtak ble mer fremtredende og det å lage langsiktige kvalifiseringsløp med i mindre grad ble tematisert, ble det skriftlige arbeidet også et tydeligere mål på grad av effektivitet. Årsaken til at de langsiktige oppfølgingsplanene beskrives som nedprioritert kan knyttes til flere årsaker. En rekke arbeidsmarkedstiltak ble satt på vent av tiltaksarrangørene på grunn av smitteverntiltak, etter hvert i forløpet ble noen av tiltakene omgjort til digitale kurs. Dette var imidlertid gjerne kortere kurs som krevde relativ høy grad av digital kompetanse hos deltakerne. Det ble også gjort midlertidige endringer i forskrift til lov om sosiale tjenester hvor krav om aktivitet og innhold i kvalifiseringsprogram ble fryst (Midl. forskrift til sosialtjenesteloven, 2020, §§20,20a,29-40) samtidig ble det også gjort endringer i folketrygdloven og arbeidsmiljøloven (Midl. forskrift

til folketrygdloven og arbeidsmiljøloven, 2020, §§1-1 – 6-2). Kombinasjonen av dette kan ha påvirket det økte kontroll behovet som beskrives i starten av pandemien.

Helt i starten var det sånn at jeg tenkte at ingenting kom til å skje hjemme. Jeg trodde at det ble «liksom jobbing» hvis du skjønner. At jeg klarte ikke å se at vi kunne ha en tilnærmet normal arbeidsdag hjemme. Men så, så jeg jo veldig fort ikke sant at det ble jo produsert helt enormt i starten.

På en annen side kan det også tenkes at leders personlighet kan ha påvirket behov for kontroll i denne perioden. Da dette etter en lengre periode med påbud om hjemmekontor syntes mindre fremtredende.

Kanskje man slipper litt taket etter en stund på hjemmekontor da. At man ser at det blir levert, og at man kanskje ikke da har behov for den kontrollen (...).

Det kan tenkes at digitale verktøy har bidratt til å effektivisere den administrative delen av rollen, hvor særlig det å spre informasjon trekkes frem. Bakdelen er imidlertid at muligheten for å spre mye informasjon raskt til alle, kan gi en ukritisk deling som virker mot sin hensikt. Her vil kulturen for kommunikasjon spille inn, et punkt som diskuteres senere i oppgaven. I starten kan det også tenkes at behovet for informasjon var stort for så å bli mindre etter hvert som rutiner og strukturer for daglig drift ble etablert. Tidsperspektivet kan derfor tenkes å spille en vesentlig rolle, ikke bare når det gjelder de administrative oppgavene, men også for utøvelsen av den relasjonelle delen av rollen.

5.4 Tidens betydning

I starten så var det liksom en ekstra giv på en måte. Da var det sånn felleskap, og dette skal man få til.

Tidsaspektet er vesentlig for å analysere grad av tillit. henhold til de ulike teoretiske perspektivene er ikke tillit noe som er konstant over tid. Det argumenteres for at tillit ikke gis frem i tid. Det knyttes til grad av risiko, tilgjengelighet til informasjon og aktivitetene som gjøres mellom de involverte partene. De Paoli (2020) sin forskning påpeker at utfordringene knyttet til digital kommunikasjon blir mer tydelig i et lengre tidsperspektiv. Disse ulike fasene av pandemien er også noe som trekkes frem i SINTEF sin forskning, presentert blant annet gjennom podkast ledet av Persson (2022b). De viser til at den første fasen preges av eufori. I denne fasen er medarbeiderne mer effektive og det er et godt samhold. Etter en periode

oppleves hverdagen tyngre, arbeidet flyter inn i privatlivet og det er et større savn etter kollegaer. Den siste fasen begynte når samfunnet etter hvert kunne åpne mer opp, da kom også motivasjonen mer tilbake. Dette kan bidra til å forklare hvorfor informantene opplevde starten av perioden med påbud om hjemmekontor som oppløftene. De beskriver en fellesskapsfølelse og økt motivasjon. På bakgrunn av økt grad av kontroll i den samme perioden er dette interessant, da mer kontroll i noen tilfeller kan føre mindre motivasjon og effektivitet.

Alle informantene fortalte om daglige fellesmøter med avdelingene, særlig i starten. Selv om deres beskrivelser av disse møtene ikke utelukkende er positive kan det tenkes at det kan ha hatt en medierende effekt på følelsen av felleskap. Det å ha sosial utveksling og kommunikasjon ble også vist i Jarvenpaa & Leidner (1998) sin studie å ha en effekt for å bygge tillit. Det å tidlig lage strukturer for daglig drift fremheves av flere, men det er ikke alle som i denne sammenheng vektlegger strukturer for kommunikasjon. Det å lage forutsigbare rammer også for kommunikasjon kan tenkes å ha en positiv effekt for å opprettholde tillit (Jarvenpaa & Leidner, 1998, s. 808). Stemningen på avdelingen beskrives i starten som god og de digitale verktøy oppleves i starten ikke som særlig begrensende på kommunikasjonen. En av informantene forklarer dette med at de i starten av pandemien ble særlig oppmerksomme på hverandre, noe som oppleves som ivaretagende og styrkende for tilliten.

