



OsloMet - Storbyuniversitetet

TVUNGEN FJERNLEDELSE

«Hvordan kan praktiseringen av tvungen fjernledelse påvirke mellomledere?»

En studie av hvordan tvungen fjernledelse påvirket mellomledere i Politiets utlendingsenhet under Covid-19 pandemien

Synne Sebakk

Masteroppgave våren 2023
Masterstudium i offentlig administrasjon og styring

OsloMet – Storbyuniversitetet, Handelshøyskolen
Fakultetet for samfunnsvitenskap

Forord

Denne masteroppgaven skrives som en avsluttende vurdering på masterstudiet i offentlig administrasjon og styring ved OsloMet Storbyuniversitetet. Masteroppgaven markerer også avslutningen på en totalt 18 års lang skolegang. Det oppleves som litt vemodig å skulle forlate studenttilværelsen. Samtidig gleder jeg meg til nå å endelig skulle møte arbeidslivet for fullt.

Arbeidet med denne masteroppgaven har til tider virket krevende, men jeg anser i all hovedsak prosessen vedrørende masteroppgaven som spennende og svært lærerikt. Både med tanke på faglig kunnskap og personlig utvikling er dette en prosess jeg ikke ville vært foruten. I den sammenheng er det mange som bør takkes.

Jeg vil først og fremst takke Politiets utlendingsenhet som har latt meg gjennomføre undersøkelsen i deres virksomhet, og da spesielt de åtte informantene som sa seg villig til å delta i dette prosjektet. Uten deres deltakelse og bidrag hadde ikke dette vært mulig å gjennomføre.

Videre vil jeg rette en stor takk min veileder Anita Schjølset for god oppfølging, samt nyttige tilbakemeldinger og råd gjennom hele prosessen. Jeg vil også takke min far for korrekturlesning og gode innspill underveis.

Til slutt, tusen takk til familie, venner og samboer for all støtte, motivasjon og oppmuntring gjennom denne prosessen, og gjennom mange år på skolebenken. Jeg hadde ikke klart dette uten dere.

Synne Sebak

Oslo, mai 2023

Sammendrag

Covid-19 pandemien krevde at millioner av mennesker ble fjernarbeidere over natten, og fjernledelse ble med dette en nødvendighet. Denne masteroppgaven har til hensikt å bidra til økt forståelse av hvordan ledere påvirkes når konteksten rundt virksomheten tvinger dem til å lede på avstand. Gjennom en kvalitativ studie med fenomenologisk tilnærming ønsker jeg å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan kan praktiseringen av tvungen fjernledelse påvirke mellomledere?»

Oppgaven tar utgangspunkt i en enhet innenfor den norske politietaten, Politiets utlendingsenhet (PU). Covid-19 pandemien endret konteksten og premissene for ledelse i PU, da pålagt hjemmekontor ble den nye hverdagen. Det å utøve ledelse med fysisk avstand til sine medarbeidere ble en ny tilstand for mange av lederne. Oppgaven retter søke lys mot hvordan tvungen fjernledelse og pålagt hjemmekontor kan påvirke mellomlederne, da spesielt med tanke på kommunikasjon, leder-medarbeider relasjonene og prioritering av arbeidsoppgaver. Undersøkelsen er basert på åtte dybdeintervjuer med mellomledere hentet fra Politiets utlendingsenhet. Dette gjør det mulig å studere ledernes erfaringer knyttet til fenomenet tvungen fjernledelse. Sammen med relevant litteratur og forskning på fjernledelse skal undersøkelsen bidra til å besvare problemstillingen.

Studiens funn indikerer at plutselige endringer i kontekst og forutsetninger vil påvirke mellomledere og utøvelsen av ledelse. En overgang fra nærledelse til fjernledelse utløser et behov for endring, blant annet når det kommer til kommunikasjon, personalhåndtering og prioritering av arbeidsoppgaver. Eksempelvis vil overgangen fra ansikt til ansikt kommunikasjon til heldigital kommunikasjon oppleves som krevende. Lederne må i større grad bruke tid på å sikre tydelige budskap og riktig informasjon. Tvungen fjernledelse vil også gjøre det mer utfordrende å bygge relasjoner til nyansatte, samt sikre en tilfredsstillende oppfølging av alle medarbeidere. Videre indikerer funnene at lederne i større grad enn før må prioritere personaloppfølging, kontroll og koordinering.

Tvungen fjernledelse kan altså potensielt bringe med seg flere utfordringer, noe som krever økt bevissthet fra lederens side når det kommer til utøvelse av ledelse. Denne ledelsesformen krever at ledere i større grad planlegger, strukturerer og organiserer sine lederoppgaver. Dette er en forutsetning dersom en skal utøve sin lederfunksjon og lederrolle på best mulig måte.

Abstract

The Covid-19 pandemic required millions of people to become remote workers overnight, and remote management thus became a necessity. This master's thesis aims to contribute to an increased understanding of how managers are affected when the context around the organization forces them to lead from a distance. Through a qualitative study with a phenomenological approach, I want to answer the following question:

«How can the practice of forced remote management affect middle managers?»

The master's thesis is based on a unit within the Norwegian Police Service, Politiets utlendingsenhet (PU). The Covid-19 pandemic changed the context and the premises for management in PU, and imposed use of home office became the new everyday life. Exercising management from a distance presented many leaders with a new and unknown situation. This study shows how forced remote management and imposed use of home office can affect middle managers, especially when it comes to communication, manager-employee relationships and prioritization of work tasks. The survey is based on eight in-depth interviews with different middle managers from Politiets utlendingsenhet. This makes it possible to study the managers' experiences related to the phenomenon of forced remote management. Together with relevant literature and research on remote management, the survey will contribute to answering the question at hand.

The study's findings indicate that sudden changes in the context and assumptions will affect the middle manager and the exercise of leadership. A transition from regular management to forced remote management triggers a need for change, for example when it comes to communication, personnel management and prioritization of work tasks. For example, the transition from face-to-face communication to fully digital communication will be experienced as challenging. Leaders put increased attention to ensuring clear messages and correct information. Forced remote management will also make it more challenging to build relationships with new employees and ensure satisfactory follow-up of all employees. The findings indicate also that managers must prioritize personnel management, control, and coordination to a greater extent than before.

Forced remote management can therefore potentially impose several new challenges, which requires more awareness from the leader when it comes to the exercise of management. This form of management requires that a leader increasingly has to plan, structure and organize

their management tasks. This is a prerequisite for exercising leadership and leadership role in the best possible way.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Kapittel 1 – Introduksjon	7
1.1 – Bakgrunn for tema	7
1.2 – Formål med oppgaven og presentasjon av problemstilling	7
1.3 – Avgrensning og konkretisering av oppgaven	9
1.4 – Oppgavens videre disposisjon og oppbygning	10
Kapittel 2 – Fjernledelse i Politiets utlendingsenhet	11
Kapittel 3 – Teori.....	14
3.1 – Ledelse, fjernledelse og «tvungen fjernledelse»	14
3.2 – Praktisering av fjernledelse – muligheter og utfordringer	16
3.3 – KROM-modellen	18
3.3.1 – Kommunikasjon	19
3.3.2 - Relasjoner	20
3.4 – Mintzbergs lederroller	22
3.4.1 - Interpersonelle roller	22
3.4.2 - Informasjonsroller	23
3.4.3 - Beslutningsroller	24
3.5 – Sammenfatning av KROM-modell og Mintzbergs lederroller	24
Kapittel 4 – Metode	27
4.1 – Valg av metode.....	27
4.2 – Forskningsdesign	28
4.3 – Datainnsamling.....	28
4.3.1 - Dybdeintervju.....	28
4.3.2 - Intervjuguide	29
4.3.3 - Utvalgsstrategi, utvalgsstørrelse og rekruttering	30
4.3.4 - Gjennomføring av intervjuer	31
4.3.5 - Etske hensyn	32
4.4 – Analyse	33
4.5 – Vurdering av metodens kvalitet	35
4.5.1 - Reliabilitet.....	35
4.5.2 - Validitet.....	36
4.5.3 - Generaliserbarhet	36
Kapittel 5 – Presentasjon av funn	37

5.1 – Lederens kommunikasjon	38
5.2 - Leder-medarbeider relasjonen	41
5.3 – Lederens prioritering av arbeidsoppgaver.....	45
Kapittel 6 – Analyse og diskusjon	48
6.1 - Lederens kommunikasjon	48
6.2 - Leder-medarbeiderrelasjonen	51
6.3 - Lederens prioritering av arbeidsoppgaver	53
Kapittel 7 – Oppsummering og konklusjon	55
Litteraturliste.....	58
Vedlegg	61
Vedlegg 1 – Informasjonsskriv til informantene	61
Vedlegg 2 - Samtykkeerklæring	63
Vedlegg 3 – Intervjuguide.....	64
Vedlegg 4 – SIKT vurdering av meldeskjema	66

Kapittel 1 – Introduksjon

1.1 – Bakgrunn for tema

Helt siden starten av år 2020 og frem til idag har utbruddet av Covid-19 viruset herjet på verdensbasis. Covid-19 står for «Coronavirus disease 2019» og regnes som en infeksjon av viruset SARS-coV-2 (FHI, 2020). Som følge av virusspredningen innførte den norske regjeringen i mars 2020 de mest inngripende nasjonale tiltakene som dette landet har stått overfor i fredstid (Regjeringen, 2020). Disse har påvirket enkeltmennesker, men også alle landets bedrifter og organisasjoner. Virusspredningen og smittevernstiltak resulterte i at flere virksomheter måtte stenges ned, og stadig flere av landets arbeidstakere måtte arbeide hjemmefra (Horgen, 2021). Dermed ble hjemmekontor og fjernledelse den nye arbeidshverdagen for mange.

Fjernledelse handler om å lede medarbeidere som har sitt kontor på et annet geografisk sted enn der lederen har sin daglige arbeidsplass (DFØ, 2022). Praktiseringen av fjernledelse har økt de siste tiårene i takt med den teknologiske utviklingen. Likevel var det først under Covid-19 pandemien av bruken av alternative digitale arbeidsløsninger økte kraftig. Eksempelvis viser undersøkelser at mer enn 90 prosent av statlige virksomheter og kommuner har økt bruken av fjernarbeidsløsninger som følge av koronapandemien (Pay, 2021). Fjernledelse er dermed ikke et nytt fenomen, men pandemien kan anses som en utløsende katalysator for økt omfang av denne arbeidsformen. Pandemien krevde at millioner av mennesker ble fjernarbeidere over natten, og fjernledelse ble med dette en nødvendighet (Wang , Liu, Qian, & Parker, 2020).

Fjernledelse knyttets ofte til frivillighet og fleksibilitet. Dette fordi ledelsesformen gir ledere og medarbeidere muligheten til å arbeide fra andre steder enn virksomhetens kontorer (Molstad & Aspeli, 2020). Nasjonale påbud og restriksjoner resulterte i at ledere og medarbeidere ble tvunget til å utøve sitt arbeid hjemmefra, og dermed forsvant dette frivillighets- og fleksibilitetsaspektet som fjernledelse normalt bringer med seg (Fantoft, 2021). Covid-19 pandemien introduserte oss for en ny form for fjernledelse og «*tvungen fjernledelse*» ble med dette en realitet.

1.2 – Formål med oppgaven og presentasjon av problemstilling

Pandemien utløste et krav til endring over natten i flere av landets virksomheter. Majoriteten av dette landet er vant til en arbeidshverdag som innebærer fysisk tilstedeværelse på en

arbeidsplass, sammen med respektive ledere og kollegaer (DFØ, 2023). Disse skulle nå gå fra å være nærarbeidere, til å bli fjernarbeidere, hvor deres eget hjem ble deres nye arbeidsplass. Denne overgangen kan potensielt bringe med seg flere utfordringer og utløse nye behov (Lippe & Lippenyi, 2019). Ledere får en spesielt sentral rolle i denne omstillingsprosessen. Eksempelvis kan tvungen fjernledelse virke utfordrende da den fysiske kontakten mellom ledere og medarbeidere blir brutt (Lippe & Lippenyi, 2019). Aktiv bruk av digitale arbeidsverktøy som digitale møterom og telefon, gjør at ledere må gå frem på en annen måte for å lede sine medarbeidere og utøve daglige arbeidsoppgaver (Yukl & Gardner, 2020). Dette gjør det interessant å studere hvordan tvungen fjernledelse egentlig opplevdes fra et lederperspektiv, og hvordan overgangen fra nærledelse til tvungen fjernledelse påvirker mellomledere. Ut ifra dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling for denne masteroppgaven:

«Hvordan kan praktiseringen av tvungen fjernledelse påvirke mellomledere?»

Covid-19 pandemien har økt bruken av alternative digitale arbeidsløsninger (Pay, 2021). Selv om ledere og medarbeidere ikke lenger tvinges av myndighetene til å arbeide hjemmefra er det nærliggende å anta at fjernledelse vil være en ledelsesform for fremtiden. Tidligere undersøkelser viser at flere ønsker å videreføre bruken av hjemmekontor og fjernledelse, også nå etter at de nasjonale restriksjonene er opphevet (Ingelsrud, 2022). Økt bruk av slike løsninger i fremtiden gjør fjernledelse til et dagsaktuelt tema.

Flere fikk erfaringer med tvungen hjemmekontor grunnet pandemien. Likevel viser forskningen knyttet til tvungen fjernledelse at dette fremdeles er et ukjent fenomen (Ragne, 2011). Erfaringer fra pandemien satte hjemmekontor og fjernledelse på dagsorden som et virkemiddel for mer effektiv ressursbruk i mange virksomheter (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2021). Tvangselementet som fjernledelse under pandemien brakte med seg, har gitt oss muligheten til å studere ledelse i en helt unik situasjon. Arbeidsgivere har interesse av å finne ut hvordan tvungen fjernledelse egentlig har fungert, og hva som eventuelt skal til for at fjernledelse skal fungere på best mulig måte i fremtiden. Derfor kan det være nyttig og interessant å studere følgende problemstilling nærmere.

Problemstillingen tar utgangspunkt i formålet med denne studien som er å bidra til økt forståelse av hvordan ledere påvirkes når konteksten rundt virksomheten tvinger dem til å lede på avstand. For å svare på problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål som

vektlegger sentrale faktorer ved mellomlederrollen: relasjoner, kommunikasjon og arbeidsoppgaver:

- Hvordan påvirker praktiseringen av tvungen fjernledelse lederens kommunikasjon?
- Hvordan påvirker praktiseringen av tvungen fjernledelse lederens relasjon til medarbeidere?
- Hvordan påvirker praktiseringen av tvungen fjernledelse lederens prioritering av arbeidsoppgaver?

1.3 – Avgrensning og konkretisering av oppgaven

Oppgaven avgrenses gjennom valg av problemstilling og forskningsspørsmål. Studien vil omhandle mellomledere, fordi de utgjør en svært sentral rolle i en virksomhet gjennom deres posisjon mellom toppledelsen og medarbeiderne, samt deres sammensatte lederoppgaver. En mellomleder med personalansvar skal bygge og vedlikeholde relasjoner, og kjenne sine medarbeidere godt (Hope, 2015). Covid-19 pandemien endret arbeidshverdagen for ledere og medarbeidere, og utløste et spesielt behov for personalhåndtering, ivaretagelse og personlig tilpassing.

I tillegg legger store deler av eksisterende forskning på fjernledelse fokus på medarbeiderperspektivet (Paoli, 2021). Flere studier både før og etter pandemien fokuserer på hvordan praktiseringen av fjernledelse påvirker medarbeiderne, og hvilke betingelser medarbeider trenger for at fjernledelse skal fungere godt (Lippe & Lippenyi, 2019). Lederperspektivet på dette området er mindre studert (Paoli, 2021). Mye av ledelseslitteraturen idag fremhever betydningen samspillet mellom ledere og medarbeidere har for effektiv ledelse (Yukl & Gardner, 2020). Ved å adressere kunnskapsgapet knyttet til lederperspektivet på dette området kan vi danne en mer helhetlig forståelse av hvordan ulike arbeidstakere påvirkes ved praktisering av tvungen fjernledelse og pålagt hjemmekontor. På bakgrunn av dette ønsker jeg å rette søkelys mot mellomlederens erfaringer knyttet til tvungen fjernledelse.

Oppgaven avgrenses videre til å omhandle mellomlederens kommunikasjon, relasjoner og arbeidsoppgaver. Molstad og Aspeli har utviklet KROM-modellen, en modell bestående av fire faktorer som blir sentrale når det kommer til å lede på avstand, nemlig kommunikasjon, relasjon, organisasjonskultur og mestring (Molstad & Aspeli, 2020). Mintzberg teori om lederroller retter søkelys mot lederens sammensatte og komplekse arbeidsoppgaver

(Mintzberg, 1973). I likhet med Molstad og Aspeli retter Mintzberg gjennom sin teori søkelys på sentrale lederoppgaver som blant annet omhandler relasjoner og kommunikasjon. Med dette teoretiske utgangspunktet tar oppgaven for seg hvordan praktiseringen av tvungen fjernledelse har påvirket kommunikasjon, relasjoner og arbeidsoppgaver hos mellomledere i Politiets utlendingsenhet. Bakgrunn for valg av organisasjon vil bli redegjort for i kontekstbeskrivelsen.

1.4 – Oppgavens videre disposisjon og oppbygning

Her presenteres en kort oversikt over oppgavens kapitler og innholdet i de ulike kapitlene:

Kapittel 1 – Introduksjon. Her ble bakgrunn for valgt tema presentert, samt en ytterligere beskrivelse av problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg forklarer hva formålet med undersøkelsen er, og hvordan jeg har valgt å avgrense oppgaven.

Kapittel 2 – Kontekstbeskrivelse. Dette kapitlet inneholder en introduksjon av enheten jeg har valgt å studere, og en begrunnelse for valg av virksomheten.

Kapittel 3 – Teori. Her vil teori og tidligere forskning som er relevant for problemstillingen bli redegjort for. Hovedfokuset vil ligge på ledelseslitteratur som omhandler fjernledelse. Teorien utgjør grunnlaget for videre analyse og diskusjon.

Kapittel 4 – Metode. Dette kapitlet vil ta for seg de metodiske valgene for undersøkelsen. Her vil forskningsdesign og valg av undersøkelsesmetode bli presentert.

Kapittel 5 – Funn. Her vil data og funnene fra egen undersøkelse bli presentert.

Kapittel 6 – Analyse og diskusjon. Dette kapitlet vil inneholde analyse og diskusjon av funnene fra resultatkapittelet. Diskusjonen vil knyttes opp mot litteraturen som blir presentert i teorikapittelet.

Kapittel 7 – Konklusjon. Her vil jeg oppsummere funnene og forsøke å besvare problemstillingen.

Litteraturliste – Viser samtlige referanser som har blitt brukt i denne masteroppgaven. Til slutt vil relevante vedlegg blir lagt til, som for eksempel informasjonsskriv til informanter, samtykkeskjema og intervjuguide.

Kapittel 2 – Fjernledelse i Politiets utlendingsenhet

For å kunne forstå hvordan ledere påvirkes når konteksten rundt virksomheten tvinger dem til å lede på avstand har jeg valgt å gjøre en undersøkelse innenfor den norske politietaten, Politiets utlendingsenhet.

Politiets utlendingsenhet (PU) er et særorgan innenfor politietaten som arbeider og bistår i utlendings saker. PU fungerer som Politiets hoveddaktør på migrasjonsfeltet, og det daglige arbeidet i organet går i hovedsak ut på å registrere asylsøkere, avklare identitet, og uttransporterte mennesker uten lovlig oppholdstillatelse i landet (Politiets utlendingsenhet, 2015). De har også et nasjonalt ansvar for samordning og generell støtte til andre politienheter på områder de har mulighet til å bistå i. PU er en del av utlendingsforvaltningen i Norge og samarbeider tett med andre instanser på utlendingsfeltet som blant annet

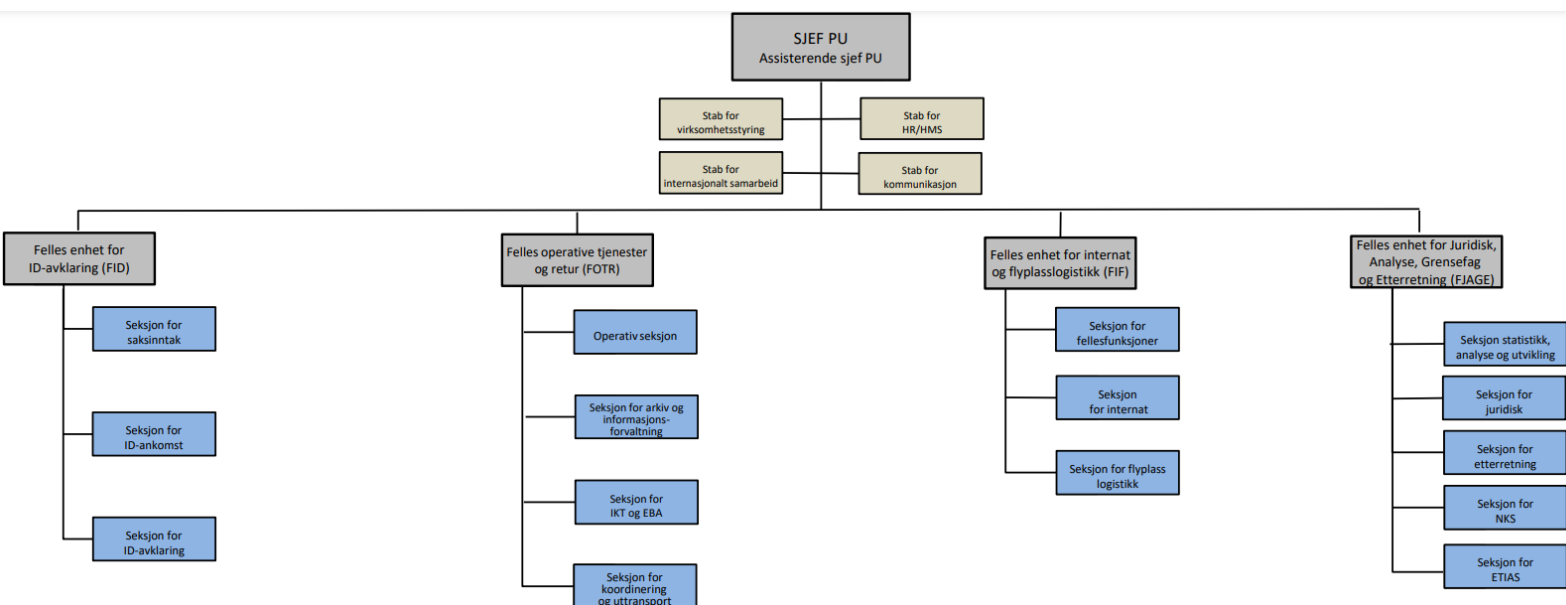
Utlendingsdirektoratet og Utlendingsnemnda (Politiets utlendingsenhet, 2015).

Utlendingsenhetens hovedoppgave dreier seg om effektivisering og samordning av Politiets innsats i forhold til asyl- og utlendings saker (Politidirektoratet, 2005).

PU ble opprettet i år 2004, og er per idag underlagt politidirektoratet og Justis- og beredskapsdepartementet (Politiet, 2022). Enheten er lokalisert med et hovedkontor på Tøyen, et utlendingsinternat på Trandum, en familieenhet på Haraldvangen, en politienhet i Bodø, et ankomstsenter i Råde, og et utreisesenter ved OSL Gardermoen. Per idag har PU om lag 522 ansatte, bestående av både sivile medarbeidere, samt polititjenestemenn og kvinner (Politiet, 2022). Basert på ansvarsområder og arbeidsoppgaver er PU organisatorisk delt inn i fire primære enheter;

- Enhet for ID-avklaring (FID)
- Enhet for operativ tjeneste og retur (FOTR)
- Enhet for internat og flyplasslogistikk (FIF)
- Enhet for juridisk, analyse, grensefag og etterretning (FJAGE)

I tillegg til disse enhetene er fire stabsfunksjoner direkte underlagt politimester og sjef PU. Disse arbeider med internasjonale samarbeid, kommunikasjon, virksomhetsstyring og HR/helse, miljø, sikkerhet (Politiet, 2022).



Figur 1: organisasjonskart over Politiets utlendingsenhet per 01.01.2022 – hentet fra politet.no

De forskjellige avdelingene arbeider med å ivareta ulike deler av PUs hovedoppgaver som omhandler migrasjon og utlendingssaker. Den norske politietatens overordnede samfunnsoppdrag er «å sørge for rettsikkerhet, trygghet og velferd i samfunnet gjennom å forebygge, avdekke og stanse kriminell virksomhet» (Politiet, 2023). Videre er et av de virksomhetsspesifikke målene for Politiet blant annet at «alle som oppholder seg i Norge skal ha avklart identitet og lovlig opphold» (Politiet, 2023). Dermed utgjør PU en sentral rolle i den norske politietaten da dette er deres primære ansvarsområde og kan anses om deres samfunnsoppdrag.

Som en del av den norske politietaten er PU en enhet som til stadighet må forholde seg til endrede forutsetninger og håndtere utfordrende situasjoner. Kriser eller andre ekstraordinære hendelser medfører at PU må ha en beredskapssevne som sikrer håndtering av uforutsette situasjoner (Politidirektoratet, 2021). Dette betyr at arbeidsforhold og arbeidshverdag kontinuerlig kan forandre seg. Politiets utlendingsenhet ble i likhet med mange andre av landets virksomheter rammet av pandemien og de nasjonale restriksjonene. Som en del av en offentlig etat er utlendingsenheten pliktig til å følge alle eventuelle endringer og nye vedtak som de norske styringsmaktene utarbeider. Hjemmekontor og fjernledelse ble dermed pålagt også for Politiets utlendingsenhet.

Til tross for nasjonale smittevernstiltak og restriksjoner under Covid-19 pandemien er polititjenesten og Politiets utlendingsenhet avhengig av å ha folk fysisk på jobb for å ivareta deres samfunnsoppdrag (Politidirektoratet, 2021). Normal drift og fysisk tilstedeværelse måtte derfor opprettholdes til en viss grad, samtidig som smitteverntiltak skulle ivaretas. Ansatte som ikke måtte være fysisk til stede på jobb ble pålagt hjemmekontor (Politidirektoratet, 2021).

I en normal arbeidshverdag er majoriteten i denne enheten vant til en arbeidsform som innebærer fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen, hvor leder og medarbeider er lokalisert i samme lokaler. Pandemien endret konteksten og premissene for ledelse i PU, da pålagt hjemmekontor ble den nye hverdagen (Politidirektoratet, 2021). Det å utøve ledelse med fysisk avstand til sine medarbeidere ble dermed en ny tilstand for mange av lederne. Som leder i en offentlig etat må en kunne balansere ulike hensyn og mål mot hverandre (Ellingsen, 2013). Dette utgjør en sentral del av lederrollen, også ved krisehåndtering som for eksempel under Covid-19 pandemien.

Ifølge Politidirektoratets resultatavtale for 2023 skal enheten som et økonomisk effektiviseringstiltak arbeide med å redusere utgifter til reiser, konsulenttjenester og administrasjon. De skal også legge til rette for digitale gjennomføringer av møter, kurs og konferanser. (Politidirektoratet, 2023, s. 14). Resultatavtale er en avtale der krav til resultater er balansert med tilgjengelige ressurser. Disse økonomiske effektiviseringstiltakene gjør dermed fjernledelse til et aktuelt tema for Politiet utlendingsenhet også i fremtiden.

Det at PU ikke har praktisert hjemmekontorordningene for alle sine ansatte før Covid-19 pandemien gjør valget av virksomhet spesielt aktuelt. Dette gjør det mulig å studere nyansene mellom nærledelse og fjernledelse, og se på hvordan denne omstillingsprosessen og praktiseringen av tvungen fjernledelse har påvirket mellomlederne i enheten.

PU er i dag lokalisert på ulike geografiske områder i landet (Politiet, 2022). Eksempelvis kan en medarbeider ha sin daglige arbeidsplass på Råde, mens vedkommendes leder er plassert på Tøyen. Geografisk distanse og ulike nasjonale lokaliseringer gjør fjernledelse relevant for Politiets utlendingsenhet. Tvungen fjernledelse og pålagt hjemmekontor skaper ytterligere distanse mellom virksomhetens ledere og ansatte vil muligens gjøre noe med forholdene i enheten. Dermed blir det interessant å studere hvordan praktiseringen av tvungen fjernledelse påvirker ledelsen sett fra et mellomlederperspektiv i PU, og få innblikk i hvordan de respektive mellomlederne mener en slik omstilling har påvirket dem.

Kapittel 3 – Teori

I dette kapittelet presenteres oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg vil først se nærmere på begrepene ledelse og fjernledelse. Her vil også begrepet «tvungen fjernledelse» bli presentert, som er hovedtematikken for denne oppgaven. Videre ønsker jeg å rette søkelys mot hvordan praktisering av fjernledelse kan påvirke forhold i virksomheter ved å se på foreliggende muligheter og utfordringer. Deretter vil jeg som teoretisk tilnærming for denne oppgaven se på KROM-modellen og dens beskrivelser av faktorer som har betydning for praktiseringen av fjernledelse. For å forstå hvordan de ulike faktorene kan påvirke ledere når de tvinges til å lede på avstand, anvender jeg også Mintzbergs klassifisering av lederroller. Til sammen vil dette utgjøre det teoretiske rammeverket for videre drøftelse av empiri og funn som vil finne sted senere i oppgaven.

3.1 – Ledelse, fjernledelse og «tvungen fjernledelse»

Ledelse kan defineres som en prosess hvor lederne søker å påvirke andre, og gjennom dette koordinere aktivitetene og relasjonene i organisasjonen, for å nå et felles mål (Ellingsen, 2013, s. 28). Den vitenskapelige forskningen på ledelse startet på 1900-tallet, og det har gjennom tidene være mye fokus på forskning om lederskaps effektivitet (Yukl & Gardner, 2020). Forskere har forsøkt å oppdage hvordan ulike trekk, evner, atferd og aspekter ved situasjoner virker avgjørende på hvor godt en leder er i stand til å påvirke medarbeidere og oppnå mål (Yukl & Gardner, 2020). Dette har resultert i store fremskritt og en rekke teorier som er av relevans for lederskaps-fenomenet. Ledelsesteorier er under utvikling, moderne ledelsesteorier vokser stadig frem, og har blitt hybrider av tidligere og mer tradisjonelle teorier (Ellingsen, 2013).

Konteksten som ledelsen ble utøvd i, har i senere tid blitt satt mer i fokus. Utgangspunktet i situasjonsbestemt ledelse er at ingen lederstil utelukkende er best. Det er den totale situasjonen som bestemmer hvilke lederstil som vil være mest effektiv (Busch, 2012). God ledelse handler idag om samspillet mellom personlige egenskaper, atferd og stil, samt situasjonen ledelsen utøves i (Ellingsen, 2013). Som leder skal en oppnå gode resultater gjennom andre (Yukl G. , 2010). Derfor må relasjoner, motivasjon, inspirasjon, tillit og samarbeid i større grad vektlegges. God ledelse innebærer kontinuerlig tilpasning til endringer i de omgivelsene ledelse skal utøves i (Ellingsen, 2013). Dette gjelder også ved praktiseringen av ledelsesformer som for eksempel fjernledelse.

Fjernledelse kan forstås som motpol til den mer tradisjonelle formen for ledelse; nærledelse. Nærledelse tar utgangspunkt i å kunne påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd ut fra en ansikt til ansikt relasjon, hvor leder og medarbeider befinner seg på samme geografiske lokasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Dette skiller seg fra fjernledelse som handler om å lede medarbeidere som har sitt kontor på et annet geografisk sted enn der lederen har sin daglige arbeidsplass (DFØ, 2022). Fjernarbeid er arbeid utført under redusert tilsyn, og med fysisk avstand til ledere og andre medarbeidere (Avolio & Kahai, 2003, s. 326).

Fjernledelse er nært beslektet til en rekke liknende fenomener som tar for seg den teknologiske utviklingen og det å lede på avstand. E-ledelse, virtuell ledelse, digital ledelse, avstandsledelse, og hjemmekontorledelse er eksempler på dette. Økt globalisering, og ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi har medført et behov for å utvikle former for fleksibilitet i arbeidslivet, som samtidig ivaretar både virksomhetens og arbeidstakerens fremtidige behov (Molstad & Aspeli, 2020). Dermed vil videreutviklingen av disse ledelsesformene være av betydning for fremtiden.

Fjernledelse er ingen egen lederteori eller lederstil, men en ledelsesform der elementer fra ulike teorier kan spille inn (Molstad & Aspeli, 2020). Medarbeidere og type virksomhet vil være av betydning for hvordan fjernledelse fungerer i praksis. Lederen vil fremdeles være en av de mest sentrale aktørene i denne ledelsesformen, og utøvelsen av lederskap er avgjørende for hvordan en lykkes med praktiseringen av fjernledelse. Det å bli en god fjernleder handler om erfaring, men også om kunnskap og bevissthet rundt ledelsesformen, samt hvilke muligheter og utfordringer ledelsesformen bringer med seg (Molstad & Aspeli, 2020).

Covid-19 pandemien introduserte oss for en ny form for fjernledelse; tvungen fjernledelse. I en normal kontekst uten pandemi vil fjernledelse fremstå som en moderne ledelsesform og en arena for frivillige og fleksible arbeidsordninger. Ledelsesformen gir i utgangspunktet ledere og medarbeidere muligheten til å arbeide fra hvor som helst i verden (Molstad & Aspeli, 2020). Pandemien skapte begrensinger for denne ledelsesformen. Nasjonale påbud og restriksjoner resulterte i ledere og medarbeidere ble tunget til å utøve sitt arbeid hjemmefra. På denne måten forsvinner frivillighets- og fleksibilitetsaspektet som fjernledelse normalt bringer med seg (Fantoft, 2021).

Pandemien satte samfunnet på prøve og «tvungen fjernledelse» ble en realitet. Selv om prinsippene for god ledelse er de samme som tidligere, vil muligens dette tilføre nye

dimensjoner til ledelsesfaget. Moderne teknologi bringer med seg mer transparent, kollektiv og nettverksbasert tenkning (Aarup, 2020). Det å over natten bli tvunget til å lede på denne måten kan virke utfordrende. Opplevelsen av dette, samt funksjonalitet vil igjen avhenge av konkrete forutsetninger og kontekst.

Mangelen på litteratur og forskning på tvungen fjernledelse gjør det nødvendig å ta i bruk eksisterende litteratur og forskning på fjernledelse. Da tvungen fjernledelse skiller seg fra fjernledelse i en normal situasjon er det ikke alt ved litteraturen som vil være overførbart. Jeg vil derfor legge hovedfokus på de delene av litteraturen som jeg mener kan være av relevant og overførbart til min problemstilling.

3.2 – Praktisering av fjernledelse – muligheter og utfordringer

Bruken av fjernledelse har økt de siste tiårene i takt med den teknologiske utviklingen. Likevel var det først under Covid-19 pandemien at bruken av alternative digitale arbeidsløsninger økte kraftig (Pay, 2021). Fysisk tilstedeværelse ble erstattet med telekommunikasjon, sosiale medier, internett og databasert kommunikasjon. Overgangen fra nærledelse til fjernledelse vil naturligvis kunne påvirke både arbeidsstruktur og lederskap. Som leder er det viktig å være bevisst på hvordan praktiseringen av fjernledelse kan påvirke forhold i virksomheten (Molstad & Aspeli, 2020).

Fjernarbeid kan bringe med seg flere muligheter for både ledere og medarbeidere. Fjernarbeid assosieres ofte med høy grad av fleksibilitet, da arbeidstid og sted kan variere (Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset, & Yttri, 2001). I tillegg kan arbeidsformen anses som effektiv da isolert arbeid gir færre avbrudd, noe som gir medarbeidere og ledere muligheten til å i større grad rette fokus mot egne arbeidsoppgaver (Lippe & Lippenyi, 2019). En unngår tidstyver og forstyrrelser som ofte medbringes når flere ansatte er samlet i samme lokaler (Austrheim, 2020). Videre slipper en å bruke mye tid på reising og forflytting mellom ulike lokasjoner, noe som virker tidsbesparende (Molstad & Aspeli, 2020). Denne arbeidsformen innebærer også mindre grad av overvåking fra ledere, noe som gir medarbeidere mer frihet og fleksibilitet (Lippe & Lippenyi, 2019). Sett fra et rent organisatorisk perspektiv kan fjernarbeid fremstå som fordelaktig grunnet økt produktivitet og reduserte kostnader (Molstad & Aspeli, 2020).

Selv om fjernarbeid kan virke fordelaktig, viser undersøkelser at arbeidsformen bringer med seg rekke utfordringer (Paoli, 2016). Disse utfordringene er ofte knyttet til opplevelser av manglende tillit, usikkerhet, dårlig kommunikasjon, manglende informasjon og involvering (Austrheim, 2020). Fjernarbeid og sosial distanse kan blant annet føre til økt følelse av ensomhet og isolasjon, samt redusert nettverksbygging, uformell læring og kunnskapsutveksling. Dette kan virke problematisk da sosial utveksling, tillit og delte erfaringer er med på å forbedre arbeidsytelsen til medarbeiderne (Lippe & Lippenyi, 2019). Redusert grad av overvåkning og kontroll kan skape uklarheter og usikkerhet mellom ledere og medarbeidere. Denne formen for handlingsrom og frihet kan virke motiverende for noen medarbeidere, men krevende for andre. Som leder bør en derfor forsøke å være tilgjengelig for medarbeiderne som opplever dette som usikkerhet (Austrheim, 2020).

Mange av utfordringene ved fjernarbeid er i størst grad knyttet til ledelsesbegrepet. Eksempelvis viste undersøkelser gjort i skatteetaten i 2010 at medarbeidere ikke opplevde fjernledelse som spesielt problematisk. Det var imidlertid ledere med ansvar for mange medarbeidere som opplevde fjernledelse som krevende. Dette spesielt grunnet utfordringer knyttet til kommunikasjon og relasjoner (Molstad & Aspeli, 2020, s. 16).

Forskning tyder på at interne relasjoner i en virksomhet er utsatt for ending når fysisk kontakt og tilstedeværelsen uteblir. Kommunikasjon, relasjonsbygging, tillit og en følelse av samhørighet er faktorer som ofte anses som mer utfordrende ved fjernledelse (Kniffin, Narayanan, Anseel, & Antonakis m. fl., 2021). For å ivareta disse faktorene må samhandling mellom menneskene i virksomheten i større grad planlegges og struktureres. Dette krever større innsats av ledere når det kommer til koordinering, organisering og oppfølging (Lippe & Lippenyi, 2019).