Plutselig var alle på hjemmekontor. Også hadde vi morgenmøter hver dag hvor vi møtte hverandre, også chat på Teams. Plutselig så ble man veldig opptatt av å snakke med hverandre. Vi snakket til og med om at vi kanskje måtte ha et møte på ettermiddagen også. Så det var ikke sånn at folk forsvant i starten i alle fall.

Sitatet ovenfor avslutter med å påpeke at dette var starten, og antyder at dette endret seg etter hvert. Å arrangere møter digitalt kan være både positivt og negativ. På den ene siden kan det gi mer effektive møter, mens det på en annen side kan bidra til økt stress og manglende tillit som følge av at relasjonene blir mer overfladiske da de følelsesmessige aspekter er mer krevende å opprettholde digitalt (Jarvenpaa & Leider 1999, sitert i De Paoli 2020). Dette vil igjen kunne påvirke prestasjonene til den enkelte, da motivasjon kan være krevende å opprettholde (De Paoli, 2020). I likhet med De Paoli (2020) trekker også mine informanter frem at de negative konsekvensene og utfordringene knyttet til hjemmekontor og utelukkende digital kommunikasjon ble mer synlige etter hvert. Mens den første perioden var preget av en felles optimisme, følelse av fellesskap og høy effektivitet så endret stemningen seg etter hvert

og det ble vanskeligere å holde på motivasjonen. Dette aspektet til det relasjonelle hvor de ser tilbake på situasjonen som kaotisk og krevende for relasjonsbygging:

Nei jeg synes det var litt kaos preget da må jeg si. Og det gjenspeiler jo litt sånn oppfølging, eller synes jeg på en måte oppfølgingen jeg har fått til med veilederne også da at det på en måte. De gode pratene eller, liksom, fremtidstanker det har vært vanskeligere å få til eller blitt mindre av. Relasjonsbygging. Som jeg tror egentlig, er veldig viktig da. Og det igjen smitter nok over på.. en ting er jo fra oss til veiledere, men igjen fra veiledere til brukere. Eller det går jo på en måte alle linjene nedover da. Jeg tror også sikkert fra ledere, eller avdelingsledere, og ned til de stillingene vi har da.

Den dalende motivasjonen sees her i en parallell mellom de ulike leddene, som gjensidig påvirker hverandre. De beskriver også hvordan endringer i egne arbeidsoppgaver, hvor arbeidsdagen har blitt mer ensformig og kjedelig har bidratt negativt for deres eget humør. Det å skulle motivere andre, når en selv også opplever hverdagen som krevende er en vanskelig øvelse. Ubevisst kan dette, gjennom leders atferd og verbale uttrykk ha påvirket kulturen og stemningen internt i avdelingen. Endringer i det informantene beskriver som stemningen internt sees ikke bare mellom leder og medarbeider, men også mellom kollegaer. Informantene forteller om noe som kan tyde på en økt grad av mistillit i denne overgangen, i ett av gruppeintervjuene settes dette ord på slik:

Før hjemmekontor tiden følte jeg aldri at noen snakket om andre folks arbeid eller noe, mens det dukket opp på hjemmekontoret. «hvor er den personen», «prøvd å få tak i – får ikke tak i», «hvorfor er den restanselisten der så lang.

Jeg tror det handler om at de liksom så ikke hverandre og hadde mindre forhold til hverandre. Hvis du sitter ved siden av personen på kontoret så vet du også når den personen har en dårlig dag eller ikke (...) Mens alt sånn forsvant jo».

Denne endringen kan påvirke avdelingen som en helhet, og beskrives særlig som tydelig i overgangen til en hybrid arbeidshverdag, et element jeg diskuterer videre i punkt 6.2. Alle medlemmene i en avdeling vil med sin atferd medvirke til kulturen. I neste kapittel ser jeg nærmere på hvilken rolle mellomlederen kan ha i forbindelse med å skape eller endre en kultur.

5.5 Mellomledernes mulighetsrom for kulturpåvirkning

Endring i kultur blir særlig synlig i hvordan det snakkes om og jobbes med sykefravær. I sammenheng med sykefravær beskrives det at bruk av chat bidro til å skape en kultur hvor det å jobbe litt til tross for egen sykdom ble vanlig.

Det synes jeg var en utfordring når for eksempel folk var hjemme med sykt barn eller var syk selv eller sånn og folk jobba veldig mye, «jeg er egentlig syk i dag, men jeg jobber litt her og der». Det er lettere når man er fysisk på kontoret. Når du da var hjemme så var du borte fra jobben.

Det blir fort en kultur. Og særlig når det er en sånn chat som går på en måte og alle skriver at, ja jeg skulle vært syk, men jobber. Så er det kjedelig å være den ene som er syk, men jobber ikke.