Det kreves mer bevisst lederskap dersom en skal lykkes med fjernledelse (Austrheim, 2020). Ledelsesformen kan fremstå som krevende, men i et arbeidsliv så tillitsbasert som det norske, har praktiseringen av fjernledelse likevel fungert bra for mange ledere under pandemien (Fantoft, 2021). En undersøkelse utført av fagforbundet blant 655 ledere i 2020 viste blant annet at 84% foretrekker tillitsbasert, motiverende og relasjonsbasert ledelse under pandemien. Bare 5% mente at en kontrollerende ledelse var å foretrekke (Fantoft, 2021). Fokus på relasjoner, tillit, motivasjon og selvledelse kan dermed virke som en god forutsetning for velfungerende fjernledelse.

Type arbeid og virksomhet vil være av betydning, og er en sentral forutsetning for hvor vellykket praktiseringen av fjernledelse blir. Eksempelvis vil en telefonselger normalt ha mer kontakt med kunder enn det de samhandler med sine kolleger i virksomheten (Fantoft, 2021). Disse vil naturligs ha en svakere tilknytning til arbeidsplass og kollegaer enn for eksempel en operativ polititjenestemann eller kvinne som arbeider fysisk hver dag sammen med sine kolleger for å ivareta et samfunnsoppdrag. I tillegg vil type arbeidsoppgaver være av betydning. Fjernledelse kan fungere godt der oppgavene er forutsigbare og enkle. Disse kan trolig effektiviseres gjennom digitale plattformer. Skal en håndtere sammensatte, komplekse oppgaver, kan det å lede på avstand fremstå som mindre hensiktsmessig (Aarup, 2020). Fjernledelse bør derfor i likhet med andre former for lederskap, alltid tilpasses.

Mye av forskningslitteratur til nå har i størst grad vært rettet mot innvirkningen denne arbeidsformen har på medarbeiderne og deres arbeid. Behovet for å studere erfaringer og opplevelser sett fra et lederperspektiv er dermed åpenbart til stede. I senere tid har søkelyset i større grad blitt rettet mer mot hva ledere bør gjøre for å kunne sikre tilfredsstillende lederskap via digitale flater (Molstad & Aspeli, 2020). Forskning på fjernledelse har fremhevet viktige momenter som vil være avgjørende for at denne ledelsesformen skal fungere. KROM-modellen er et eksempel på dette.

3.3 – KROM-modellen

Basert på forskning og erfaring fra fjernledelse har Molstad og Aspeli utviklet KROM-modellen. Denne modellen presenterer fire elementer som blir spesielt viktig når det kommer til praktisering av fjernledelse. KROM står for kommunikasjon, relasjoner, organisasjonskultur og mestring (Molstad & Aspeli, 2020). Sammen gir disse fire elementene svar på hva en fjernleder bør kjenne til, være oppmerksom på og ta hensyn til ved praktisering av fjernledelse. Disse elementene både understøtter og forsterker hverandre.

Sett i lyset av problemstilling og forskningsspørsmål er det spesielt to elementer i KROM-modellen som er særlig relevant for denne oppgaven; kommunikasjon og relasjoner. Da to av oppgavens forskningsspørsmål omhandler kommunikasjon og relasjoner vil fokuset ligge her. Derfor vil kun disse to elementene av KROM-modellen bli brukt i videre drøftelse av empiri og funn senere i oppgaven. De resterende elementene organisasjonskultur og mestring vil det ikke bli redegjort for i denne oppgaven.

3.3.1 – Kommunikasjon

Kommunikasjon er en prosess som finner sted når en person, en gruppe eller en organisasjon overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon, og der mottakeren får en viss forståelse av budskapet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 392). Dette er prosesser som foregår i alle tilfeller der mennesker møtes. Sett fra et organisasjonsteoretisk perspektiv kan kommunikasjon anses som en prosess der medlemmer av en organisasjon opprettholder og forandrer organisasjon gjennom å kommunisere både internt og eksternt med individer og grupper (Molstad & Aspeli, 2020, s. 44). Denne prosessen kan foregå på ulike nivåer i en virksomhet. Kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere på ulike hierarkiske nivåer kalles vertikal kommunikasjon. Dette skiller seg fra horisontal kommunikasjon som foregår mellom kollegaer i samme enhet, eller mellom ulike enheter på samme nivå (Molstad & Aspeli, 2020).

Kommunikasjon er en dynamisk prosess som kan påvirkes av omgivelser og kontekst (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Tidligere forskning viser at ledere bruker opptil 80 prosent av sin arbeidstid på kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 394). Dermed er kommunikasjon å anse som en sentral lederoppgave. I følge Molstad og Aspeli må en fjernleder ha gode kommunikasjonsferdigheter og bruke digitale verktøy riktig når medarbeidere skal ledes på ulike geografiske områder.

Det finnes ulike former for kommunikasjon, for eksempel enveis eller toveis, verbal eller ikke-verbal, intern eller eksternt, og formell eller uformell. Internt i en virksomhet foregår det kommunikasjon i alle ledd og på alle nivåer til enhver tid (Molstad & Aspeli, 2020). Intern kommunikasjon blir en avgjørende faktor for en virksomhet med tanke på strategiske valg, beslutninger, utøvelse av ledelse og arbeidsoppgaver, styring, koordinering, kontroll, samarbeid, kunnskapsdeling og kompetanseutvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Valg av kommunikasjonsform og kanal vil avhenge av situasjon og kontekst.

Valg av kommunikasjonskanal står helt sentralt i kommunikasjonsprosessen. Ulike kanaler egner seg i ulike situasjoner. Ulike typer kanaler kan eksempelvis være: skriftlige dokumenter elektroniske kanaler, geografiske møteplasser eller ansikt til ansikt kommunikasjon. Kanalens funksjonalitet og lederens evne til å videreformidle informasjon vil være avgjørende for å få til god kommunikasjon (Molstad & Aspeli, 2020). Ved bruk av elektroniske kommunikasjonskanaler finnes det i dag en rekke digitale verktøy som gjør kommunikasjon ved fjernledelse enklere. I tillegg til telefon, SMS og e-post finnes det idag ulike former for

chatter, videokonferanser og samhandlingsplattformer som gjør det lettere å kommunisere uavhengige av tid og sted (Molstad & Aspeli, 2020).

Kommunikasjon kan betegnes som effektiv når mottaker oppfatter budskapet slik sender har tenkt, og når partene utvikler en felles forståelse. Avsender må sette seg inn i mottakers situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Likevel vil støy alltid være en mulig trussel for kommunikasjonsprosessen. Støy kan oppstå underveis i prosessen og dette kan virke forstyrrende på overføring og forståelse av budskap. Eksempelvis kan støy skyldes tekniske problemer, språkproblemer, forvrengning gjennom flere ledd eller mangel på motivasjon (Busch & Vanebo, 1995). Ved hjemmearbeid er det viktig å ha en arbeidsplass som ikke inviterer til unødvendig støy. Alle elementer på hjemmekontor som kan ta oppmerksomheten bort fra arbeidet bør derfor utelukkes (Molstad & Aspeli, 2020).

3.3.2 - Relasjoner

Relasjoner anses ofte som grunnmuren i ledelse, da en som leder forøker å oppnå resultater gjennom sine medarbeidere (Yukl G. , 2010). Som leder er det viktig å være bevisst hvilken betydning relasjoner har for daglig samhandling, og hvordan en arbeider med å utvikle relasjoner. Relasjoner handler om forholdet mellom medarbeider og leder, og påvirker følelser, intern stemning, motivasjon, samarbeidsvilje og kreativitet (Molstad & Aspeli, 2020). Som leder må en prioritere tid til å bygge, styrke og vedlikeholde relasjoner. Alle er forskjellige, og som leder må en kjenne hver enkelt medarbeider, samt sørge for å bygge og vedlikeholde tillitsfulle relasjoner gjennom hele arbeidsforholdet.

Ledelse handler om påvirkning, og skal påvirkningen ha en effekt over tid må relasjonene være gode. Individuell tilpasset ledelse basert på trygghet, tillit og respekt blir dermed viktig (Molstad & Aspeli, 2020). Positive tilbakemeldinger vil bidra til økt selvtillit og mestring. Det handler om å bli sett, hørt og verdsatt. Som leder bør en forsøke å se hele mennesket og bli kjent med sine medarbeidere som 24-timers mennesket; fag, familie, fritid, fortid og fremtid (Spurkeland, 2013). Med dette som utgangspunkt vil det være lettere å bygge gode relasjoner.

Relasjonsbygging baserer seg i stor grad på individuelle forskjeller og behov, og relasjonskvaliteten vil variere fra medarbeider til medarbeider. Det er spesielt tre elementer som har avgjørende betydning på relasjonskvaliteten, interessen for mennesker, evne og ferdighet til å bygge tillit, og emosjonell modenhet (Spurkeland, 2013).

Dialog og kommunikasjon blir også sentrale elementer i relasjonsbygging. Det er i samhandling med andre at relasjoner utvikles. Dialog er en likeverdig og balansert samtale mellom to eller flere personer som er preget av gjensidig velvilje, åpenhet og samarbeid (Molstad & Aspeli, 2020, s. 59). Typiske kjennetegn på en god dialog er: aktiv lytting, åpne spørsmål, anerkjennende atferd, involvere andre, og avklare/oppsummere (Svare, 2008). Bevissthet på hvordan en som leder skal delta i, og ikke styre samtalen, er viktig. Tilbakemeldinger i ulike former blir et viktig element i relasjonsbyggingen, spesielt ved praktisering av fjernledelse hvor en ikke ser sin leder daglig. Som medarbeider trenger en tilbakemeldinger for egen mestringsfølelse og motivasjon, men også for å vite at en gjør det som forventes av en (Molstad & Aspeli, 2020).

Tillit anses ofte som bærebjelken i en relasjon, og tillit er avgjørende for lederens påvirkning og innflytelse. Det handler om å stole på og støtte hverandre. Ledere kan bygge tillit gjennom integritet, kompetanse, forutsigbarhet, lojalitet og åpenhet (Spurkeland, 2014). Positive relasjoner skaper tilhørighet, likeverd og gjensidig tillit. Leder er avhengige av å ha gode relasjoner med sine medarbeidere for å kunne utøve god ledelse.

Det å være relasjonsorientert kan på mange områder oppfattes som krevende. Det krever styrke og mot å forsøke å løse opp i negative relasjoner, og det kan virke utfordrende å skulle finne rett balanse mellom det emosjonelle og det profesjonelle. Skal ledere lykkes med å utvikle gode relasjoner må de ha en genuin interesse for andres tanker, ideer, følelser og motiver (Molstad & Aspeli, 2020). En må kjenne medarbeidernes styrker og svakheter, slik at en kan oppnå en rettferdig arbeidsfordeling og få mest mulig ut av det organisatoriske samspillet. Som fjernleder må en kunne se mulighetene som finnes, og ikke unngå å ta kontakt selv om medarbeider er lokalisert på et annet sted (Molstad & Aspeli, 2020).

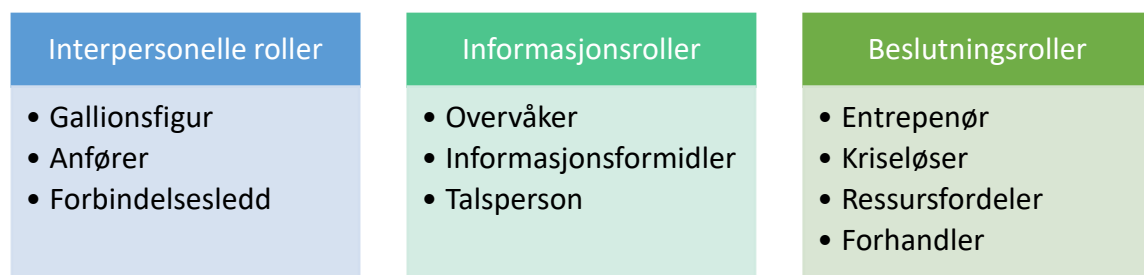
Sett i lyset av KROM-modellen handler fjernledelse mye om bevissthet og refleksjon fra lederens side. Elementene som Molstad og Aspeli trekker frem i sin modell vil trolig også være gjeldene ved tvungen fjernledelse. En må være bevisst på valg av kommunikasjonskanaler, bruk av ulike teknologiske verktøy, tillit og relasjonsbygging, samt betydningen dette har for samhandling og måloppnåelse (Molstad & Aspeli, 2021). Ifølge Molstad og Aspeli bør en leder være kommunikasjonssmart og en god relasjonsbygger. Dette gir økt behov for planlegging og strukturering. God fjernledelse kan bidra til økt motivasjon og selvledelse, noe som videre kan påvirke både måloppnåelse og resultater positivt (Molstad & Aspeli, 2021). Lederrollen bringer altså med seg flere sammensatte og komplekse

arbeidsoppgaver. Disse oppgavene kommer blant annet til syne i Mintzbergs klassifisering av ulike lederroller.

3.4 – Mintzbergs lederroller

Henry Mintzbergs teori om lederroller kan fungere som et teoretisk rammeverk når en skal studere lederens sammensatte og komplekse arbeidsoppgaver. Formålet med min oppgave er å bidra til økt forståelse av hvordan ledere påvirkes når konteksten rundt virksomheten tvinger dem til å lede på avstand, og studere hvordan dette påvirker kommunikasjon, relasjoner og prioritering av arbeidsoppgaver. På bakgrunn av dette ønsker jeg å inkludere Mintzbergs teori i det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Dette fordi Mintzbergs lederroller synliggjør noen sentrale lederoppgaver og viser hva ledere bruker tiden sin på i løpet av en arbeidsdag. Jeg ønsker å studere hvordan tvungen fjernledelse kan påvirke mellomlederrollen og deres foreliggende oppgaver.

Mintzberg har gjennom sin forskning av ledelse utviklet en klassifisering av tre ulike lederroller som er felles for alle ledere, og det er; interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller. Videre har disse tre rollene til sammen ti underliggende lederroller (Mintzberg, 1971). Dette kan illustreres gjennom følgende figur:



Figur 2: Mintzbergs lederroller – Gjentegnet fra (Jacobsen & Thorsvik, 2014)

3.4.1 - Interpersonelle roller

Den interpersonelle rollen, også kjent som den mellommenneskelige rollen handler om å møte andre mennesker og skape gode relasjoner, både i og utenfor virksomheten. Det eksterne arbeidet handler om å ivareta rollen som gallionsfigur, og fremstå som en god frontfigur for organisasjonen utad (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det interne arbeidet handler i hovedsak om

hvordan en leder samhandler og har kontakt med de ansatte. Som anfører skal en leder inspirere og motivere medarbeidere, gi retningslinjer, samt legge til rette for at medarbeidere kan arbeide målorientert. Veiledning, motivering og tilbakemeldinger blir dermed viktige elementer (Mintzberg, 1973). Rollen som forbindelsesledd omhandler alle aktiviteter som tar sikte på å utvikle relasjoner i og utenfor virksomheten (Mintzberg, 1971). Ifølge Mintzberg er det å bygge gode relasjoner helt avgjørende. Kvaliteten på relasjonene vil påvirke lederens tilgang på nødvendig informasjon. Rollen som forbindelsesledd er spesielt viktig på mellomledernivå, da gode relasjoner kan effektivisere arbeidsprosessene (Mintzberg, 1973).

3.4.2 - Informasjonsroller

Ivaretagelse av den interpersonelle rollen vil sette lederen i en posisjon som gir vedkommende tilgang på informasjon. På denne måten er det en tydelig sammenheng mellom de tre overordnede lederrollene. Informasjonsrollen fungerer som limet i en lederjobb, da informasjon er det som kobler den interpersonelle rollen sammen med beslutningsrollen. Ledere utgjør en viktig funksjon når det kommer til informasjonsflyt i virksomheten. Tilstrekkelig informasjon og kunnskap fra alle ledd og om ulike prosesser gjør at spesielt mellomledere får et unikt overblikk og en særegen posisjon (Mintzberg, 1973).

Informasjonsrollen handler i størst grad om hvordan ledere prosesserer informasjon. I rollen som overvåker innhenter og mottar lederne mengder med informasjon både fra interne og eksterne kilder. Ved å bygge opp kunnskap om omgivelsene kan lederen fange opp eventuelle endringer som er av betydning, samt identifisere muligheter og utfordringer (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det er lederens ansvar å ta til seg nødvendig informasjon fra omgivelsene rundt og sørge for at en forholder seg til disse (Mintzberg, 1971).

I rollen som informasjonsformidler fungerer lederen som et nervesenter for virksomheten. Spesielt mellomleders hierarkiske posisjon gjør at de er knyttet til flere ledd i virksomheten og får en avgjørende rolle for den interne kommunikasjonen (Mintzberg, 1971). Det å til enhver tid vurdere behovet for å videreformidle informasjon til andre blir viktig. En leder vil også fungere som en talsperson for sin virksomhet, og formidler informasjon både internt og eksternt. Derfor er lederen avhengig av å oppdatere seg på planer, fremdrift og resultater (Mintzberg, 1973). Ofte vil lederen være den som sitter på mest informasjon, og får dermed en sentral rolle også i beslutningsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

3.4.3 - Beslutningsroller

Informasjonsrollene og formell autoritet gir lederen grunnlag til å ta beslutninger. Rollen som entreprenør går ut på å finne muligheter til å forbedre virksomheten, sett i lyset av endringer som foregår i omgivelsene. Utvikling og forbedring blir nøkkelordene her (Mintzberg, 1973). Rollen som kriseløser går ut på å forsøke å håndtere uforutsette, men foreliggende kriser som ikke kan ignoreres. Dette krever at en som leder skaper seg et raskt oversiktsbilde, for deretter å iverksette tiltak (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Slike kriser kan eksempelvis omhandle konflikter mellom medarbeidere eller konflikter knyttet til tap av nødvendige ressurser.

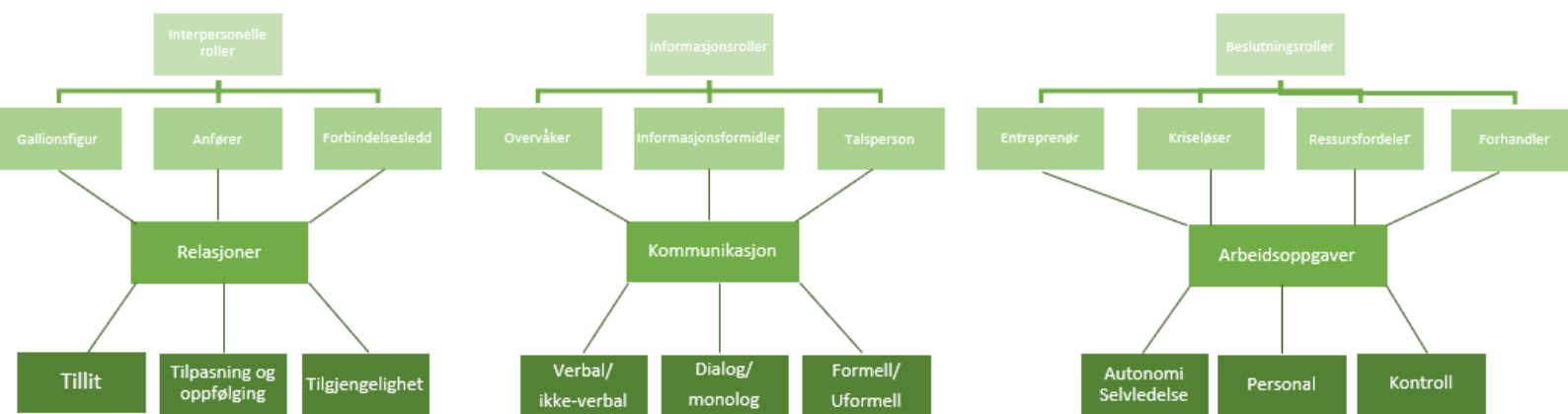
Lederen har også en rolle som ressursfordeler. Tid er muligens å anse som en av de mest sentrale ressursene her. Ved å vie sin tid til enkelte oppgaver signaliserer lederen hva som er viktig og hva som bør prioriteres. Rollen som ressursfordeler kommer til syne i det en som leder er med på å avgjøre hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre hva (Mintzberg, 1973). Den siste beslutningsrollen er rollen som forhandler. Mintzberg mente at lederen får en sentral rolle i forhandlingsprosesser, da lederen sitter på nødvendig myndighet og informasjon. Videre vil det være naturlig at ledere som besitter rollen som talsperson for virksomheten, også fungerer som en representant under forhandlinger, da disse rollene henger sammen (Mintzberg, 1971).

3.5 – Sammenfatning av KROM-modell og Mintzbergs lederroller

Både KROM-modellen og Mintzbergs teori om lederroller fremhever noen sentrale faktorer som vil være av betydning når det kommer til utøvelse av ledelse. KROM-modellen skiller seg fra Mintzbergs teori da denne modellen retter fokus mot hva fjernleder bør kjenne til, være oppmerksom på og ta hensyn til ved praktisering av fjernledelse, nemlig kommunikasjon, relasjoner, organisasjonskultur og mestring (Molstad & Aspeli, 2020). På denne måten viser Molstad og Aspeli til forhold som er spesielt utsatt for påvirkning ved en overgang fra nærledelse til fjernledelse. Mintzbergs teori om lederroller vil på sin side bli en mer generell teoretisk tilnærming da denne teorien ikke spesifikt retter seg mot bruk av fjernledelse, men heller en mer tradisjonell ledelsesform. Det er likevel nærliggende å anta at også disse lederrollene og oppgavene kan påvirkes i det konteksten for ledelse endres, og en går fra å praktisere nærledelse til fjernledelse.

Da verken KROM-modellen eller Mintzbergs teori om ulike lederroller spesifikt retter søkelys mot tvungen fjernledelse anså jeg det som nødvendig med en sammenfatning av teoriene for å

i større grad rette fokuset mot tvungen fjernledelse. Med utgangspunkt i tidligere forskning, KROM-modellen og Mintzbergs lederroller har jeg forsøkt å konstruere en egen modell som viser hvordan praktiseringen av tvungen fjernledelse kan påvirke ulike faktorer ved mellomlederrollen og deres arbeidsoppgaver. Hovedfokus i denne modellen vil ligge på kommunikasjon, relasjoner og arbeidsoppgaver. Da dette er en selvkonstruert modell, vil denne fremstillingen utelukkende være basert på egne antakelser og tolkning av tidligere forskning på fjernledelse.



Figur 3: Sentrale ledelsesfaktorer utsatt for påvirkning ved praktisering av tvungen fjernledelse – selvkonstruert modell

Gjennom sin teori klassifiserer Mintzbergs lederroller i ulike kategorier. Likevel påpeker Mintzberg at disse ikke kan isoleres og at de vil være sammenhengende (Mintzberg, 1973). Mintzbergs klassifisering av lederroller vil synliggjøre hva ledere arbeider med. De interpersonelle rollene tar for seg alle de mellommenneskelige oppgavene som en mellomleder har ansvar for (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Disse handler om å møte mennesker og skape relasjoner. På bakgrunn av dette kan disse rollene i stor grad knyttes til teorien som Molstad og Aspeli presenterer vedrørende relasjonsarbeid og fjernledelse. Med utgangspunkt i det tidligere forskning på fjernledelse viser til av foreliggende muligheter og utfordringer, fremstilles det i modellen ovenfor noen eksempler på sentrale faktorer ved relasjonsarbeidet som også kan påvirkes ved praktisering av tvungen fjernledelse, deriblant tillit, individuell tilpassing og oppfølging av medarbeidere og ledernes tilgjengelighet.

Informasjonsrollen er å anse som limet mellom de tre overordnede lederrollene som Mintzberg presenterer. Disse rollene handler i all hovedsak om hvordan lederrollen gir vedkommende tilgang til informasjon og kunnskap, samt sikring av informasjonsflyt og

kommunikasjon (Mintzberg, 1973). Med dette kan Mintzbergs informasjonsroller knyttes til et av KROM-modellens viktigste elementer, kommunikasjon. Molstad og Aspeli viser til sentrale forskjeller på ulike kommunikasjonsformer og kommunikasjonskanaler (Molstad & Aspeli, 2020). Ut ifra dette er det nærliggende å anta at en overgang fra nærledelse til tvungen fjernledelse vil påvirke den interne kommunikasjonen. Eksempelvis kan dette innebære endringer i balansegangen når det kommer til verbal/ikke-verbal kommunikasjon, dialog/monolog, eller formell/uformell kommunikasjon (Molstad & Aspeli, 2020).

Sett i lyset av mine forskningsspørsmål blir de interpersonellene og informasjonsrollene til Mintzberg spesielt relevant i denne sammenhengen. Disse rollene retter søkelys mot viktige lederoppgaver, og vil sammen med elementene i KROM-modellen vise til viktigheten av lederens rolle når det kommer til kommunikasjon og relasjonsbygging (Molstad & Aspeli, 2020). Mintzbergs beslutningsroller viser til lederens formelle autoritet og beslutningsgrunnlag (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Eksempelvis kan en sentral lederbeslutning være å prioritere utøvelsen av sine sammensatte og komplekse arbeidsoppgaver. Dette gir grunnlag for å knytte beslutningsrollene til mitt tredje forskningsspørsmål som omhandler lederens prioritering av arbeidsoppgaver. Ifølge Molstad og Aspeli er relasjoner med medarbeidere noe som bør prioriteres ved fjernledelse (Molstad & Aspeli, 2020). Dette vil i tillegg til tilrettelegging for selvledelse, og sikring av kontroll være sentrale påvirkningselementer ved praktiseringen av tvungen fjernledelse.

KROM-modellen og Mintzbergs teori om lederroller kan i sammenfatning med tidligere forskning på fjernledelse fungere som et godt teoretisk utgangspunkt når en skal studere hvordan praktiseringen av tvungen fjernledelse kan påvirke mellomledere. Likevel blir det viktig å påpeke at store deler av den teoretiske tilnærming tar utgangspunkt i fjernledelse i en normalsituasjon. Pandemien, kontekstendringer og tvangselementet innebar endringer som krevde mobilisering. Tvangselementet satte ting mer på spissen, og de sentrale utfordringene som fjernledelse potensielt kan bringe med seg ble trolig ytterligere forsterket. Den selvkonstruerte modellen er derfor kun et eksempel på hvordan sentrale faktorer ved ledelsesaspektet kan påvirkes ved tvungen fjernledelse. Jeg vil se nærmere på disse antakelsene i diskusjons- og analysekapittelet.

Kapittel 4 – Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere og begrunne den metodiske tilnærmingen som jeg har valgt for å undersøke hvordan praktiseringen av tvungen fjernledelse kan påvirke mellomledere når det kommer til kommunikasjon, relasjoner og prioritering av arbeidsoppgaver. Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for valg av metode, forskningsdesign, datainnsamling og gjennomføring av undersøkelse og analysemetode. Jeg vil også gjøre en vurdering av metodevalg og kvalitet.

4.1 – Valg av metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en skal gå frem for å skaffe informasjon om virkeligheten, hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva denne informasjonen forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Metodevalg bør alltid ta utgangspunkt i problemstillingen og temaet en ønsker å undersøke (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Formålet med denne studien er å bidra til økt forståelse av hvordan ledere påvirkes når konteksten rundt virksomheten tvinger dem til å lede på avstand. En undersøkelse av dette krever nærhet til fenomenet og rikelig med informasjon.

Kvalitativ forskning er preget av betydelig følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i (Tjora, 2021). Forståelse og fortolkning av samfunnsmessige forhold står sentralt her. På bakgrunn av dette fremsto kvalitativ metode som et godt utgangspunkt for min undersøkelse da jeg ønsker å studere lederes forståelse av fenomenet. Dette gir meg mulighet til å komme tett inn på det jeg forsker på (Tjora, 2021). Kvalitative studier tar utgangspunkt i et fortolkende paradigme, hvor informantenes opplevelser eller meningsdannelse ofte står i fokus (Tjora, 2021).

De grunnleggende måtene å samle inn kvalitative data på er gjennom intervju, observasjon eller dokumentanalyse. Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra informantens synsvinkel (Kvale & Brinkmann, 2012). Hovedfokuset i et intervju er det informantene utleverer av informasjon gjennom en samtale med forskeren (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). For å få innsikt i meninger og opplevelser knyttet til tvungen fjernledelse valgte jeg en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervjuer. Dette ga meg muligheten til å samle inn mye informasjon fra relativt få informanter (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Ytterligere valg av intervjuform blir redegjort for i delkapittel 4.3.

4.2 – Forskningsdesign

Forskningsdesign vil bidra til å synliggjøre rammene rundt forskningsprosjektet og definerer typen studie som skal gjennomføres, problemstilling, forskningsspørsmål, empirisk avgrensning, datainnsamlingsmetoder, analysemetoder etc. (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Valg av forskningsdesign vil være avgjørende for hvilken type informasjon man avdekker og dermed også undersøkelsens kvalitet.

I min undersøkelse ønsket jeg å se på tvungen fjernledelse som fenomen. Problemstillingen og forskningsspørsmål tar utgangspunkt i mellomlederes erfaringer og opplevelser knyttet til praktiseringen av tvungen fjernledelse, og påvirkningen denne ledelsesformen har på lederens kommunikasjon, relasjoner og prioriteringen av arbeidsoppgaver. Forskningsdesignet jeg har valgt for denne undersøkelsen er et kvalitativt forskningsdesign med en fenomenologisk tilnærming.

Innenfor kvalitativ forskning er fenomenologi et begrep som peker på interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrivelser av verden slik den oppleves av informantene (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 45). Det innebærer i all hovedsak å utforske og beskrive menneskers erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Datamaterialets innhold blir det essensielle for å kunne studere hvordan samfunnsmedlemmer forstår verden rundt seg i interaksjon med andre (Tjora, 2021).

En fenomenologisk tilnærming gjør det mulig å skaffe en oversikt over beskrivelsene som informantene gir på et område (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Jeg ønsker å sette ord på hvordan en gruppe mellomledere forstår og opplever et bestemt sosialt fenomen, nemlig praktisering av tvungen fjernledelse. Dette er hovedgrunnet for valget av fenomenologisk tilnærming som forskningsdesign.

4.3 – Datainnsamling

I dette delkapittelet vil jeg forklare og begrunne fremgangsmåten jeg har valgt for å samle inn data til denne undersøkelsen.

4.3.1 - Dybdeintervju

Intervju er en fleksibel datainnsamlingsmetode som gjør det mulig å skaffe fylldige og detaljerte beskrivelser. Det er en effektiv metode som gir forskeren mulighet til å utforske informantenes erfaringer med konkrete fenomener (Tjora, 2021). For å sikre nok dybdekunnskap om hvordan praktiseringen av tvungen fjernledelse påvirker mellomledere

valgte jeg å foreta dybdeintervjuer som innsamlingsmetode. Dybdeintervju gir mulighet for å skape en relativt fri samtale, hvor informantene kan reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle tema for forskningen (Tjora, 2021).

Den enkeltes erfaring og opplevelse knyttet til praktiseringen av tvungen fjernledelse vil i høy grad være preget av subjektivitet og individuelle vurderinger. Opplevelser på individnivå kan bidra til en bedre helhetsforståelse av dette fenomenet. På bakgrunn av dette valgte jeg å gjennomføre dybdeintervjuene enkeltvis og ikke gruppevis. Dette i håp om å fange opp ærlige beskrivelser fra den enkelte leder, og for å unngå at de eventuelt skulle bli påvirket av hverandres meninger. Gruppeintervjuer eller fokusgrupper ville muligens resultert i mer kollektive beskrivelser og meninger, noe jeg ikke anså som hensiktsmessig i dette tilfelle hvor det er den enkeltes subjektive erfaring og opplevelse som skulle studeres (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010).

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer søker å innhente beskrivelser av informantenes livsverden, hvor fenomener skal forstås ut fra informantenes egne perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2012). Denne formen for intervju kjennetegnes som en relativt åpen samtale med et bestemt formål (Kvale & Brinkmann, 2012). For å sikre at informantene ga innsikt i forskningsspørsmålene utarbeidet jeg en intervjuguide. Intervjuguiden tok utgangspunkt i faktorer identifisert i teorien og spørsmål som ville belyse informantenes opplevelse av disse. Jeg valgte en åpen spørsmålsformulering slik at informantene kunne svare så utdypende de selv ønsket.

4.3.2 - Intervjuguide

En intervjuguide anses som et sentralt arbeidsverktøy for forskeren, og brukes ofte i semistrukturerte eller strukturerte intervjuer (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Den kan inneholde ferdig formulerte spørsmål, eller spørsmål og temaer i stikkordsform (Tjora, 2021). Intervjuguiden ble essensiell for å sikre kvalitet på intervjuene.

Jeg tok utgangspunkt i problemstilling, forskningsspørsmål, samt litteraturen i teorikapittelet ved utformingen av intervjuguiden. Valget av semistrukturert intervju ga meg muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål dersom det var nødvendig. Intervjuguiden inneholdt en blanding av konkrete spørsmål og forslag til oppfølgingsspørsmål. Jeg var opptatt av at intervjuguiden likevel skulle være nokså strukturert med formulerte spørsmål slik at alle informantene fikk tilnærmet like spørsmål. Intervjuguidens oppbygging og utforming var noe jeg som forsker

viet mye tid til. Det ble avholdt testintervju i forkant av intervjuene for å sikre bruk av forståelige spørsmål med en korrekt formulering.

Intervjuguiden startet med en introduksjon av meg som forsker og forskningsprosjektet. Formålet med introduksjonen var å gi innledende informasjon om prosjektet og intervjuet, samt repetere hovedmomentene som ble tatt opp i informasjonsskrivet som informantene fikk tilsendt i godt tid før intervjuet. Dette omhandlet anonymisering, personvern og informantens rettigheter.

Intervjuet startet med noen enkle spørsmål vedrørende informantens personopplysninger, og generelle opplysninger om vedkommendes stilling og arbeidsoppgaver som leder. Disse spørsmålene kan anses som oppvarmingsspørsmål som i all hovedsak stilles for å bli kjent med informanten. De krever ikke mye refleksjon og kan anses som relativt uformelle og ufarlige (Tjora, 2021). Den innledende del av intervjuet ble avsluttet med noen enkle spørsmål om lederens generelle opplevelse av det å lede på avstand.

Videre ble spørsmålene mer spisset mot prosjektets problemstilling og forskningsspørsmål. Disse spørsmålene dannet kjernen for intervjuet og krevde større grad av refleksjon (Tjora, 2021). Spørsmålene tok utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene som omhandler kommunikasjon, relasjoner og prioritering av arbeidsoppgaver. Formulering ble essensielt for å sikre at jeg fikk svar på det jeg ønsket å få svar på, samt at spørsmålene var åpne og ikke ledende. Informantene fikk mulighet til å utlevere fyldige beskrivelser av deres erfaringer og opplevelser. Oppfølgingsspørsmålene fungerte som drahjelp for de informantene som sto fast og som trengte oppfølgingsspørsmål for å kunne utdype svarene sine (Tjora, 2021). Dermed ble oppfølgingsspørsmål ikke like nødvendig for alle. Avslutningsvis fikk informantene mulighet til å legge til det de måtte ønske dersom de hadde noe mer de ville tilføye. (Se vedlegg 3 for intervjuguide)

4.3.3 - Utvalgsstrategi, utvalgsstørrelse og rekruttering

Jeg ønsket informanter med erfaring som kan relateres til mitt forskningsprosjekt, altså mellomledere med erfaring knyttet til praktisering av tvungen fjernledelse. Jeg anså derfor strategisk utvalg som det mest hensiktsmessige. Utvalget er da ikke tilfeldig utplukket, men valgt på bakgrunn av hvilke informanter som er å anse som mest relevant å inkludere i studien (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010). Det finnes flere måter å gjøre et strategisk utvalg på. I dette tilfellet anså jeg kriteriebasert utvelgelse som det mest aktuelle

utvelgelsesmetoden. Kriterieutvalg innebærer å velge ut deltakere på basis av individuelle kriterier som settes av forskeren (Tjora, 2021). Jeg valgte ut tre kriterier som tok utgangspunkt i studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

For det første måtte vedkommende kunne identifiseres som en mellomleder i Politiets utlendingsenhet. Videre måtte lederne ha opparbeidet seg erfaring knyttet til praktisering av tvungen fjernledelse. Vedkommende måtte også ha personalansvar for minst fem medarbeidere. På denne måten fikk jeg tilgang til informanter som hadde opparbeidet egen forståelse av hvordan tvungen fjernledelse kan ha påvirket mellomlederen, og deres kommunikasjon, relasjoner og prioritering av arbeidsoppgaver.

Det er vanskelig å avgjøre på forhånd hvor mange som bør intervjues. Hovedregelen er at en avslutter intervjuene når en opplever et metningspunkt (Tjora, 2021). Dette innebærer at en har fått tilstrekkelig med data og inntaket av ny informasjon stopper opp (Tjora, 2021). For å sikre tilstrekkelig med data så jeg på forhånd for meg et utvalg på mellom 6-10 informanter, problemstillings omfang og oppgavens tidsbegrensing tatt i betraktning. Likevel vil det være metningspunktet som blir avgjørende for antall intervjuer.

Grunnet lite kjennskap til de ansatte i denne enheten, ville det vært utfordrende å rekruttere informanter ved å ta direkte kontakt med vedkommende. På bakgrunn av dette søkte jeg hjelp fra min kontaktperson i PU for å komme i kontakt med potensielle informanter. Som leder i PU hadde min kontaktperson god kjennskap til enheten og de ansatte, noe jeg anså som en fordel i utvelgelsesprosessen. Dette gjorde det lettere å komme i kontakt med ledere som oppfylte de kriteriene jeg hadde satt for utvelgelsen. Flere mellomledere fra PUs ulike avdelinger oppfylte de satte kriteriene og fikk dermed forespørsel om å delta i undersøkelsen.

4.3.4 - Gjennomføring av intervjuer

I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv på e-post med informasjon om prosjektet og hva en eventuell deltakelse ville innebære for dem (se vedlegg 1 – informasjonsskriv til informantene). Det ble lagt opp til at de kunne besvare denne e-posten dersom de ønsket å delta i undersøkelsen. Videre ble intervjuer gjennomført etter avtale med den enkelte. Samtlige intervjuer ble gjennomført ansikt til ansikt i PUs egne kontorer på Tøyen i Oslo i løpet av mars 2023.

Før intervjuene undertegnet samtlige informanter en samtykkeerklæring (se vedlegg 2 – samtykkeerklæring). Under intervjuene ble den semistrukturerte intervjuguiden fulgt. Jeg forsøkte å notere ned det informantene sa underveis og det ble tatt i bruk en mobil båndopptaker under intervjuene. Dette for å forenkle transkriberingsprosessen i etterkant av intervjuene, samt sikre tilstrekkelig med data og korrekt sitering. Bruken av båndopptaker ble godkjent av samtlige informanter i forkant av intervjuene.

På bakgrunn av metningspunkt og tidsbegrensing endte jeg til slutt opp med et utvalg på totalt åtte informanter. Alle de fire hovedavdelingene i Politiets utlendingsenhet ble representert. Det ble hentet to personer fra felles enhet for ID-avklaring (FID), to personer fra felles operative tjenester og retur (FOTR), en person fra felles enhet for internat og flyplasslogistikk (FIF), og tre personer fra felles enhet for juridisk, analyse, grensefag og etterretning (FJAGE).