Det reflekteres rundt om pandemien og smitteverntiltakene påvirket dette, da det medførte at mange var hjemme fra jobb, selv om de ikke nødvendigvis definerte seg selv som for syke til å jobb. Mindre symptomer og ubehag som tidligere ikke hadde medført bruk av egenmelding innebar nå at alle måtte holde seg hjemme enten i påvente av testsvar eller i karantene som følge av gjennomgått sykdom eller sykdom i nærmeste familie. Bruk av chat, bidro til å skape en forventning om at selv om veilederne var hjemme fra jobb, kunne de jobbe litt. Mellomlederne beskriver ulike måter å håndtere dette på hvor de tok dette opp med sin nærmeste leder og som et tema i avdelingsmøter. Det er også mulig å identifisere andre metoder for påvirkning som mellomlederne selv benyttet, enten bevisst eller ubevisst, for å påvirke kulturen i avdelingen.

5.5.1 Å bygge kultur digitalt

Gjennom intervjuene er det flere av de seks mekanismene Schein (2010) trekker frem, som blir tydelige. Strategiene for påvirkning som knyttes til rekruttering, fordeling av ressurser og belønning blir naturlig nok ikke bruk da informantene ikke har personalansvar tillagt sin rolle. Dette har en sammenheng med nivå av ledelse og at det generelt i helse, sosial og velferdstjenester er begrenset med belønning som kan fordeles. De tre siste måtene for påvirkning kommer imidlertid tydelig frem, det er disse jeg vil se nærmere på for å analysere hvordan lederne bruker disse for å eventuelt påvirke kulturinnholdet og uttrykkene.

Pandemien og overgang til påbud om hjemmekontor kan tenkes å ha vært en hendelse som har påvirket avdelingens grunnleggende antakelser. Deres vanlige løsninger på utfordringer kunne ikke nødvendigvis lenger benyttes. Dette kan ha medført behov for å redefinere kulturen, og kan være årsaken til at temaet kultur hyppig ble diskutert i intervjuene. Flere trekker frem innføring av daglige morgenmøter, som kan ha bidratt til å skape den fellesskapsfølelsen som beskrives i starten av perioden.

Det var veldig overraskende når vi hadde de morgenmøtene som ingen sa noen ting på også spurte vi jo avdelingen sånn «vil dere ha morgenmøter? Vil dere ha en dag i uka eller hva liksom vil du?» Og da ville nesten alle, de ville ha de daglige morgenmøtene hvor ingen sa noen ting (...) Kanskje behov for å føle at det er en god start uansett på dagen. Det er jo ensomt å sitte hjemme og de fleste har jo ikke snakket med noen før lunsj ikke sant. Også tror jeg folk ringer etter møtet for å si liksom sånn.. ehm.. det passet kanskje ikke å ta dette i plenum ... ringer fordi det kan jo ha satt i gang noe.

Opplevelsen av økt motivasjon og samhold i denne perioden kan betegnes som en felles emosjonell respons på en begivenhet. En slik hendelse kan bidra til en fellesskapsfølelse (Bang, 2019, s.90-91). Ved å ha bevissthet rundt bruk av ulike aktiviteter kan dette brukes som verktøy for å skape tilhørighet. Denne fellesskapsfølelsen forsvinner litt etter hvert som tiden går, og det arbeidet som tidligere bandt dem sammen ble kanskje også noe endret. Det kan tenkes at de ulike veilederne hadde ulike reaksjoner på dette, som medførte at de emosjonelle responsene ikke var de samme lenger.

Det å skulle bygge kultur når medlemmene ikke kjenner hverandre fra før av, viste seg i studien til Jarvenpaa & Leidner (1998) å være krevende. De fant ut at det teamene utviklet seg ulikt avhengig av medlemmenes respons på hverandres kommunikasjon. Å skape affektiv tillit var også krevende, noe som er gjenkjennbart også i min studie. Særlig informantene som byttet rolle under pandemien setter ord på dette.

(...) Vi har prøvd å bygge ny avdeling ett års tid og det har vært vanskelig fordi vi sitter på hjemmekontor, fordi folk har bare møtt hverandre på Teams. Og folk får ikke noe sånn.. de blir ikke kjent med hverandre. Fordi man kjenner hverandre bare på navn. Teams blir veldig sånn frakoblet og teknisk da egentlig (...).

For å bidra til å skape rammer for de gode relasjonene ble det tydelig at lederne var opptatt av hvordan de gjennomførte samtaler med veilederne, hvilket språk de benyttet, og hvilke rammer de satt for kommunikasjon. Dette anses også som en måte å påvirke kulturen på

ifølge Schein (2010), og kan sees i sammenheng med endring av de verbale og strukturelle kulturuttrykkene.

5.5.2 Endring av verbale og strukturelle kulturuttrykk

Ved å organisere og legge til rette for felles aktiviteter kan en leder bidra til å påvirke normene, og kulturens innhold, som på sikt kan bidra til endret atferd i avdelingen. Felles aktiviteter kan bidra til å bygge tillit i relasjoner. Flere av informantene nevner forsøk med å overføre tidligere sosiale aktiviteter inn i den digitale verden, gjennom såkalte digitale felles avslutninger på uken kalt fredagskos. I disse tilfellene fremstår det paradoksalt nok ikke som at dette har bidratt til å styrke tilliten, eller relasjonene, da det snarere beskrives som ubekvemt.

Det var jo en kollega som skulle ha fredagskos da, hadde prøvd det digitalt. En liten stund, også når samtlige hadde slått av kamera og hadde på mute og han var den eneste som satt der og hadde litt sånn et mannsshow så var det ikke så artig å holde den fredagskosen lenger. Det blir litt sånn, de sosiale tingene som prøver å få til via den digitale ble liksom litt påtatt.

Istedenfor å overføre tidligere strukturer til nye rammer, kan det tenkes at det å etablere nye strukturer for møter og aktiviteter kan være mer hensiktsmessig. Å tematisere i hvilke tilfeller det brukes chat, når det ringes og når videosamtaler benyttes kan muligens bidra til å rydde i kommunikasjonen og bygge en kultur. De verbale og strukturelle kulturuttrykkene vil i disse tilfellene bli påvirket. Flere av informantene har vært særlig opptatt av dette, spesielt når det gjelder å sette rammer for digitale samtaler, som beskrives for eksempel slik:

Det er lettere å gjemme seg bort, folk skrur ikke på kamera. Det med møtevirksomheten har vi måttet ta opp flere ganger. Bare sånn: hvordan ønsker vi å ha det i dette forumet, husk mikronen på, slik at husker på alle sanne småting. Også er det så lett og ikke svare når man er på teams. Det er vanskeligere å ikke svare hvis man sitter fysisk i en gruppe. Og det har jeg tatt opp flere ganger (...) Når jeg spør et spørsmål er det fint om dere nikker, hvis dere ikke er enige bare gi meg et ja eller nei. Bare sånn, er dere med eller er det jeg sier helt gresk. Vi har også en god tone, for eksempel at man skrur på mikrofonen i møter hvor det ikke er så mange, at det blir en litt mer sånn uformell. Ikke trenger å «rekke opp hånden», men at man kan snakke sånn som man hadde gjort i et vanlig møterom. Og at vi har vært veldig tydelige på

bruk av kroppsspråk på Teams fordi man kan lett misforstå hverandre. Se på skjermen når man har et møte, og ikke sitter på mobilen fordi det er lett å tenke at man ikke er så interessert hvis man kikker litt bort, at man virker uengasjert. Det er så fort at sånne småting kan gjøre at man misoppfattes og skape usikkerhet. Og det har vi også jobben en del med, hvordan man er på Teams for at det skal bli en så god dynamikk som mulig.

Disse rammene for kommunikasjon kan på sikt påvirke atferden til medlemmene, gjennom at det bygges nye normer gjennom de felles aktivitetene som gjøres. Samtidig peker det på risikoen som er knyttet til det å stole på andre, da opplevelsen av sårbarhet og usikkerhet blir mer tydelig i digitale møter. Mine resultater kan i likhet med studien til Scandura & Pellegrini (2008) tyde på at tillit er skjær, og at den ikke automatisk vedvarer som en konsekvens av å ha sterke relasjoner. Risikoen ved å vise tillit kan oppleves større fra hjemmekontoret, noe som kan motvirkes gjennom å være bevisst på endring av kulturuttrykkene, og hvordan disse kan påvirke stemningen internt i avdelingen.

6.0 Diskusjon

Informantene snakker mye koblingene mellom de tre delene som lederskap består av. Den administrative delen av rollen kobles tett sammen med kultur, hvor endring av arbeidsoppgaver og nye måter å løse daglig drift på blir satt i sammenheng med å bygge en kultur som legger til rette for den nye hverdagen. Dette kobles videre sammen med hvordan de skaper og opprettholder tillit i relasjonene. Det er to ulike momenter jeg ønsker å diskutere videre i lys av analysen. Det ene handler om hvordan mellomleders relasjon til egen leder også påvirker og bidrar til å forme deres utøvelse av rolle. Det andre momentet handler om den hybride arbeidshverdagen. Bakgrunnen for at jeg ønsker å diskutere dette er fordi analysen peker mot noen mulige utfordringer som den nye arbeidshverdagen kan by på. Dette er interessant da de mange i fremtiden vil ha en hybrid arbeidshverdag.

6.1 Parallelle prosesser, mellomlederens relasjon til egen leder

Du leder gjennom de relasjonene du har utviklet til dine medarbeidere, noe som er en forutsetning for god ledelse (Uhl Bien, 1995, sitert i De Paoli, 2020). Det kan derfor argumenteres for at det er viktig med en sterk leder- medarbeider relasjon også for å oppleve seg selv som en god leder. Det kan diskuteres om mellomledernes opplevelse av

egensituasjon og rolle i denne perioden også har påvirket styrken i relasjonen både oppover og nedover i organisasjonen. Informantene beskriver tydelig hvordan de selv synes det er krevende å jobbe hjemmefra, og hvordan de også tenker at dette påvirker deres utøvelse av rollen. De beskriver at de ikke får utøvd rollen slik de gjerne skulle ha ønsket, og knyttet dette i stor grad til at de ikke opplever at veilederne blir fulgt opp så godt som de ønsket. Allikevel har de som analysen har vist gjort noen spesifikke grep for å nettopp gjøre seg enda mer tilgjengelige for veilederne enn ellers. Dette kan synes som et paradoks. En mulig sammenheng og årsaksforklaring kan tenkes å være mellomlederens relasjon til egen leder, og i hvilken grad de selv opplever støtte og bekreftelse i hverdagen.