Av disse kan en identifiseres som avdelingsleder, fem som seksjonsledere, og to som avsnittsledere. Informantene hadde dermed ansvar for ulike avdelinger, seksjoner og avsnitt som dekket et bredt spekter av ulike funksjoner og oppgaver i Politiets utlendingsenhet. Alle informantene er å anse som mellomledere med personansvar, men antall medarbeidere de hadde personalansvar for varierte. De åtte informantene varierte også i kjønn og alder, fra 45 til 58 år, hvorav to var kvinner og seks var menn. Utvalget utgjør en blanding av både sivile medarbeidere, samt polititjenestemenn og kvinner med ulik fagbakgrunn og ledererfaring. Noen var relativt nye i stillingen sin, mens andre hadde sittet i stillingen i mange år. Jeg vil ikke gå videre inn på hvem som var hva, da dette kan påvirke graden av anonymisering.

Felles for informantene var at alle har opparbeidet seg erfaring med både nærledelse, som for de er å anse som den normale arbeidshverdagen i PU, men også pålagt hjemmekontor og tvungen fjernledelse. På bakgrunn av dette anså jeg utvalget som et bredt utvalg med mye variasjon, men som samtidig kan sammenlignes, da de alle er en del av samme enhet og skal ivareta det samme samfunnsoppdraget.

4.3.5 - Etiske hensyn

Etiske hensyn utgjør en sentral del av forskningsarbeidet. En etisk sans bør ligge implisitt i all forskning, og det stilles flere krav til forskeren i form av formelle etiske juridiske krav (Tjora, 2021). Som forsker må en sørge for et etisk og juridisk forsvarlig opplegg som ivaretar informantens personvern og rettigheter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Mye av etikken i forbindelse med dybdeintervju er knyttet til datainnsamling, samt bearbeiding og presentasjon av data (Tjora, 2021).

Innsamling av personopplysninger og bruken av lydopptak under intervjuene utløser et krav om meldeplikt (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Før intervjuene fant sted ble prosjektet meldt inn til Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (SIKT) og Norsk senter for forskningsdata (NSD). I etterkant har SIKT vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket og har dermed godkjent forskningsprosjektet (se vedlegg 4 – SIKT vurdering av meldeskjema).

For å sikre ivaretagelse av informantenes rettigheter og personvern ble ytterligere tiltak gjort. Informert samtykke er et av de viktigste etiske prinsippene knyttet til forskningsdeltakelse (Tjora, 2021). Bruk av innsamlet data ble godkjent av informantene i forkant av intervjuet i form av samtykke. Informasjonsskrivet informantene fikk utlevert og samtykkeerklæringen inneholdt viktig informasjon om prosjektet, deres rettigheter og personvern, og hva de samtykket til. Informantene ble blant annet informert om muligheten til å avslutte intervjuet, trekke seg i etterkant, be om at deler av intervjuet ikke skulle brukes, skru av lydopptak, eller å ikke svare på enkelte spørsmål. Denne informasjonen fikk de både skriftlig i informasjonsskrivet, og muntlig i forkant av intervjuet.

Jeg innledet også hvert enkelt intervju med å repetere informasjonen omkring anonymitet. Deres personopplysninger og uttalelser under intervjuet vil bli anonymisert, og vil under ingen omstendigheter være identifiserbare i oppgaven. Anonymisering er en norm innenfor kvalitativ forskning og dette utgjør en svært viktig del av det etiske arbeidet i forskningsprosjektet (Tjora, 2021). Det var viktig for meg som forsker å handle i tråd med personvernrettens lovbestemmelser og jeg sørget dermed for å ivareta de forskningsetiske prinsippene i størst mulig grad.

4.4– Analyse

Da jeg har valgt et kvalitativ forskningsdesign med en fenomenologisk tilnærming ble det naturlig også å velge en fenomenologisk fremgangsmåte for min analyse. Fenomenologiske design tar utgangspunkt i å studere meningsinnhold. Dette gjøres ved å fortolke datamaterialet og gi det en dypere mening (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Dette ga meg muligheten til å studere informantenes erfaringer, opplevelser og forståelse av det det forskes på gjennom et fortolkende perspektiv. Jeg valgte å ta utgangspunkt i fremgangsmåten for

fenomenologisk analyse beskrevet av Malterud (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Analysen som Malterud presenterer består av fire faser:

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

Jeg startet med å transkribere materiale, og sammenfatte lydopptak og notater til et skriftlig datamateriale. Notatene ble lest igjennom og lydopptakene ble lyttet til flere ganger. Dette for å utvikle en forståelse av meningsinnholdet i uttalelsene fra informantene. Første fase i analysen handler om å danne et helhetsinntrykk av materialet (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Formålet var å finne meningsinnholdet og hovedtendensene, samt hvilke temaer som gikk igjen flest ganger. Irrelevante opplysninger og uklårheter ble fjernet. Jeg var opptatt av å beholde relevante uttalelser og sitater for å sikre en korrekt oppfatning. Arbeidet med å skaffe et overblikk over dataene forenklet utvilsomt arbeidet i den neste fasen.

Den andre fasen innebærer en avdekking og organisering av elementene i datamaterialet (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Jeg gjorde en utvelgelse av det som var relevant for min problemstilling gjennom en kodeprosess. Koding går ut på å finne meningsbærende elementer i datamaterialet ved å foreta en systematisk gjennomgang av materialet, og trekke ut tekst og informasjon som er spesielt relevant (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010 , s. 174). Eksempelvis kan dette være et begrep, en setning, eller et avsnitt. Disse kodene gjorde det mulig å kategorisere datamaterialet ut ifra hvilken informasjon det ga. Dette var trolig den mest tidskrevende fasen av analysearbeidet.

Den tredje fasen omhandler kondensering. Her skulle meningsinnholdet i de allerede eksisterende kodene trekkes ytterligere ut (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Jeg valgte å legge hovedfokus på gjentatte ord, meninger og sitater som gjenspeilet relevante mønster, sammenhenger og fellestrekk. Dette minimerte størrelsen på datamaterialet og sikret et mer systematisk oppsett av det gjenværende datamaterialet.

I den siste fasen ble datamaterialet sammenfattet. Her ble fokuset å få frem hva som var mest gjentakende og hva som var mest relevant for min problemstilling. Arbeidet handlet i størst grad om å trekke ut hovedessensen i det som ble sagt under intervjuene (Johannessen, Tufte , & Christoffersen , 2010). Hvilke kategorier og koder jeg satt igjen med blir presentert i

resultatkapittelet. Disse danner grunnlaget for mine funn som vil bli presentert i neste kapittel, og som vil bli brukt i videre analyse og drøfting.

4.5 – Vurdering av metodens kvalitet

Det er viktig å reflektere over potensielle svakheter ved valgt metodisk fremgangsmåte. Kvaliteten på forskningen måles ofte etter tre kriterier; pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2021).

4.5.1 - Reliabilitet

Reliabilitet eller pålitelighet, viser til om et resultat kan gjentas på andre tidspunkter og av andre forskere ved hjelp av den samme metoden (Kvale & Brinkmann, 2012). Pålitelighet handler om sammenhenger internt i forskningsprosjektet og hvordan dette synliggjøres i rapporteringen. Relevante koblinger mellom empiri, analyse og teori bidrar til å styrke påliteligheten. Forskeren må alltid redegjøre for disse koblingene (Tjora, 2021). Jeg har forsøkt å styrke påliteligheten ved å gi en inngående beskrivelse av prosjektets kontekst, samt sørge for en detaljert beskrivelse av fremgangsmåte og metodevalg underveis.

Grunnet lite kjennskap til denne enheten søkte jeg hjelp fra min kontaktperson i PU for å komme i kontakt med potensielle informanter. Det at informantene velges ut på denne måten kan muligens påvirke påliteligheten. Kontaktpersonen er ansatt i PU selv og har god kjennskap til både enheten og andre ansatte. Det blir dermed nærliggende å tenke at bekjentskap og relasjoner muligens kan ha vært av betydning for resultatet. Likevel ble utvalget gjort på bakgrunn av kriterier oppsatt av meg som forsker. Det var derfor disse kriteriene som ble grunnlaget for utvelgelsen av informanter. Videre var det bare min kontaktperson og jeg som var involvert i utvelgelsen. Grunnet etiske hensyn fikk informantene heller ikke vite om hverandre. Ut ifra dette velger jeg å tro at utvelgelsen ikke har påvirket undersøkelsens pålitelighet i negativ forstand.

Intervjueffekten er en mulig trussel for prosjektenes pålitelighet. Ved bruk av dybdeintervju som innsamlingsmetode er det fare for at informantenes svar kan bli påvirket av intervjuers ordvalg og formuleringer (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2010). For å unngå dette viet jeg mye tid til utforming av en intervjuguide med ferdig formulerte spørsmål. Jeg ønsket at spørsmålene skulle oppleves som åpne, hvor informantene sto fritt til å svare de de måtte ønske. Jevnlige påminnelser om anonymisering kan trolig også ha bidratt til ærlige svar fra informantene.

Intervju som innsamlingsmetode kan påvirke påliteligheten da dybdeintervju i stor grad baserer seg på individuelle tolkninger (Tjora, 2021). For å sikre at mine egne tolkninger av informantenes svar ikke skulle virke avgjørende var jeg opptatt av å sitere informantene der det var mulig. Sitering gjør det mulig å komme tettere på informantene og deres forståelse av situasjonen. På denne måten vil fokuset i større grad rettes mot det informantene sa, fremfor mine tolkninger som forsker. Den mobile båndopptakeren under intervjuet ble dermed viktig for transkriberingen av data. I sum var forhåpentligvis disse tiltakene med på å styrke påliteligheten.

4.5.2 - Validitet

Validitet eller gyldighet, viser til om en metode kan brukes til å undersøke det den sier den skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2012). Kan funnene besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål? Gyldighet omhandler altså sammenhengen mellom dataene som samles inn og fenomenet som studeres (Risan, 2004).

For å få svar på hvordan mellomledere har opplevd at praktiseringen av tvungen fjernledelse har påvirket deres kommunikasjon, relasjoner og arbeidsoppgaver valgte jeg å benytte dybdeintervju som innsamlingsmetode. Dybdeintervju kan brukes til å fortelle noe om hvordan deltakerne tenker om egen praksis (Tjora, 2021). Dybdeintervju med åpne spørsmålsformuleringer gjorde det mulig å samle inn data som var relevant for valgt problemstilling og forskningsspørsmål. Et kriteriebasert utvalg vil også bidra til å styrke prosjektets gyldighet. Kvalifiserte informanter med grunnlag for å svare på det jeg ville ha svar på, sikrer gyldighet til resultatene. Jeg er også av den oppfatning av samtlige informanter svarte ærlig og genuint.

4.5.3 - Generaliserbarhet

Generaliserbarhet eller overførbarhet handler om hvorvidt resultater i en situasjon kan overføres til andre lignende situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2012). Kunnskapsgapet knyttet til fjernledelse og lederperspektivet gjør en studie av tvungen fjernledelse sett fra et mellomlederperspektiv relevant. Likevel gjør opplevelser og erfaringer knyttet til dette fenomenet tvungen fjernledelse til et subjektivt tema basert på utelukkende individuelle vurderinger. Dermed må en stille seg kritisk til om disse resultatene kan generaliseres.

Informantene representerte ulike avdelinger, ulike lederstillinger, ulike kjønn og ulike aldre, noe som skaper bredde i utvalget og taler for generaliserbare resultater. Likevel tar studien utgangspunkt i Politiets utlendingsenhet, og foreliggende forhold vil derfor i stor grad være knyttet til denne enheten og deres situasjon. Dette svekker muligheten for å overføre resultatene til andre virksomheter eller lignende studier. På en annen side kan det tenkes at resultatene kan overføres til liknende enheter, som for eksempel andre deler av den norske politietaten. Dette fordi konteksten og forutsetningene for ledelse er sammenlignbare. Hele politietaten var pålagt de samme smittevernrestriksjonene og hadde i utgangspunktet de samme reglene for bruk av hjemmekontor (Politidirektoratet, 2021).

Kapittel 5 – Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere hovedfunnene fra undersøkelsen. Funnene tar utgangspunkt i svarene til de åtte lederne som deltok i undersøkelsen og kodene som ble utarbeidet under analyseprosessen. Jeg vil trekke ut de funnene jeg mener er aktuelle for å kunne besvare problemstillingen: «*hvordan kan praktiseringen av tvungen fjernledelse påvirke mellomledere?*»

Resultatene vil i sin helhet bli presentert som et sammendrag av de åtte informantenes svar. Sitater fra enkelte informanter vil forekomme underveis. På bakgrunn av etiske hensyn og personvern vil jeg henviser til lederne ved å bruke kallenavn som leder 1, leder 2, leder 3 etc. Direkte sitater vil være markert i *kursiv* og med for eksempel «– leder 1» bak sitatet.

Kapittelets oppbygning vil ta utgangspunkt i figur 4. Funnene vil bli delt opp og presentert i tre hovedkategorier som vil omhandle kommunikasjon, leder-medarbeider relasjonen og prioritering av arbeidsoppgaver. Kodene indikerer hvilke temaer som ble tatt opp flest ganger av informantene når vi snakket om hvordan tvungen fjernledelse påvirker kommunikasjon, relasjoner og arbeidsoppgaver. Jeg satt igjen med følgende koder:

Kommunikasjon	Leder-medarbeider relasjonen	Prioritering av arbeidsoppgaver
Skriftlig kommunikasjon	Etablerte ansatte vs nyansatte	Faste prioriteringer
Ansikt til ansikt kommunikasjon	Tillit	Personaloppfølging
Uformell kommunikasjon	Utfordringer og oppfølging	Kontrollering
Informasjonsflyt	Sosialt arbeidsmiljø	Arbeidsmengde

Figur 4: Oversikt over koder/temaer som ble tatt opp flest ganger av informantene

Innledningsvis vil jeg poengtere at jeg under intervjuene ble informert ytterligere om PUs håndtering av pandemien og hjemmekontorordningen. Kort oppsummert fremsto det som at antall medarbeidere som satt på hjemmekontor fra de ulike avdelingene, seksjonene og avsnittene varierte med tiden. Under de største smitteperiodene virket det som om nesten alle arbeidet hjemmefra, og med avstand til respektive ledere og kollegaer. I perioder med mindre smitte foregikk det en intern rullering hvor noen få arbeidet på kontor og resten hjemmefra. Noen medarbeidere var mer avhenge av å være fysisk på kontoret for å få gjennomført sine arbeidsoppgaver på grunn av på arbeidsverktøy, sikkerhet og informasjonstilgang. Videre vil jeg poengtere at samtlige er tilbake til den faste kontorordning i dag, og hjemmekontor kun benyttes som en fleksibel arbeidsordning dersom det skulle være behov for det.

5.1 – Lederens kommunikasjon

Studiens første forskningsspørsmål omhandler hvordan overgangen til tvungen fjernledelse har påvirket lederens kommunikasjon. Jeg forsøkte ved hjelp av utvalgte spørsmål fra intervjuguiden å få et innblikk i hvordan lederne hadde opplevd kommunikasjonen under pandemien og hvilke kommunikative endringer tvungen fjernledelse eventuelt forårsaket.

Ut ifra ledernes svar virket det som at alle i PU i hovedsak benyttet seg av e-post, telefon og digitale møterom som primære kommunikasjonskanaler. Samtlige poengterte at mye av kommunikasjonen som tidligere foregikk muntlig, raskt gikk over til å foregå skriftlig. Den enklest vurdering av funksjonaliteten vedrørende skriftlig kommunikasjon varierte.

Muligheten en har til å nå ut til mange ble trukket frem som en tydelig fordel med skriftlig kommunikasjon:

«Den formaliserte kommunikasjonsstrukturen ble egentlig litt bedre, fordi du måtte ta det på e-post. Det var den eneste måten å sikre at alle mottok informasjonen» - Leder

7

Likevel var det flere som ønsket å trekke frem det at skriftlig kommunikasjon gir rom for subjektiv fortolkning og misforståelser:

«Det er godt egnet hvis du skal treffe mange og gi den samme informasjonen kun en gang. Men når man formidler informasjon skriftlig så kan informasjonen bli veldig ulikt oppfattet av den enkelte. Det gir rom for fortolkning og flere misforståelser. Så du klarer ikke på samme måte å avklare ting som du ville gjort ved et fysisk møte. Det å møtes har nok en veldig oppklarende effekt» - Leder 2

«Mye av kommunikasjonen gikk på e-post, men denne kommunikasjonsformen kan føre til at ikke all informasjon kommer tydelig frem, og informasjonen kan misforstås. Det var derfor nødvendig med hyppige digitale møter samt mer bruk av telefonsamtaler enn tidligere» - Leder 8

I tillegg til fortolkning og misforståelser påpekte enkelte at skriftlig kommunikasjon kan være tidskrevende.

«Vi måtte skriftliggjøre mye mer for å sikre at den samme informasjonen nådde alle og vi måtte tenke strukturelt annerledes i forhold til dette. En del av kommunikasjonen i PU går vanligvis fra munn til munn. Hver leder måtte nok bruke vesentlig mer tid på å sikre overgangen til skriftlig kommunikasjon» - Leder 6

Enkelte brukte digitale møterom og telefon som supplerende kanaler for å sikre nødvendig kommunikasjon. I utgangspunktet virket det som at samtlige syntes at disse kommunikasjonskanalene fungerte greit. Digitale møter og telefonsamtaler kan være tidsbesparende og effektivt på grunn av en fastere tidsramme og agenda, samt ingen reisevei. Likevel påpekte flere at denne formen for kommunikasjon aldri kan erstatte den fysiske kommunikasjonen som foregår ansikt til ansikt:

«Digitale møter fungerer helt ok. Du sparer mye tid på det, men det er ikke i nærheten av det samme med tanke på menneskelig kontakt, du ser hvordan folk har det, oppfølging osv. Du får ikke den samme informasjonen på teams hvor man kan skru av kamera og være fraværende» - Leder 1

«Digitale møter kan aldri erstatte fysiske møter. Du får ikke den samme kontakten som du gjør ansikt til ansikt. Kontakten blir kunstigere digitalt. Folk snakker på en annen måte, mer formelt akkurat som i et intervju. Du føler du må si noe.» - Leder 5

«Sett gjennom et lederperspektiv så tror jeg en av de største utfordringene er mangel på korrektiv. I hverdagen så vil du i samtale og dialog med kollegaer og medarbeidere klare å leses mer subtile budskap og metadata. Man ser når folk kjeder seg, man ser når folk blir entusiastisk, man ser når folk er på ville veier. Det gjør du ikke med hjemmekontor.» - Leder 3

Ut ifra dette fremstår det som at samtlige mente at mangelen på ansikt til ansikt kommunikasjon var av en viss betydning. Dette fordi muligheten til å fange opp ikke-verbal kommunikasjon og viktige signaler i form av kroppsspråk, ansiktsuttrykk og allmenntilstand i større grad blir borte. Den uformelle praten forsvant, og det som før var en dialog går i større grad over til å bli monolog. Flertallet understreket også viktigheten av uformell kommunikasjon i form av for eksempel småprat, kaffepauser og lunsjsnakk:

«Samtaler mellom ansatte, møter i gangene, prat i lunsjen, det å besøke hverandre på kontorene det er så verdifullt. Det er der man får gjort jobben.» - Leder 1

«Jeg er av oppfatning av at kaffepauser og uformell snakk er en del av jobben. Du får tilgang på viktig informasjon på denne måten.» - Leder 5

Lederne var imidlertid mer uenige når det kom til hvordan digitale arbeidsløsninger påvirket informasjonsflyten i organisasjonen:

«Informasjonsflyten ble påvirket i den grad at alt tar lenger tid. Man må være mer presis i kommunikasjonen. Det tar lengre tid, og man er mer usikker på om alle som skulle hatt den samme informasjonen faktisk mottok den» - Leder 4

«Informasjonsflyten går ned, det er det ingen tvil om, spesielt for oss ledere. For lederen er det vanskeligere å ha kontroll og få bekreftet informasjonen. Jeg tror det er mange ledere som mistet fullstendig kontrollen på hva de ansatte drev med i denne perioden.» - Leder 5

«Informasjonsflyten ble egentlige bedre, alt foregikk jo skriftlig» - Leder 7

Alt i alt stiller lederne seg ulikt til hvordan tvungen fjernledelse påvirket kommunikasjonen deres. Noen mener at dette forbedret kommunikasjonen da alt ble mer skriftlig, konkret og tilgjengelig for flere. Andre mener at dette påvirket kommunikasjonen i en negativ retning da det er mer tidskrevende, gir rom for misforståelser, og gjør lederrollen generelt mer utfordrende. Samtlige poengterte likevel av mangelen på ansikt til ansikt kommunikasjon og uformell prat har vært av betydning. Dette påvirket lederens mulighet til å fange opp viktig informasjon om blant annet medarbeiderne og deres arbeid, noe som også vil være av betydning for leder-medarbeider relasjonen.