De parallelle prosessene blir tydelige i flere av intervjuene, hvor mellomlederne ser deres eget forhold til sin leder i sammenheng med deres relasjon til veilederne. Det kan synes å være en sammenheng mellom deres forhold til egen leder og opplevelse av egen arbeidshverdag. Det er en tendens mot at de informantene som beskriver sin egen rolle som mer ensom, også beskriver sin egen leder som mer perifer i arbeidshverdagen. Dersom endringene i deres egne arbeidsoppgaver ikke i tilstrekkelig grad har vært tema i samtaler med deres nærmeste leder, kan dette også ha bidratt til følelsen av ensomhet i rollen. De parallelle prosessene kan her også føre til reduksjon i motivasjon. Lederen er i mange tilfeller en rollemodell, og kan gjennom sin kommunikasjon bidra til å påvirke kulturen i en avdeling (Schein, 2010). Er leder synlig umotivert, og kanskje også setter ord på dette for gruppen kan det påvirke stemningen og den veiledningen som gis. Dette ble særlig aktuelt utover i pandemien, hvor det beskrives av flere at de opplevde tyngre perioder. Stemningen generelt på avdelingene var ikke lenger preget av det samme engasjementet og fellesskapsfølelsen som oppstår umiddelbart etter at pandemien inntraff. På denne måten kan lederen ubevisst bidra til å påvirke kulturen i negativ retning. Motivasjon og uttrykk for dette er ifølge Bang (2019) et kulturuttrykk. Denne mulige effekten bekreftes også av Yukl (2013, s.227) som sier at positive eller negative følelser kan påvirke den enkelte medarbeiders oppfattelse av sin leder.

Antagelsen om de parallelle prosessene kan imidlertid ikke bekreftes som funn da dette ikke eksplisitt har vært undersøkt i forbindelse med intervjuene. Selv om det kan virke som at det oppstår parallelle prosesser når det kommer til å bygge sterke relasjoner. Når det gjelder grad av og behovet for kontroll er ikke de parallelle prosessene like åpenbare. Informantene forteller for eksempel om økt grad av kontroll i starten av perioden, samtidig som de opplever mindre kontroll fra sine ledere. Dette kan tyde på at graden av kontroll i

dette tilfellet i større grad handler om mellomleders personlighet og endring i arbeidshverdagen enn uttrykk for en parallell prosess.

6.2 Den hybride arbeidshverdagen

Bevissthet rundt kulturbærende strukturer og kommunikasjon trekkes i analysen frem som vesentlig for mellomlederens handlingsrom. Denne bevisstheten vil muligens bli enda viktigere i en hybrid arbeidshverdag, når hele avdelingen sjelden er samlet på kontoret. Kanskje vil behovet for å bygge kultur bli enda sterkere i fremtiden, og forventningene til lederne på dette området bli større. Gjestene i podkasten til Persson (2022a, b, c) forteller om hvordan deres bedrifter har jobbet med å gjøre arbeidshverdagen hybrid. Podkasten er laget basert på et seminar SINTEF arrangerte, hvor det snakkes om forskning som er gjort knyttet til den hybride hverdagen. For å jobbe med kultur forteller gjestene i podkasten at de har opprettet såkalte kulturbærende dager, hvor det kreves tilstedeværelse på kontoret. Til gjengjeld er disse dagene ofte fylt med sosiale sammenkomster og arrangement. De var opptatt av at tilstedeværelse var viktig for å skape kultur, og at dette bygges gjennom felles aktiviteter.

Flere av informantene trekker også frem dette poenget. Analysen peker på viktigheten av slike kulturbærende dager, særlig i en hybrid hverdag. Informantene trekker frem at det å skape felles kulturinnhold og uttrykk når alle ikke er fysisk samlet, vil bli ekstra krevende og viktig i en hybrid arbeidshverdag. Et annet område som nevnes i denne sammenheng er læring, kompetanse og utvikling.

6.2.1 Konsekvenser for læring, kompetanse og utvikling

Et område informantene nevner som krevende er å lage langsiktige planer for utvikling og kompetanse, og at innholdet i arbeidet i større grad preges av adhoc løsninger. De uttrykker særlig en bekymring for at nyansatte vil ha et annet utgangspunkt for yrkesutøvelsen da de mistet daglig interaksjon med sine kollegaer, og at opplæringen bar preg av informasjonsformidling og besvarelse av spørsmål. Dette er et område hvor lederen kan påvirke kulturen (Schein, 2010) og bør derfor vises oppmerksomhet. Gode opplæringsprogram for nyansatte vil være vesentlig for å sikre læring og kompetanseutvikling i henhold til organisasjonens mandat og mål, men også for å gi den enkelte en opplevelse av mestring i egen arbeidshverdag (Ellingsen et al., 2021).

Ved opplæring fra hjemmekontoret er det en risiko for at opplæringen blir for unyansert og begrenset som følge av at det ikke vil være like stor tilgjengelig for å lære gjennom å observere kollegaer i praksis. Disse fysiske observasjonene vil også være viktige for nyansatte for å lære de kulturelle normene og sjargongen på avdelingen, som vil være viktig for å utvikle en fellesskapsfølelse. Delen av arbeidet som handler om faglig utvikling, diskusjoner og langsiktige planer beskrives som givende, og når dette blir en mindre del av hverdagen oppleves den i større grad som kjedelig. Ifølge Bang (2019, s.78) så er det slik at arbeidsoppgavene som utføres ikke bare påvirkes av enkeltpersonene, men også hvordan de forholder seg til hverandre. Derfor vil også relasjonene mellom kollegaer være av betydning, også for lederen sin rolle.

7.0 Konklusjon

Mine informanter var ikke vant til hjemmekontor, noe som kan tenkes å ha påvirket deres opplevelse av denne perioden. Relasjonsbygging kan by på noen nye utfordringer fra hjemmekontoret, når all kommunikasjon foregår via digitale verktøy. Det krever muligens en større bevissthet av leder rundt hvordan bygge og vedlikeholde relasjoner, hvor tilgjengelighet, åpenhet, rolle og forventningsavklaring trekkes frem som sentrale elementer. Lederne har blitt mer bevisste på at de har jevnlig kontakt med alle veilederne, et positivt funn med tanke på ambisjonen om å utvikle sterke relasjoner til alle medarbeiderne. Det å gi tilbakemeldinger beskrives også som mer fremtredende fra hjemmekontoret, noe som kan tenkes å påvirke både den kognitive-, affektive- og handlingsdimensjonen av tillit. Undersøkelsen har gjort meg mer bevisst ikke bare på lederens rolle i å skape sterke relasjoner til medarbeiderne ved hjelp av å balansere tillitt og kontroll, men også hvordan ulike typer tillit kan ha en betydning for relasjonen. Opplever lederne å ha sterke relasjoner kan det virke som at de også ser mer positivt på sin egen rolle utøvelse også.

Kontroll utøves gjennom å vise tillit og er nært knyttet både til alle delene av lederskapet. Kontrollen som gjøres i relasjonen omtales som en måte å vise omsorg på, og omhandler i liten grad en kontroll av at veilederne gjennomfører jobben sin. Kontroll og tillit eksisterer derfor mer i et samspill enn i et spenningsforhold med hverandre. Samtidig har det også blitt tydelig for meg gjennom arbeidet med oppgaven at en mellomleder har relativt stort handlingsrom og mulighet til å påvirke egen rolle. Særlig blir dette synlig gjennom endring av kulturuttrykk og kulturinnhold, som bevisst kan benyttes for å bygge sterke relasjoner til alle

medarbeiderne. Dette må sees i kombinasjonen med økt grad av sårbarhet som perioden kan synes å ha medført. Kombinasjonen av de nevnte faktorene kan bidra til å gi mellomlederen et annet handlingsrom fra hjemmekontoret, men det krever også en god relasjon til egen leder for å kunne utnytte dette handlingsrommet til det fulle.

Referanser

- Axelsson, J. & Høyser, H.C. (2016). Tillit og kontroll – som ild og vann eller som sukker og kanel? I H.C. Høyser & B.S. Tranøy (Red.), *Tillit styring kontroll*. (47-57) Universitetsforlaget.
- Bakken, T (2016). Tillitens risiko. I H.C. Høyser & B.S. Tranøy (Red.), *Tillit styring kontroll*. (28-46) Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2019). *Organisasjonskultur* (4.utg). Universitetsforlaget
- Bentzen, T.Ø. (2018). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer* (1. utg). Jurist – og Økonomforbundets Forlag
- Bergum, S., Fugletveit, R., Hermanrud, I., Lofthus, A.M., Madsbu, J.P & Øvrelid, B. (2020). *Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler. Sluttrapport fra et NAV FoU-prosjekt 2017-2020*. Høgskolen i Innlandet.
- Brower, H.H., Schoorman, F.D. & Tan, H.H. (2000). A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0)
- Colbjørnsen, T. 2004. *Ledere og lederskap*. Fagbokforlaget
- De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi & finans*, 36(3), 226-239. <https://doi.org/10.18261/issn.n1504-2871-2020-03-06>
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L & Ferris, G.R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of Leader – Member Exchange: Integrating the Past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <http://doi.org/10.1170/01492063114115280>
- Ellingsen, P., Eriksson, R. & Tangnæs, E. (2021). Digital samhandling i den norske arbeids- og velferdsforvaltningen. Veiledernes arbeidssituasjon i en teknologisk samtid. *Fontene forskning*, 14(2), 17-29
- Harding, N., Lee, H. & Ford, J. (2014). Who is “the middle manager?” *Human relations*, 67 (10), 1213-1237. <https://doi.org/10.1177/0018726713516654>