5.2 - Leder-medarbeider relasjonen

Studiens andre forskningsspørsmål omhandler hvordan praktiseringen av tvungen fjernledelse påvirker leder-medarbeiderrelasjonen. For å få svar på dette stilte jeg lederne spørsmål som omhandlet leder-medarbeiderrelasjon, tillit, oppfølging, tilgjengelighet og sosialt arbeidsmiljø. Lederne responderte ulikt når de fikk spørsmål om praktiseringen av tvungen fjernledelse påvirket leder-medarbeider relasjonen. Noen opplevde at relasjonene ble påvirket i negativ forstand:

«Mye av det sosiale aspektet ved jobben blir redusert. Relasjonene og kontakten ble særlig svekket. Det er nesten som natt og dag. Det blir vanskelig å ha en relasjon til folk du ikke har sett fysisk på to år. Jeg tror dette var sterkt skadelig for den enkeltes psykososiale arbeidsmiljø. Det mellommenneskelige var jo ikke til stede» - Leder 1

Likevel virket det som at majoriteten mente at leder-medarbeider relasjonen ikke ble påvirket i spesielt stor grad, og at dette først og fremst skyldes at de hadde et godt bekjentskap og gode relasjoner til de ansatte innledningsvis.

«Du er avhengig av å ha gode relasjoner fra før, eller etablere disse underveis i en fjernledelsessituasjon. Jeg tenker at siden mine relasjoner var gode fra start, så påvirket det de i mindre grad. Alle var inne forstått med at sånn var livet der og da. Der er viktig å bygge gode relasjoner og tillit innledningsvis. Det er alfa omega.» - Leder 3

«Relasjonene ble ikke påvirket i like stor grad. Vi er en ganske godt sammensatt gjeng, og jeg kjenner alle sammen godt. Jeg tror ikke jeg mistet noen på veien. Men dette forutsetter at man kjenner sine medarbeidere godt og har en god relasjon fra før» - Leder 5

«Jeg er så heldig at jeg er leder for noen medarbeidere som jeg har ledet i mange år, så vi kjenner hverandre ganske godt. Og jeg opplevde at de fleste var veldig ærlig på hva de synes fungerte godt og hva de synes var vanskelig. Så relasjonene ble sånn sett ikke påvirket» - Leder 6

Videre poengterte flere at dette trolig ville vært annerledes dersom det hadde vært snakk om å lede nyansatte på avstand. Noen av lederne kunne også bekrefte dette, da de selv hadde opplevd å lede nyansatte på avstand under pandemien:

«Det er forskjell på å kjenne folk og skulle lede de digitalt, og det å bli kjent med folk som du skal lede digitalt. Som leder bør du kjenne medarbeiderne som et helhetsmenneske. Det var mer krevende og tok lenger tid å bli kjent med nye enn det det normalt ville gjort med fysisk tilstedeværelse.» - Leder 2

«Det var utvilsomt en fordel at jeg kjente de ansatte før pandemien starten. Rett før pandemien startet så fikk jeg en ny ansatt som jeg ikke kjente. Det var litt vanskelig å vite hvordan jeg skulle ivareta denne og vite hva slags behov den personen hadde sammenlignet med de andre.» - Leder 4

«Nyansatte følte nok at de tapte mye mer fordi de ikke kjente noen. Disse krevde også tettere oppfølging og mye mer daglig kontakt» - Leder 7

Tillit var et element som ble tatt opp ved flere anledninger under intervjuene. Samtlige understreket viktigheten av å ha tillitsfulle relasjoner, uavhengig av om man skal lede på avstand eller ikke. Det var tydelig at lederne hadde forskjellige oppfatninger av hvorvidt tillitsbygging var en utfordring eller ikke under fjernledelsesperioden.

«Tilliten var der allerede, og det ble ingen brudd på tilliten. Jeg opplevde at den tilliten vi hadde fra før var en klar fordel» - Leder 6

«Ved å lede på avstand må du ha mye større tillit til dine medarbeidere. Med mine medarbeidere var ikke det noe stort problem da jeg har hatt de samme medarbeiderne over en lengre periode og har stor tillit de» - Leder 8

Noen av lederne valgte i større grad å skille de to aspektene relasjoner og tillit fra hverandre, og snakket om disse separert. Selv om relasjonene nødvendigvis ikke ble påvirket i stor grad, var det flere av lederne som opplevde tillitsbyggingen som mer utfordrende.

«Det tok lengre tid å bygge tillit gjennom fjernledelse. Alt relasjonelt arbeid er jo lettere ansikt til ansikt, men det gikk jo bra.» - Leder 7

«Tillitsbyggingen ble absolutt mer utfordrende. Jeg har lest en del forskning på at dersom du skal lykkes med fjernledelse så må du ha en god relasjon fra før. Du kan ikke starte med å etablere et team på nett, og tro at det skal fungere knirkefritt. Så det å ha de relasjonene og bruke tid på å få en viss kjemi med de du skal jobbe med på nett, det har jeg opplevd som veldig viktig.» - Leder 3

Uavhengig av tillitsnivå og kvaliteten på relasjonene var det flere av lederne som syntes det var mer utfordrende å skulle følge opp medarbeidere på avstand. De fleste knyttet disse utfordringene til bruddet på fysisk kontakt og muligheten til å fange opp signaler fra de ansatte:

«Hvis noen hadde utfordringer på hjemmekontor, så var det nesten ikke mulig å gjøre noe med det. Det er lettere å fange opp slike utfordringer fysisk på kontoret. Vi fikk løst flere personalutfordringer etter at hjemmekontorordningen ble avsluttet.»

- Leder 1

«Det opplevdes litt uhåndterlig i starten fordi jeg var vant med daglig direkte kontakt med medarbeiderne. Det var mulig å observere om medarbeidere hadde det bra gjennom fysisk tilstedeværelse. Ved fjernledelse så blir man mer avhengig av hva medarbeideren selv informerer om. Du har ikke mulighet til å observere om de har det bra eller plukke opp signaler fra dem.» - Leder 6

«Det blir vanskelig å ta opp utfordringer og man mister den muligheten til å sitte i samme rom og snakke om arbeidsutførelse. Videre er det vanskelig å ta den "vanskelige samtalen" når man ikke kan møtes ansikt til ansikt. Man mister mye kontakt med sine medarbeidere.» - Leder 8

Flere av lederne iverksatte tiltak for å forsøke å håndtere disse utfordringene. Tiltakene gikk i størst grad ut på å være mer tilgjengelig, ringe rundt eller arrangerte flere møter med den hensikt å finne ut av hvordan den enkelte medarbeider hadde det:

«Jeg var mer bevisst på å spørre hvordan medarbeidere hadde det. Jeg prøvde å rette oppmerksomheten mot de jeg vet bodde alene og ikke hadde så mange rundt seg.» - Leder 2

«Jeg var spesielt oppmerksom på å ringe litt mer og følge opp de som jeg visste var alene og ikke hadde så mange å prate med.» - Leder 4

«Jeg hadde hyppigere møter, fordi jeg mistet den vanlige muligheten til å treffe medarbeiderne. Det er rett og slett for å høre hvordan det gikk med dem.» - Leder 5

Videre var samtlige enige om at det sosiale arbeidsmiljøer ble betraktelig begrenset. Likevel fremstår det som at lederne ikke nødvendigvis mener at dette har vært av spesiell stor betydning utover at det naturligvis var et savn hos alle. Muligens kan det skyldes at alle var innforstått med at dette var dagens samfunnssituasjon og at det sosiale ville gjenoppstå etter endt pandemitid.

«Det sosiale arbeidsmiljøet ble utsatt. Ingen fredagspils for eksempel. Men alle var likevel innforstått med det, og visste at man ikke kunne møtes.» - Leder 3

«Vi har alltid hatt et veldig tett og godt sosialt arbeidsmiljø. Alle savnet å være sammen på kontoret og prate sammen.» - Leder 7

Det kan altså virke som at hvorvidt tvungen fjernledelsen påvirket leder-medarbeider relasjonen, avhenger av hvordan relasjonen og tilliten mellom leder og medarbeider var

innledningsvis før de ble tvunget til å lede på avstand. Lederne mente at dersom man har en god og tillitsfull relasjon innledningsvis, så vil ikke det å lede på avstand påvirke relasjonene i like stor grad. Dårlige eller nyetablerte relasjoner vil bli påvirket i større grad i negativ forstand. Likevel synes flere av lederne at det er utfordrende å fange opp signaler og informasjon fra medarbeiderne gjennom fjernledelse. Dette utløser et større behov for aktivitet fra lederens side for å sikre ivaretagelse og oppfølging av medarbeider. Det opplevdes derimot som at samtlige mente at tvungen fjernledelse gikk hardt utover det sosiale arbeidsmiljøet og felleskapet, noe som videre kan ramme det sosiale aspektet ved relasjonene.

5.3 – Lederens prioritering av arbeidsoppgaver

Jeg ønsket å få innblikk i hvordan praktiseringen av tvungen fjernledelse kan ha påvirket ledernes prioritering av arbeidsoppgaver. Innledningsvis virket det som at prioriteringen av arbeidsoppgaver ikke endret seg noe særlig for flere av lederne. Det fordi PUs organisatoriske struktur og hierarkiske styringsform virker styrende for hvilke oppgaver som skulle prioriteres hos den enkelte, uavhengig av hvor disse skulle gjennomføres. Dette poengterte flere av lederne:

«I PU så har vi jo en bestemt struktur i form av avdelinger, seksjoner, avsnitt og spesialister, så mange av arbeidsoppgavene ble prioritert som før» - Leder 1

«Jeg vil ikke si at fjernledelse påvirket prioriteringen av arbeidsoppgaver. Oppdragene våre er veldig klare og satt ut ifra et system, så vi vet hvordan disse skal prioriteres» - Leder 2

«Det var ikke så mye endringer i prioritering av arbeidsoppgaver. Jeg hadde mine prioriteringer som jeg også hadde hatt fokus på selv uten fjernledelse» - Leder 8

Likevel var det flere som understreket en vesentlig endring når det gjaldt prioritering av arbeidsoppgaver, og det var personaloppfølging. Mange opplevde et økt behov for å prioritere oppfølging og ivaretagelse av medarbeidere. Dette var noe som lederne måtte avsette mer tid til. Lederne gjennomførte ulike tiltak i et forsøk på å være mer tilgjengelig og ivareta medarbeiderne:

«Folk er forskjellig. Noen trenger tettere oppfølging enn andre. Jeg var spesielt oppmerksom på å ringe litt mere og følge opp de som jeg visste var alene og ikke hadde så mange å prate med.» - Leder 4

«Vi omprioriterte under pandemien. I en normal hverdag så er det jo hvordan vi leverer oppdraget vårt som er første prioritert, og parallelt med det så går ivaretagelsen av de ansatte. Ved fjernledelse så ble ivaretagelse av ansatte første prioritert, også ble oppgavene deretter fordelt etter hvordan vi kunne gjøre det. Fjernledelse gjorde at jeg måtte prioritere personaloppfølginga i mye større grad.» - Leder 6

«Prioriteringen av arbeidsoppgaver ble endret. Jeg prioriterte i høyere grad å sette av tid til telefonsamtaler med medarbeidere, kommunikasjon og oppfølging fremfor produksjonen som jeg skulle gjøre.» - Leder 7

Enkelte ledere uttrykte også et ekstra behov for å ha kontroll og oversikt over hva medarbeiderne gjorde hjemme. Dette oppfattes likevel ikke som et resultat av manglende tillit, men mer som et resultat av at komplekse og sammensatte arbeidsoppgaver utløser et ekstra behov for kontroll og koordinering når alle arbeider hver for seg.

«I min jobb er jeg avhengig av å vite hva medarbeidere driver med. Mine arbeidsoppgaver gikk mer inn i en kontrollfunksjon. Det å kontrollere at alle vet hva de skal gjøre, og at de faktisk gjør det. Det er mye vanskeligere å lage rutiner for koordinering gjennom fjernledelse. Tidsbruken på å kontrollere økte betraktelig.» - Leder 5

«Ved fjernledelse mister man selvsagt mulighet til å se om din medarbeider er på jobb eller ikke. Det er lettere å "lure" seg unna ved hjemmekontor enn fysisk tilstedeværelse på jobb. Så her var det viktig med regelmessige møter hvor man gikk igjennom hva som hadde blitt gjort samt hva som ikke hadde blitt gjort» - Leder 8

Personaloppfølging og kontroll er altså to faktorer som kunne påvirke lederens prioritering av arbeidsoppgaver. Utover dette virket det som det som samtlige var enige om at tillitsbasert ledelse var essensielt, og at de forsøkte å utnytte mulighetene som fjernledelse brakte med seg

med tanke på autonomi og selvledelse. Færre forstyrrelser ga lederne mulighet til å fokusere på egne arbeidsoppgaver, noe som bedret effektiviteten. Likevel var det flere av lederne som opplevde en økt arbeidsmengde:

«Jeg opplevde generelt at det ble mer å gjøre og flere arbeidsoppgaver» - Leder 1

«Jeg fikk generelt veldig mye mer å gjøre» - Leder 3

«Arbeidsdagen begynte gjerne litt før og varte litt lenger. Jeg var kanskje litt for tilgjengelig.» - Leder 4

Avslutningsvis poengterte samtlige at funksjonaliteten og i hvilken grad fjernledelse påvirker mellomlederne trolig vil avhenge av den enkeltes arbeidsoppgaver.

«Hvor optimal fjernledelse ordningen er kommer nok veldig an på type arbeid og arbeidsoppgaver. Ulike individer har nok ulike betraktninger på hvor godt det fungerer.» - Leder 2

«Et kriteriet for hjemmekontor er at oppgavene kan gjøres hjemme, og for flere av seksjonene i PU så er medarbeiderne avhengig av å være fysisk tilstedte på kontoret for å få gjort disse oppgavene. Dette på grunn av sikkerhet og informasjonstilgang.» - Leder 3

«Kvaliteten på fjernledelse avhenger nok av type arbeid. Det egner seg godt for telefonsalg, mindre godt for oss som jobber i et samhandlingsmiljø.» - Leder 5

Noe arbeid egner seg altså ikke til å gjøre hjemmefra. I PU handler dette i første omgang om samhandling, arbeidsverktøy, sikkerhet og informasjonstilgang. Enkelte besitter spesialisert kompetanse og har en spesiell funksjon, noe som gjør det utfordrende å lede disse på avstand. Dette gjenspeiles i ulike ledernes syn på praktiseringen av tvungen fjernledelse:

«Jeg vil nesten sammenligne fjernledelse med aktiv sykmelding. Folk er ikke tilstede. Det er ganske håpløst» - Leder 1

«Jeg vil tro at de fleste medarbeidere er ganske positive, mens utfordringene kanskje blir mer synlig for ledere.» - Leder 4

«Politiet er en ganske gammeldags organisasjon, hvor vi bør ta inn over oss teknologisk utvikling, og jeg tror både ledere og ansatte har hatt godt av dette. På mange måter kan det ha vært litt sunt for oss å ha denne pandemisituasjonen fordi det har tvunget oss inn i det. Er nok ekstra utfordrende for ledere og medarbeidere som har vært operative politifolk å være heldigital, fordi ansikt til ansikt kommunikasjon er så inn drillet i både utdanning og yrkesutøvelse.» - Leder 7

Det var tydelig at noen mente at fjernledelse fungerte greit, mens andre mente at det ikke fungerte i det hele tatt. Dette grunner nok ut i at de alle har ulike funksjoner og skal ivareta ulike deler av Politiets utlendingsenhet samfunnsoppdrag.

Kapittel 6 – Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere hvilken betydning funnene fra empirien har for problemstillingen *«hvordan kan praktiseringen av tvungen fjernledelse påvirke mellomledere?»*. Kapittelets oppbygging vil i likhet med resultatkapittelet ta utgangspunkt i oppgaven tre forskningsspørsmål som omhandler kommunikasjon, relasjoner og prioritering av arbeidsoppgaver.

6.1 - Lederens kommunikasjon

Riktig og god kommunikasjon fremstår sentralt for en leder i sin ledelsesutøvelse, og tidligere forskning viser at ledere bruker opptil 80 prosent av sin arbeidstid på å kommunisere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 394). Alle de åtte lederne mente at praktiseringen av tvungen fjernledelse utvilsomt påvirket deres kommunikasjon, og at endring i kommunikasjon ble helt nødvendig når alle skulle arbeide hjemmefra. Mye av kommunikasjonen ble skriftliggjort og e-post, telefon og digitale møterom ble trukket frem som primære kommunikasjonskanaler både for den vertikale og den horisontale kommunikasjonen. Hvor vellykket denne endringen var stilte lederne seg ulikt til.

Sett i lys av funnene kan det virke som at skriftlige kommunikasjon er en god kommunikasjonsform dersom målet er å treffe mange og sørge for at flere mottar samme

informasjon. Digitale møterom ble trukket frem som en positiv ressurs da dette resulterte i en fastere tidsramme og agenda, samtidig som flere fikk anledning til å delta på møtene, nettopp fordi det ikke krevde noen form for fysisk forflytning. På denne måten kan en digital endring i kommunikasjonsform og kanaler fremstå som effektiv og tidsbesparende (Molstad & Aspeli, 2020). Likevel hadde flere av lederne fått erfare hvordan digital og skriftlig kommunikasjon gir rom for flere subjektive fortolkninger og misforståelser. Skriftlig kommunikasjon kan føre til at budskapet ikke kommer tydelig nok frem, noe som øker sjansene for misforståelser. På denne måten kan tvungen fjernledelse virke mer tidskrevende, da skriftlige og digitale kommunikasjonsformer krever at lederne å større grad må sikre tydelig kommunikasjon og bruke mer tid på å oppklare eventuelle uklarheter.

Det finnes mange ulike aspekter ved kommunikasjon som for eksempel enveis eller toveis kommunikasjon, verbal eller ikke-verbal kommunikasjon, og formell eller uformell kommunikasjon (Molstad & Aspeli, 2020). Det viste seg at overgangen fra nærledelse til tvungen fjernledelse påvirket kommunikasjonen i den retning av at det ble mer enveis kommunikasjon, samt mindre ikke-verbal og uformell kommunikasjon.