- Hermanrud, I. (2016). Tillit i det digitale arbeidslivet- praksiser som fremmer tillit og mistillit. I H.C. Høyer & B.S. Tranøy (Red.), *Tillit styring kontroll*. (71-83) Universitetsforlaget.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal akademisk AS
- Høyer, H.C, Kaasa, S. & Tranøy B.S. (2016). Introduksjon og innledning. I H.C. Høyer & B.S. Tranøy (Red.), *Tillit styring kontroll*. (5-24) Universitetsforlaget.
- Jarvenpaa, S.L. & Leidner, D.E. (1998). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101-1998.tb.00080.x>
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2021). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (6 utg.). Abstrakt forlag
- Kassah, B.L.L. (2007). Tillit og kontroll i det nye arbeidslivet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 48(4), 579-589. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2007-04-05>
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse (5 utg.). Fagbokforlaget
- Ladegård, G. & Vabo, S.I (Red.). (2010). *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget
- Lesjø, J.H. (2016). Mot nye tider for kommunene? I H.C. Høyer & B.S. Tranøy (Red.), *Tillit styring kontroll*. (71-83) Universitetsforlaget.
- Midl. forskrift til folketrygdloven og arbeidsmiljøloven. (2020). *Midlertidig forskrift til folketrygdloven og arbeidsmiljøloven i forbindelse med covid-19-pandemien*. (FOR-2020-03-20-368). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2020-03-20-368>
- Midl. forskrift til sosialtjenesteloven. (2020). *Midlertidig forskrift om unntak fra sosialtjenesteloven*. (FOR-2020-05-08-966). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SFO/forskrift/2020-05-08-966>
- NAV. (2022,28.april). *Kva er NAV?* <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/kva-er-nav>
- OsloMet. (2021a, 23.november). *Lagre og behandle data i bachelor- og masteroppgaver*. OsloMet. <https://student.oslomet.no/lagre-og-behandle-data-i-studieoppgaver>
- OsloMet. (2021b, 20.desember). *Klassifisering av data*. OsloMet. <https://ansatt.oslomet.no/klassifisering>

- Persson, A.F. (Programleder). (2022a, 1.mars). *Bonusepisode (1:4) - Fleksibilitet og kulturbygging i den hybride arbeidshverdagen* [Audio podkast episode]. I Smart forklart SINTEF.
- Persson, A.F. (Programleder). (2022b, 1.mars). *Bonusepisode (2:4) – Hvordan on-boardere nyansatte i den hybride arbeidshverdagen?* [Audio podkast episode]. I Smart forklart SINTEF.
- Persson, A.F. (Programleder). (2022c, 1.mars). *Bonusepisode (4:4) –Hvordan lede i den hybride arbeidshverdagen?* [Audio podkast episode]. I Smart forklart SINTEF.
- Reamer, F.G. (2013). Social Work in a Digital Age: Ethical and Risk Management Challenges. *Social work*, 58 (2), 163- 172.<https://doi.org/10.1093/sw/swt003>
- Scandura, T.A & Pellegrini, E.K. (2008). Trust and Leader- Member Exchange. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), 101-110.
<http://doi.org/10.1177/1548051808320986>
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4 utg.) Jossey-Bass
- Schyns, B. & Day, D. (2010). Critique and review of leader- member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1), 1-29. <https://doi.org/10.1080/13594320903024922>
- Sluss, D.M., Klimchak, M. & Holmes, J.J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behaviour*, 73, 457-464. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.001>
- Spence, T. (2022, 30.jan.). Erstatteer årlige budsjettkutt med «tillitsreform» i offentlig sektor. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/oWPmo7/erstatteer-aarlige-budsjettkutt-med-tillitsreform-i-offentlig-sektor>
- Thiel, S.V. (2014). *Research methods in public administration and public management: an introduction*. Routledge.
- Tjora, A. (2021). Kvalitative forskningsmetoder i praksis (4 utg.). Gyldendal
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity and COVID-19: Leadership and Followership in a Complex World. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1400-1404.
<http://doi.org/10.1111/joms.12696>

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6 utg). Englewood Cliffs New

Yukl, G. (2013). Dyadic theories and followership. I G.A. Yukl (Red.), *Leadership in organizations* (s.221-224). Pearson

Vedlegg

Vedlegg 1: NSD skjema

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer 365220

Prosjekttittel

Hvordan balansere mellomlederen forholdet mellom tillitt og kontroll fra hjemmekontoret?

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet — storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatte/veileder eller stipendiat)

Dag Jansson, dagjan@oslomet.no, tlf: 90843634

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Cathrine Haugen, cathrine.haugen@yahoo.no, tlf: 91645634

Prosjektperiode

21.02.2022 - 30.06.2022

Vurdering (1)

01.02.2022 - 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, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

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 denne være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

Personverntjenester 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

Personverntjenester 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.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Pandemien medførte endringer i arbeidshverdagen for mange, og bruk av hjemmekontor har i lange perioder vært påbudt for de som kan. I NAV var praksis rundt bruk av hjemmekontor før pandemien ulik. Felles for alle var at pandemien på mange måter bidro til å tenke annerledes rundt egen praksis, og mange befant seg i en situasjon hvor hjemmekontor var den nye hverdagen. En mellomleder er ofte nært på praksis og er samtidig et bindeledd oppover i organisasjonen. Relasjonene en mellomleder har til andre kan derfor tenkes å være viktige elementer i utøvelsen av rollen.

Innledende spørsmål:

- Hva er stillingsbetegnelsen din?
- Hva er ditt ansvarsområde?

Refleksjonsspørsmål:

- Hvordan påvirket overgangen fra å være på kontoret til primært å ha hjemmekontor utøvelsen av rollen din?
- Har endring i arbeidsform påvirket behov for, eller formen for kontroll?
- I hvilken grad har du jobbet på nye måter med å bygge tillit?
- Hva kjennetegner en god balanse mellom det å ha oversikt over hva medarbeiderne gjør og gi trygghet til å ta egne avgjørelser?

Oppfølgingsspørsmål (til bruk ved behov):

- Er det situasjoner hvor du har opplevd det motsatte?
- Hvordan kunne et alternativ sett ut?
- Hvordan tror du medarbeiderne/kollegaene dine opplevde dette?
- Er disse temaene noe du har snakket med kollegaer, ledere om?
- Fortell mer
- Kan du komme med et eksempel

Avslutning (velg det spørsmålet som passer i det enkelte intervju):

- Er det noe jeg burde ha spurt om, eller er det tema du/dere savner som vi ikke har vært innom?
- Har vi snakket om det du/dere så for deg at ville bli tema i dag?
- Har du/dere kommet på noen nye refleksjoner underveis i samtalen?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

” En mellomleders handlingsrom fra hjemmekontoret”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt som skal inngå i min masteroppgave i studiet «Styring og ledelse i offentlig sektor» ved Storbyuniversitetet OsloMet. Prosjektet vil kun bli brukt i forbindelse med min mastergrad, og opplysningene vil ikke bli brukt til andre formål.

I dette skrevet får du informasjon om formålet med prosjektet og hva en eventuell deltagelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å få innsikt i og kjennskap til hvordan påbud om hjemmekontor har påvirket utøvelsen av mellomlederrollen. Mer spesifikt ønsker jeg å belyse hvordan balansen mellom tillitt og kontroll eventuelt har blitt påvirket av dette. Hensikten er å bidra til å belyse hvilket handlingsrom hjemmekontor kan gi, og hvordan dette også vil bidra til å utforme mellomlederrollen i en arbeidshverdag som fremover vil være preget av en kombinasjon av tilstedeværelse på kontoret og bruk av hjemmekontor.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er fakultet for samfunnsvitenskap ved OsloMet som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har selv jobbet mange år på NAV kontor, og har tatt kontakt med mitt nettverk for å finne personer som vil la seg intervju om dette. Du har fått denne henvendelsen på bakgrunn av at jeg har henvendt meg til bekjente i NAV, og disse personene har tenkt at dette kan være aktuelt for deg. Jeg ønsker å snakke med deg som er mellomleder selv, eller deg som er medarbeider. I denne sammenhengen er det ikke nødvendig at du som mellomleder har personalansvar.

Dersom du synes at dette høres spennende ut, så gleder jeg meg til å høre fra deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du ønsker å delta i prosjektet vil jeg ha et intervju med deg, hvor jeg stiller forskjellige spørsmål relatert til temaet. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet, og det vil ta ca. 45 minutter ved individuelt intervju og ca. 1,5 time ved gruppeintervju. Intervjuene er tenkt gjennomført i februar/mars 2022. Det vil bli tatt lydopptak under intervjuet.

Er du mellomleder vil det være mulighet for enten å delta på en gruppesamtale eller et individuelt intervju. En gruppesamtale vil bestå av maks fem deltakere (inkludert deg) og de andre vil også ha en mellomlederrolle. Du velger selv hvilke av de to formene du er mest komfortabel med.

Er du medarbeider, og vil delta i prosjektet for å belyse teamet fra denne rollen vil dette kun gjøres gjennom individuelle intervju.

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

Opplysningene om deg vil kun bli brukt til formålet, som beskrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg og min veileder som vil ha tilgang til personopplysninger, som vil bli lagret på en sikker måte. Det er kun jeg som student som vil ha tilgang til lydopptakene fra intervjuet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Alle lydopptak fra intervju vil bli slettet når alt det vi har snakket om er skrevet ned. Opplysningene anonymiseres når masteroppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30.06.2022.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

å få slettet personopplysninger om deg

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Storbyuniversitetet OsloMet ved prosjektansvarlig Dag Jansson (dagjan@oslomet.no) eller mastergrad-student Cathrine Haugen (s340268@oslomet.no, tlf. 91 64 56 34)

Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen (personvernombud@oslomet.no, tlf. 67 23 55 34)

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

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

Med vennlig hilsen

Dag Jansson (veileder)

Cathrine Haugen (student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «En mellomleders handlingsrom fra hjemmekontoret», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju
- å delta i gruppeintervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)