Internt i en virksomhet foregår det kommunikasjon i alle ledd og på alle nivåer til enhver tid (Molstad & Aspeli, 2020). Mye av kommunikasjonen i Politiets utlendingsenhet foregikk ansikt til ansikt før pandemien. Lederne poengter ved flere anledninger at den fysiske kommunikasjonen som foregår ansikt til ansikt ikke kan erstattes. Flere anså dermed mangelen på dette som et tap. Bruken av digitale kommunikasjonskanaler resulterer i at den ikke-verbale og uformelle kommunikasjon uteblir, noe som igjen påvirker lederens informasjonstilgang. Forskning viser at språk og det vi sier kun utgjør ca. 30% av det vi kommuniserer når et budskap skal formidles. Omtrent 70% av det vi kommuniserer kommer fra kroppsspråket og den ikke verbale-kommunikasjonen (Molstad & Aspeli, 2020, s. 46). Jacobsen og Torsvik viser også til verdien av den ikke-verbale kommunikasjonen og hvordan for eksempel kroppsspråk kan gi bidra til en økt kontekstforståelse av mottaker (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Ledere anses ofte som organisasjonens nervesenter når det kommer til informasjon grunnet deres rolle som informasjonsformidler (Mintzberg, 1973). Det kan oppleves som utfordrende for en leder å få tilgang til nødvendig informasjon når kommunikasjonen ikke lenger foregår ansikt til ansikt. Dette vil utfordre lederens informasjonsroller som i stor grad handler om å fange opp og prosessere denne type informasjon (Mintzberg, 1973).

Det viser seg at småprat, kaffepauser og gode samtaler i lunsjen er av en spesiell betydning. Flere av lederne understreket at disse samtalene utgjør en viktig del av jobben. Dette gir ledere og medarbeidere mulighet til å snakke om stort og smått, og om forhold som både er av privat og jobbmessig karakter. Disse samtalene uteblir når en praktiserer tvungen fjernledelse, noe som kan virke utfordrende både for den interne kommunikasjonen, men også for relasjonsbyggingen. Molstad og Aspeli forsterker denne påstanden og viser til hvordan fjernledelse kan øke sjansen for at all kommunikasjon nesten utelukkende omhandler arbeid, og at de uformelle samtalene kommer i skyggen av dette (Molstad & Aspeli, 2020). Digitale og skriftlige kommunikasjonskanaler påvirker dermed lederens informasjonstilgang.

Mellomlederes posisjon mellom toppledelsen og medarbeidere gir de i utgangspunktet muligheten til å skaffe et unikt overblikks bilde, og fange opp informasjon både vertikalt og horisontalt. Mellomledere utgjør en viktig funksjon når det kommer til informasjonsflyt i en virksomhet (Mintzberg, 1973). Sett i lyset av funnene fra undersøkelsen er det tydelig at praktiseringen av tvungen fjernledelse kan påvirke informasjonsflyten på flere måter. Informasjonsflyten kan påvirkes i positiv forstand da større deler av informasjonen blir skriftliggjort og tilgjengelig for alle på en og samme plattform. Likevel kan det virke som at informasjonsflyten går ned og at det er mer tidkrevende å kommunisere på denne måten. Dette fordi lederen må bruke mer tid på å sikre en tydelig og presis kommunikasjon, og det tar lengre tid å få bekreftet informasjonen som senders ut. I tillegg kan det fremstå som mer utfordrende å vite hvilken informasjon som skal gis ut til enhver tid og hvem som burde motta informasjonen. Dette kan potensielt true lederens rolle som informasjonsformidler (Mintzberg, 1973).

Funnene kan altså tyde på at praktiseringen av tvungen fjernledelse endrer kommunikasjonens karakter. Pandemien har utvilsomt synliggjort verdien av digitale kommunikasjonsverktøy. Den kommunikative endringen som tvungen fjernledelse bringer med seg kan både ha positive og negative effekter. Det er dermed viktig at en som leder er bevisst på dette (Molstad & Aspeli, 2020). Praktiseringen av tvungen fjernledelse forsterker viktigheten av lederens informasjonsroller. Som en fjernleder må en ha gode kommunikasjonsferdigheter og bruke digitale verktøy riktig når medarbeidere skal ledes på ulike geografiske områder (Molstad & Aspeli, 2020). Valg av kommunikasjonsform og kanal bør dermed avhenge av kontekst (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Kommunikasjon har ikke bare en essensiell verdi for lederens informasjonsroller, det er også utgangspunktet for all samhandling, og får dermed en sentral betydning for samtlige av lederrollene som Mintzberg presenterer (Mintzberg, 1973).

God kommunikasjon vil være avgjørende for lederen i utøvelse av alle sine sammensatte og komplekse arbeidsoppgaver.

6.2 - Leder-medarbeiderrelasjonen

I Politiets utlendingsenhet handler ledelse om å påvirke medarbeidere til yte nødvendig innsats slik at de sammen kan løse et samfunnsoppdrag. For at en skal lykkes med dette blir relasjonen til medarbeidere helt avgjørende. Som fjernleder er det viktig å være bevisst på hvilken betydning relasjoner har, og hvordan en må arbeide med å utvikle disse kontinuerlig (Molstad & Aspeli, 2020). Det å skulle bygge og vedlikeholde relasjoner på avstand kan virke utfordrende da den fysiske kontakten mellom leder og medarbeider blir brutt. Det er dermed nærliggende å anta at en overgang fra nærledelse til tvungen fjernledelse potensielt kan påvirke leder-medarbeiderrelasjonen.

Funnene i undersøkelsen viser at en som leder kan tjene mye på å ha godt etablerte relasjoner fra før. Dersom en innledningsvis har gode relasjoner med sine medarbeidere vil ikke en overgang fra nærledelse til tvungen fjernledelse true relasjonene i like stor grad. Det å skulle lede medarbeidere på avstand hvor en ikke har rukket å etablere gode forhåndrelasjoner, som for eksempel ved nyansettelser, kan virke utfordrende. Det blir vanskeligere å sørge for individuell tilpassing og ivaretagelse av en medarbeider en ikke kjenner like godt. Kvaliteten på relasjonene vil påvirke lederens tilgang på informasjon (Mintzberg, 1973). Som leder bør en derfor forsøke å bli kjent med sine medarbeidere som 24-timers mennesket; fag, familie, fritid, fortid og fremtid (Spurkeland, 2013). Med dette som utgangspunkt vil det være lettere å bygge gode relasjoner. Dette peker i retning av at allerede eksisterende relasjoner kan være essensielt dersom en skal lykkes med å lede medarbeidere på avstand.

Tillit er en forutsetning for gode relasjoner og anses ofte som bærebjelken i relasjonsbyggingen (Molstad & Aspeli, 2020). Viktigheten av tillitsfulle relasjoner ble trukket frem av samtlige ledere i undersøkelsen. Det kan likevel virke som at tillitsbygging ikke oppleves som et problem dersom en tillitsfull relasjon allerede er til stede før praktiseringen av tvungen fjernledelse inntreffer. Det å skulle begynne å bygge tillit på avstand fremstår som mer utfordrende. Dette fordi tillitsbygging er noe som foregår over et lengre tidsaspekt. Samtidig endres de mellommenneskelige forutsetningene når faktorer som fysisk kontakt og ansikt til ansikt kommunikasjon uteblir. Det er i samhandling med andre at relasjoner utvikles (Molstad & Aspeli, 2020).

Videre er et viktig funn fra denne undersøkelsen at oppfølging og ivaretagelse av medarbeidere fremstår som utfordrende på avstand, uavhengige av kvaliteten på relasjonene. Molstad og Aspeli viser også til hvordan fjernledelsessituasjonen kan kreve større grad av personaloppfølging enn normalt (Molstad & Aspeli, 2020). En pandemisituasjon som tvinger folk til å arbeide hjemmefra, og bli isolert fra respektive kollegaer og ledere utløser et større behov for oppfølging. Mangelen på fysisk kontakt og ansikt til ansikt kommunikasjon gjør det problematisk for ledere å fange opp nødvendig informasjon og signaler fra medarbeiderne (Molstad & Aspeli, 2020). Eksempelvis kan det bli vanskeligere for en leder å få nødvendig informasjon om medarbeidernes allmenstilstand og vite hvordan de egentlig har det. På denne måten kan tvungen fjernledelse påvirke lederens interpersonelle og mellommenneskelige roller, som i all hovedsak omhandler samhandling mellom mennesker og relasjonsbygging (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Tvungen fjernledelse krever mer bevissthet fra lederens side når det kommer til oppfølging av personell, samt tilgjengelighet. Sosial samhandling må i større grad planlegges og organiseres.

Tvungen fjernledelse vil naturligvis virke inngripende på det sosiale arbeidsmiljøet. Forskning trekker frem sosial distanse og isolasjon som et av de største utfordringene med fjernledelse (Lippe & Lippenyi, 2019). Savnet etter sosial samhandling og kontakt kolleger ble muligens ytterligere forsterket av pandemisituasjonen hvor restriksjoner fjernet mye av det sosiale aspektet ved arbeidet. Likevel virker det som at politiledere ikke nødvendigvis mener at begrensningene i det sosiale arbeidsmiljøet har vært av spesielt stor betydning for ledelsen. Dette fordi alle var innforstått med at det var slik samfunnssituasjonen var, og at det sosiale ville gjenoppstå etter endt pandemitid.

Funnene fra undersøkelsen understreker viktigheten av de ulike lederoppgavene som Mintzberg presenterer. En leder må samhandle med mennesker og skape gode relasjoner for å få tilgang til nødvendig informasjon og sikre et godt beslutningsgrunnlag (Mintzberg, 1973). Likevel kan det virke som det kan bli mer utfordrende å ivareta de mellommenneskelige rollene til Mintzberg ved en overgang fra nærledelse til tvungen fjernledelse. Digital samhandling kan gjøre det vanskeligere å bygge relasjoner og følge opp medarbeidere på samme måte som tidligere da fysisk kontakt og ansikt til ansikt kommunikasjon uteblir. Med dette kan det virke som at en er avhengig av å ha gode og tillitsfulle relasjoner med sine medarbeidere innledningsvis dersom en skal lykkes med å lede på avstand. Tvungen fjernledelse vil likevel kreve at lederen i større grad vektlegger individuell oppfølging, behov og tilrettelegging (Lippe & Lippenyi, 2019).

6.3 - Lederens prioritering av arbeidsoppgaver

God ledelse innebærer kontinuerlig tilpasning til endringer i de omgivelsene ledelsen skal utøves i (Ellingsen, 2013). Pandemien endret konteksten og premissene for ledelse i Politiets utlendingsenhet, da pålagt hjemmekontor ble den nye hverdagen (Politidirektoratet, 2021). Som leder i en offentlig etat må en kunne balansere ulike hensyn og mål mot hverandre (Ellingsen, 2013). Dette utgjør en sentral del av lederrollen, også ved krisehåndtering som for eksempel under Covid-19 pandemien. For lederne i Politiets utlendingsenhet innebærer dette kontinuerlig situasjonstilpasning, samtidig som en skal sørge for opprettholdelse av sin tjeneste uavhengig av konteksten en befinner seg i.

Funnene fra undersøkelsen indikerer at lederens beslutningsroller ikke har stått overfor vesentlige endringer. Flere av lederne viste til at PU har en fast organisatorisk struktur og styringsform, noe som virker styrende for hvilke oppgaver som skal prioriteres. Oppdragene skal løses uavhengig av konteksten en befinner seg i. Det ser likevel ut til at tvungen fjernledelse binger med seg små endringer i oppgaveportefølje og prioriteringer, også for lederne i PU. Mange opplevde et økt behov for å prioritere personaloppfølging og ivaretagelse av medarbeidere. Tidligere forskning viser også til hvordan praktiseringen av fjernledelse gjør at alt relasjons- og sosialt arbeid i større grad må planlegges og organiseres. Noe som krever større innsats av ledere når det kommer til koordinering, organisering og oppfølging (Lippe & Lippenyi, 2019). Lederne opplevde at de brukte mer tid på å følge opp medarbeidere og være mer tilgjengelig. Viktigheten av å være tilgjengelig som fjernleder poengterer også Molstad og Aspeli. God struktur og forutsigbarhet blir spesielt viktig for organisering av dagen med tanke på å være tilgjengelig når leder og medarbeider ikke er lokalisert på samme sted (Molstad & Aspeli, 2020).

Videre viser forskning at redusert grad av overvåkning og kontroll kan skape uklarheter og usikkerhet mellom leder og medarbeidere (Austrheim, 2020). Enkelte av lederne opplevde nettopp et økt behov for kontroll og oversikt over medarbeideren og deres arbeid. Dette oppfattes likevel ikke som et resultat av manglende tillit, men mer som et resultat av at komplekse og sammensatte arbeidsoppgaver utløser et ekstra behov for kontroll og koordinering når alle arbeider hver for seg. PU er en enhet bestående av flere avdelinger, seksjoner, avsnitt og ulike spesialister som arbeider med å ivareta ulike deler av et samfunnsoppdrag. På bakgrunn av dette er det nærliggende å anta at tvungen fjernledelse utløser et ekstra kontroll og koordineringsbehov i enheten, når alle plutselig skulle arbeide hver for seg.

Det kan altså virke som at behovet for ekstra personaloppfølging, kontroll og koordinering var de mest fremtredende faktorene som kunne påvirke lederens prioritering av arbeidsoppgaver under pandemitiden. Utover dette var prioriteringen av arbeidsoppgaver og ulike oppdrag tilnærmet lik som i en normal situasjon. Likevel la samtlige ledere til at de opplevde en generell økning i arbeidsmengde, trolig på grunn av behovet for ekstra personaloppfølging, kontroll og koordinering. Sett i lys av Mintzbergs lederroller kan dette påvirke lederens beslutningsroller, spesielt rollen som ressursfordeler. Ved å vie sin tid til enkelte oppgaver er lederen med på å signalisere hva som er viktig og hva som bør prioriteres (Mintzberg, 1973). I dette tilfelle vil det være personellet, koordinering og kontroll.

Roller som ressursfordeler kommer også til syne i det en som leder en med på å avgjøre hva som skal gjøres og hvem som skal gjøre hva (Mintzberg, 1973). Funn fra undersøkelsen viser at de fleste medarbeiderne er mer selvgående på hjemmekontor, og at beslutninger tas mer på egenhånd fremfor i samråd med andre. Dette kan understreke det tidligere forskning sier om at fjernledelse gir mer rom for selvledelse og autonomi (Lippe & Lippenyi, 2019). I tillegg kan fjernledelse være en effektiv arbeidsform da isolert arbeid gir færre avbrudd, noe som gir lederne muligheten til å i større grad rette fokus mot egne arbeidsoppgaver (Lippe & Lippenyi, 2019). Flere av lederne opplevde akkurat dette, og mente at færre forstyrrelser bedret egen effektivitet.

Hvor godt fjernledelse egner seg og i hvilken grad fjernledelse påvirker lederne vil avhenge av kontekst. Type virksomhet og arbeid vil være en sentral forutsetning for hvor vellykket praktiseringen av fjernledelse blir. Dette poengteres både i tidligere forskning og av lederne som deltok i undersøkelsen. Eksempelvis har en telefonselger normal mer kontakt med kunder og klienter enn det de samhandler med sine kolleger i virksomheten (Fantoft, 2021). I tilfeller som dette kan fjernledelse fungere godt.

Slik lederne i PU ser det vil for eksempel oppdrag som krever høy grad av samhandling være mindre hensiktsmessig å gjennomføre hjemmefra. Skal en håndtere sammensatte og komplekse arbeidsoppgaver, kan det å lede på avstand fremstå som mindre hensiktsmessig (Aarup, 2020). I PU handler dette i første omgang om samhandling, arbeidsverktøy, sikkerhet og informasjonstilgang. Enkelte besitter spesialisert kompetanse og har en spesiell funksjon, noe som gjør det utfordrende å skulle lede disse på avstand. Dette har en tydelig innvirkning på de ulike lederens syn på hvor godt tvungen fjernledelse har fungert i PU. Noen mente at fjernledelse fungerte bra, mens andre mente at det ikke fungerte i det hele tatt. Dette grunner

nok ut i at de alle har ulike funksjoner og skal ivareta ulike deler av politiets utlendingsenhet totalet samfunnsoppdrag.

Kapittel 7 – Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan praktiseringen av tvungen fjernledelse kan påvirke mellomledere. Formålet med denne oppgaven var å bidra til økt forståelse av hvordan ledere påvirkes når konteksten rundt virksomheten tvinger dem til å lede på avstand. På bakgrunn av dette utarbeidet jeg tre forskningsspørsmål som tar for seg hvordan praktiseringen av tvungen fjernledelse kan påvirke lederens kommunikasjon, relasjon til medarbeidere og prioritering av arbeidsoppgaver. Basert på erfaringer fra åtte mellomledere i Politiets utledningsenhet antyder funnene at overgang til tvungen fjernledelse påvirket ledernes opplevelse av kommunikasjon, relasjonen deres til medarbeidere, og hvilke arbeidsoppgaver de prioriterte.

Kommunikasjonen endret karakter i form av at den ble heldigital, og mye mer ble skriftliggjort, noe som lederne både anså som positivt og negativt. Det positive med denne måten å kommunisere på var tilgjengeligheten og muligheten til å nå ut til flere på en og samme plattform. Likevel virket det som digital kommunikasjon opplevdes som mer utforende for lederen da det blir mer enveiskommunikasjon og rom for flere misforståelser. For å unngå misforståelser måtte lederne bruke mer tid på å sikre tydelig kommunikasjon gjennom skriftlighet. Den uformelle kommunikasjonen ble mer eller mindre fraværende, noe som lederne anså som et stort tap da dette ikke lenger ga de tilgang på mye viktig informasjon.

Videre viste undersøkelsen at hvorvidt praktiseringen av tvungen fjernledelse påvirker ledermedarbeiderrelasjonen avhenger av relasjonens utgangspunkt. For lederne i Politiets utlendingsenhet kan det virke som at godt etablerte relasjoner innledningsvis ble avgjørende. Dersom lederen har en god relasjon til medarbeideren vil ikke det å lede på avstand oppleves som like problematisk. Det kan derimot fremstå som mer utforende å lede medarbeidere en ikke kjenner så godt eller har en dårlig relasjon til, fra avstand. For lederne i PU handlet relasjonsarbeidet i større grad om å opprettholde den allerede etablerte tilliten og de gode relasjonene.

Ledernes prioritering av arbeidsoppgaver ble påvirket i den forstand at de i større grad måtte prioritere personaloppfølging, kontroll og koordinering. Utover dette var prioriteringen av

arbeidsoppgaver og ulike oppdrag tilnærmet lik som i en normal situasjon. Dette fordi PU har en relativt fast struktur med tydelige oppdrag, noe som gjør at prioriteringen av arbeidsoppgaver mer eller mindre er fastsatt for de fleste.

Oppsummert virker det som at lederen har en betydningsfull rolle i krisesituasjoner. Mine funn tyder på at plutselige endringer i kontekst vil påvirke utøvelsen av ledelse. Covid-19 pandemien endret arbeidshverdagen for lederen i PU, og utløste et spesielt stort behov for ending av kommunikasjon, personalhåndtering og prioritering av arbeidsoppgaver. I hvilken grad tvungen fjernledelse har påvirket de ulike mellomlederne, og hvorvidt hjemmekontorordningen har fungert, vil i større grad avhenge av arbeidsoppgaver og oppdrag. Sammensatte og komplekse oppgaver som krever samhandling vil være mer utfordrende å gjennomføre hjemmefra, noe flere av lederne i Politiets utlendingsenhet har fått erfare. Ved enkle og forutsigbare arbeidsoppgaver vil denne formen for ledelse egne seg mer. Det å utøve tvungen fjernledelse krever mer bevissthet fra lederens side når det kommer til utøvelse av ledelse. En må være bevisst på foreliggende muligheter og utfordringer som fjernledelse bringer med seg. Tvungen fjernledelse bør i likhet med andre former for lederskap, alltid tilpasses.

I analyse og diskusjonskapitlet blir det tydelig at flere av funnene i denne undersøkelsen samsvarer med funn gjort i tidligere forskning på fjernledelse. Likevel blir det viktig å legge til at denne studien retter søkelys mot praktiseringen av tvungen fjernledelse i Politiets utlendingsenhet. På denne måten vil resultatene være preget av den daværende pandemisituasjonen i en spesifikk enhet. Tvangselementet som fjernledelse under pandemien brakte med seg, har gitt oss muligheten til å studere ledelse i en helt unik situasjon. Pandemien har trolig bidratt til utfordringer som ikke nødvendigvis ville vært like problematiske i en normalsituasjon. Hvorvidt disse resultatene kan overføres til en nåværende situasjon er dermed mer usikkert.

På en annen side gir undersøkelsen oss innblikk i hvordan mellomlederrollen blir påvirket av overgangen fra nærledelse til fjernledelse. Det å rette fokus mot hvordan mellomledere har opplevd tvungen fjernledelse tilfører nye dimensjoner til fjernledelsesfenomenet. Jeg fikk utelukkende positive tilbakemeldinger fra lederne vedrørende undersøkelsen. Nesten alle poengterte viktigheten av å studere praktiseringen av tvungen fjernledelse og lederens opplevelse av dette. Flere la også til at intervjuet hadde fått de til å reflektere mer over ledelsen under pandemisituasjonen, og hva de ville gjort annerledes dersom en lignende

situasjon skulle oppstå igjen. På bakgrunn av dette velger jeg å anse undersøkelsen som både aktuell og gyldig.

Erfaringer fra pandemien satte hjemmekontor og fjernledelse på dagsorden som et virkemiddel for mer effektiv ressursbruk i mange virksomheter (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2021). Selv om ledere og medarbeidere ikke lenger tvinges av myndighetene til å arbeide hjemmefra er det nærliggende å anta at fjernledelse vil bli en vanligere ledelsesform i fremtiden. Ytterligere forskning på dette feltet vil dermed være nødvendig for å forstå hvilke betingelser denne typen ledelse vil fungere under og hvordan den kan påvirke både ledere og medarbeidere. Denne studien retter søkelys mot mellomledere i Politiets utlendingsenhet, noe som begrenser studiens generaliserbarhet. Det kunne dermed vært interessant å gjennomføre samme studie i andre organisasjoner som både er av større og mindre størrelse, for å sammenligne resultatene. Et tydelig behov for å kartlegge konsekvensene av overgangen fra nærledelse til fjernledelse gjør dette nødvendig å adressere.

I tillegg har mye av forskningslitteraturen til nå i størst grad vært rettet mot innvirkningen denne arbeidsformen har på medarbeiderne. Behovet for å studere erfaringer og opplevelser sett fra et lederperspektiv er dermed åpenbart til stede. Min undersøkelse retter søkelys mot mellomledere. Til fremtidig forskning kunne det dermed være interessant å studere samme problemstilling fra andre perspektiver som for eksempel fra en toppledelse. Dette for å danne en mer helhetlig forståelse av hvordan ulike arbeidstakere påvirkes ved praktisering av tvungen fjernledelse og pålagt hjemmekontor.

Litteraturliste

- Austrheim, V. (2020, Juli 14). *Slik leder du best på avstand* . Hentet fra Ledernytt : <https://www.ledernytt.no/slik-leder-du-best-paa-avstand.6185889-112537.html>
- Avolio, B. J., & Kahai, S. (2003). Adding the “E” to the E-leadership - How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics, Vol. 31, No. 4.*, ss. 325-338.
- Bakke, J., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H., & Yttri, B. (2001). *Arbeid på nye måter - perspektiver på fjernarbeid* . Bergen: Fagbokforlaget .
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (1995). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* . Oslo: TANO.
- DFØ. (2022, Januar 6). *Fjernledelse*. Hentet fra DFØ - Direktoratet for forvaltning og økonomistyring - statens arbeidsgiverportal for ledere, arbeidsgivere og HR: <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/fjernledelse>
- DFØ. (2023, Februar 22). *Arbeidssted*. Hentet fra DFØ - Direktoratet for forvaltning og økonomistyring - statens arbeidsgiverportal for ledere, arbeidsgivere og HR: <https://arbeidsgiver.dfo.no/personaloppfolging/arbeidssted>
- Ellingsen, P. (2013). *Brukerorientert ledelse i offentlig sektor* . Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
- Fantoft, S. (2021, Mai 6). *Hvordan påvirkes du av fjernledelse - Fjernledelse av ansatte på hjemmekontor har blitt den nye hverdagen for mange ledere. Hvordan påvirker det lederrollen, og hva blir veien videre etter pandemien?* Hentet fra Lederne: <https://lederne.no/artikler/hvordan-pavirkes-du-av-fjernledelse/>
- FHI. (2020, Februar 8). *Fakta om koronaviruset SARS-coV-2 og sykdommen covid-19*. Hentet fra FHI - Folkehelseinstituttet : <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1>
- Hope, O. (2015). *Mellom-lederen*. 1. utgave: Gyldendal akademisk.
- Horgen, E. H. (2021, Februar 24). *209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor*. Hentet fra SSB - Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>
- Ingelsrud, M. (2022, April 26). *Høy produktivitet på hjemmekontor – men flere mister gnisten*. Hentet fra OsloMet - Forskningsnyheter : <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/hoy-produktivitet-pa-hjemmekontor-flere-mister-gnisten>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer* . Oslo: Fagbokforlaget .
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer (4.utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Johannessen, A., Tuft, P., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag (4. utgave).
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* . Bergen : Fagbokforlaget (5.utgave).
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., & Antonakis, m. fl., J. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *The American psychologist*, 63-77.

- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2021, Juni 17). *Nettseminar 17.06.21 om hjemmekontor, fleksibilitet og samarbeid under pandemien*. Hentet fra Regjeringen.no: https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/Statlig-arbeidsgiverpolitikk/konferanser/nettseminar_seniorpolitikk_i_staten2/id2856553/
- Kvale , S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* . Oslo: Gyldendal akademisk (2. utgave).
- Lippe, T., & Lippenyi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment- published by Brian Towers (BRITOW) and John Wiley & Sons Ltd*, ss. 60-78.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, 97-110.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins Publishers.
- Molstad , M. H., & Aspel, A. G. (2020). *Fjernledelse - Fred, frihet og ensomhet?* 1. utgave: Gyldendal forlag .
- Molstad , M., & Aspel, A. (2021, Mars 3). *Hva kan ledere gjøre for at medarbeidere skal mestre og trives med fjernarbeid? Slik blir du en god fjernleder* . Hentet fra Idebanken.org : <https://www.idebanken.org/innsikt/intervju/hva-kan-ledere-gjore-for-at-medarbeidere-skal-mestre-og-trives-med-fjernarbeid>
- Paoli, D. (2016, April 26). *Hvordan lykkes med virtuelle team?* Hentet fra Ledernytt: <https://www.ledernytt.no/hvordan-lykkes-med-virtuelle-team.5385983-112372.html>
- Paoli, D. (2021, Juni 14). *Lederne som har klart seg best under korona*. Hentet fra BI Business review: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/06/hvilke-ledere-har-klart-seg-best-under-korona/>
- Pay, B. H. (2021, Mai 6). *Økt digitalisering i offentlig sektor som følge av koronapandemien*. Hentet fra SSB - Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/okt-digitalisering-i-offentlig-sektor-som-folge-av-koronapandemien>
- Politidirektoratet . (2023). *Resultatavtale 2023 for Politiets utlendingsenhet* . Oslo: Politidirektoratet .
- Politidirektoratet. (2005). *Instruks for politiets utlendingsenhet* . Oslo: Politidirektoratet.
- Politidirektoratet. (2021). *Politiets håndtering av Covid-19 - underveisevaluering per desember 2021*. <https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/pod/rapporter/2021-12-15-evaluering-pandemi-per-desember-2021-v1.0.pdf>: Politidirektoratet.
- Politiet . (2023). *Politiets virksomhetsstrategi 2023-2025*. <https://www.politiet.no/globalassets/05-om-oss/03-strategier-og-planer/politiets-virksomhetsstrategi-2023-2025.pdf>: Politietaten .
- Politiet. (2022). *Politiets utlendingsenhet*. Hentet fra Politiet.no: <https://www.politiet.no/om-politiet/organisasjonen/sarorganene/politiets-utlendingsenhet/>
- Politiets utlendingsenhet. (2015). *Om PU - Politiets utlendingsenhet*. <https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter/pu/om-pu/politiets-utlendingsenhet>: Politiet .
- Ragne , K. (2011). *Overgangen til en virtuell organisasjon - Hvilke krav stilles til struktur, ledelse og de ansattes kapabiliteter ved innføring av virtuell kommunikasjon* . Fakultet for Økonomi og samfunnsvitenskap: Universitetet i Agder.

- Regjeringen. (2020, Mars 12). *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/nye-tiltak/id2693327/>
- Risan, H. (2004). *Effektivt prosjektarbeid. En kjapp innføring for studenter* . Førstelektor ved høghskolen i Akershus .
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. Oslo : Universitetsforlaget (4.utgave).
- Spurkeland, J. (2014). *Relasjonskompetanse* . Oslo: Universitetsforlaget (2.utgave).
- Svare , H. (2008). *Den gode samtalen - Kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* . Oslo : Gyldendal (4. utgave).
- Wang , S., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective*. Western Australia: International Association of Applied Psychology.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* . New Jersey: Pearson.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations*. UK: Global and Ninth edition - Pearson.
- Aarup, J. (2020, August 6). Nærværende ledelse - på avstand. *Næringsforeningen*, ss. <https://www.naeringsforeningen.no/nyheter/naervaerende-ledelse-paa-avstand/>.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv til informantene

Informasjonsskriv – forskningsprosjektet:

«Hvordan kan praktiseringen av tvungen fjernledelse påvirke mellomledere?»

Jeg studerer til en mastergrad i offentlig administrasjon og styring på storbyuniversitetet OsloMet. Våren 2023 skriver jeg en masteroppgave om tvungen fjernledelse. Formålet med denne studien er å bidra til økt forståelse av hvordan ledere påvirkes når konteksten rundt virksomheten tvinger dem til å lede på avstand. I dette skrevet gis det ytterligere informasjon om prosjektet og hva en eventuell deltakelse vil innebære for deg.

Formålet med forskningsprosjektet:

Jeg skriver en masteroppgave som omhandler tvungen fjernledelse og hjemmekontor. Oppgaven vil i hovedsak dreie seg om hvordan ledere har opplevd det å lede sine medarbeidere på hjemmekontor under Covid-19 pandemien. I den forbindelse vil jeg å stille deg noen spørsmål vedrørende tvungen fjernledelse og hjemmekontor i deres organisasjon. Jeg vil forsøke å besvare følgende forskningsspørsmål i dette prosjektet:

- Hvordan påvirker praktiseringen av tvungen fjernledelse lederens kommunikasjon?
- Hvordan påvirker praktiseringen av tvungen fjernledelse lederens relasjon til medarbeidere?
- Hvordan påvirker praktiseringen av tvungen fjernledelse lederens prioritering av arbeidsoppgaver?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet storbyuniversitetet og jeg som student er ansvarlig for dette prosjektet.

Informasjonsinnhenting – hva innebærer det for deg å delta:

For å samle inn data ønsker jeg å gjennomføre 8-10 dybdeintervjuer av ansatte i deres organisasjon. Det er primært mellomledere som personalansvar som vil få forespørsel om å delta i denne undersøkelsen. Intervjuet vil bestå av noen relativt åpne spørsmål som omhandler fjernledelse, fjernarbeid, hjemmekontor og dine erfaringer som leder vedrørende dette. Intervjuet vil foregå ansikt til ansikt eller elektronisk. Dette avhenger av hva du som informant foretrekker. Det vil også bli tatt lydopptak av intervjuet for å sikre korrekt sitering og data. Intervjuet vil ta ca 45-60 minutter, avhenge av over utdypende du ønsker å svare.

Frivillighet:

Det er frivillig å delta i dette 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.

Personvern – hvordan dine opplysninger vil bli oppbevart og brukt:

Ledelsen i din enhet har godkjent gjennomføringen av denne studien, og jeg har dermed fått muligheten til å invitere deg til et intervju. Det er viktig for meg å sørge at du som informant holdes anonym og ikke kan identifiseres. Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som det har blitt informert om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil bare være meg som student ved OsloMet, og eventuelt min veileder, som har tilgang til dataene du som informant utleverer. Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kodenavn lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lydopptak vil være låst og utilgjengelig for alle andre. Da dette er en masteroppgave, vil dine personlysninger være anonymisert og utilgjengelig for leser. Det eneste som vil komme frem i oppgaven er om du er en leder i denne enheten, og eventuelt hvilke avdelinger dere alle til sammen representerer. Du og de andre informantene vil bli omtalt som 1, leder 2, leder 3 etc nettopp for å sikre anonymisering.

Hva skjer med opplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opplysningene anonymiseres frem til prosjektet avsluttes og oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i løpet av juni 2023. Datamaterialet, personopplysninger og lydopptak vil da bli slettet.

Dine rettigheter:

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

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

Annet:

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke i form av en samtykkeerklæring.

På oppdrag fra OsloMet har Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør) og NSD (Norsk senter for forskningsdata) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Jeg håper du finner undersøkelsen interessant, og at du ønsker å delta.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: på e-post eller på telefon

Vedlegg 2 - Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Ansvarlig: Synne Sebak

Jeg har mottatt og forstått informasjonen som er gitt om prosjektet «*Hvordan kan praktiseringen av tvungen fjernledelse påvirke mellomledere?*» og jeg har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg gir mitt samtykke til følgende i forbindelse med sin masteroppgave ved storbyuniversitetet OsloMet:

- Å delta i personlig dybdeintervju
- Bruk av en mobil båndopptaker under intervjuet
- Transkribering av intervjuet i sin helhet
- At kandidaten kan dele mine meninger i prosjektet anonymisert
- At mine personopplysninger lagres frem til prosjektet er ferdigstilt og avsluttet

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

(Signert av kandidat ..., dato)

Vedlegg 3 – Intervjuguide

Introduksjon

Jeg heter Synne Sebak og jeg studerer offentlig administrasjon og styring ved OsloMet Storbysuniversitetet. Som en avsluttende vurdering på studiet skal jeg skrive en masteroppgave som omhandler den digitale omstillingsprosessen under Covid-19 pandemien og lederes erfaringer ved praktisering av tvungen fjernledelse. Det vil i hovedsak være knyttet til innvirkninger overgangen til tvungen fjernledelse har på relasjoner, kommunikasjon, og prioritering av arbeidsoppgaver. I den forbindelse vil jeg stille deg noen spørsmål om dine erfaringer vedrørende dette i deres organisasjon, Politiets utlendingsenhet. Da dette er en masteroppgave, vil alt det du forteller om i intervjuet anonymiseres. Det eneste som vil komme frem i min oppgave er hvilken organisasjon du arbeider i, og at du er en leder innenfor denne organisasjonen. Du og de andre informantene vil bli omtalt som leder 1, leder 2, leder 3 etc. Jeg vil følge en intervjuguide, men dersom du har noen spørsmål underveis er det bare å spørre. Ved behov vil jeg stille deg noen oppfølgingsspørsmål. Du står fritt til å svare så utdypende du ønsker, og det er bare i si i fra dersom det er noe du ikke ønsker å svare på. Er det greit at jeg tar opp denne samtalen?

Generelt

Alder:

Kjønn:

Utdanning:

Stillingstittel:

Beskrivelse av arbeidsoppgaver:

Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?

Dine medarbeidere

1. Hvor mange medarbeidere har du personalansvar for?
2. Hvor mange av disse medarbeidere arbeidet på hjemmekontor under COVID-19 pandemien?
3. Arbeider noen av dere fremdeles via hjemmekontor?

Dine generelle erfaringer/opplevelser

1. Hvordan har du som leder opplevd det å lede medarbeidere gjennom tvungen fjernledelse?
2. Hva har vært annerledes sammenlignet med å lede med fysisk tilstedeværelse på kontoret?

Kommunikasjon

1. Påvirket praktiseringen av fjernledelse kommunikasjonen din som leder? I så fall hvordan?
2. Hvordan kommuniserte du hovedsakelig med dine medarbeidere når dere arbeidet fra ulike lokasjoner?
3. Hvilke kommunikative verktøy brukte du/dere og hvorfor? (telefonsamtaler, SMS, e-post, digitale møterom)
4. Påvirket praktiseringen av fjernledelse informasjonsflyten i organisasjonen? I så fall hvordan?
5. Har mangelen på ansikt til ansikt kommunikasjon hatt noen betydning? I så fall hvordan?

Relasjoner

1. Påvirket praktiseringen av fjernledelse dine relasjoner til medarbeiderne? I så fall hvordan?
2. Tillitsbygging er et viktig element når det kommer til relasjoner. Hvordan opplevde du tillitsbygging mellom deg og dine medarbeidere når du måtte lede på avstand?
3. Hvilke tiltak iverksatte du for å bygge, styrke og vedlikeholde gode og tillitsfulle relasjoner under fjernledelse?
4. Påvirket praktiseringen av fjernledelse tilgjengeligheten til deg som leder? I så fall hvordan?
5. Påvirket praktiseringen av fjernledelse måten du fulgte opp dine ansatte på? I så fall hvordan?
6. Påvirket praktiseringen av fjernledelse det sosiale arbeidsmiljøet? I så fall hvordan?

Arbeidsoppgaver:

1. Påvirket praktiseringen av fjernledelse din prioritering av arbeidsoppgaver? I så fall hvordan?
2. Påvirket praktiseringen av fjernledelse måten du strukturerte arbeidshverdagen din på?
3. Hvordan påvirket praktiseringen av fjernledelse mulighetene for kunnskapsdeling og fagutvikling?
4. Hvordan påvirket praktiseringen av fjernledelse mulighetene for kontroll på medarbeiderne og deres arbeid?
5. Hvilke muligheter mener du fjernledelse gir? Hva har etter din erfaring fungert godt?
6. Hvilke utfordringer mener du fjernledelse gir? Hva har etter din erfaring fungert mindre godt?
7. Dersom dere skal benytte denne arbeidsformen også i fremtiden, hva tenker du blir spesielt viktig for å kunne utøve god ledelse?

Avslutning

Er det noe du ønsker å tilføye? Er det noe annet jeg burde spurt deg om?

Avslutt med takke for intervjuet, og repetere det som ble sagt innledningsvis om anonymitet.

Vedlegg 4 – SIKT vurdering av meldeskjema

Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

218832

Vurderingstype

Standard

Dato

10.03.2023

Prosjekttittel

Dybdeintervju om fjernledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

Student

Synne Sebak

Prosjektansvarlig

Anita Schjølset

Prosjektperiode

01.02.2023 - 30.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

Kommentar**OM VURDERINGEN**

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt.

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).

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. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!