



OsloMet - storbyuniversitetet

Jarl Grymyr Kindberg

og Lillann Weggensen

Fører fjernledelse, hjemmekontor og digitale kanaler til endringer i kommunikasjon og oppfølging mellom leder og ansatt?

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2021

Forord

Kommunikasjon mellom mennesker har alltid fanget vår interesse. Det var derfor et naturlig valg å se på kommunikasjonen mellom leder og ansatt da vi skulle velge tema for masteroppgaven.

I flere tiår har trenden gått fra fysisk oppmøte på kontoret hver dag til mer fleksible løsninger og utstrakt bruk av hjemmekontor. Vi ønsket å se på hvilke elementer i kommunikasjonen som blir påvirket av digitale flater, fjernledelse og hjemmekontor.

Korona-pandemien som traff landet i mars 2020, gjorde valget av tema enda mer aktuelt. Plutselig ble alle som kunne ha hjemmekontor, bedt om å benytte seg av ordningen. Nærmest over natten erfarte vi det fenomenet vi selv ønsket å studere. Både i eget arbeid som ledere og på universitetet som studenter.

Studentlivet gikk fra det fysiske rom over til en spennende og krevende studiesituasjon med kommunikasjon på digitale flater, og i likhet med andre ledere i samfunnet ble vi sendt på hjemmekontor. En av oss på heltid, og den andre mer sporadisk når barnehagene var nedstengt på grunn av smitteoppsporing, nærkontakter og karantene.

Det har vært noen lærerike år som deltidsstudenter på OsloMet. Vi ønsker å takke veileder seniorforsker Cathrine Egeland for god støtte gjennom oppgaveskrivingen. Vi vil også takke informantene som stilte opp og villig delte sine erfaringer med oss. Takk til våre familier som har gjort det mulig for oss å prioritere tid til studier i en spesielt krevende tid, og støttet og inspirert oss gjennom mange og lange arbeidstimer.

Avslutningsvis og helt avgjørende, en stor takk til hverandre for godt samarbeid, støtte og hjelp til å fullføre.

“Kommunikasjon er for samspill det som pusten er for å leve.”

Søren Kierkegaard (1813–1855).

Oslo, 31.05.2021

Sammendrag

Fra 2019 var det en kraftig økning i antall ansatte som jobbet regelmessig hjemmefra¹. Vi ønsker å se på hvordan ledere blir påvirket i sin kommunikasjon og oppfølging av ansatte når man bruker digitale kanaler, fjernledelse og hjemmekontor.

2020 ble et år med store omveltninger i norsk arbeidsliv. 12. mars 2020 bestemte regjeringen at landet skulle stenges ned på grunn av koronapandemien, og en av tiltakene var at alle som kunne ha hjemmekontor først ble oppmuntret til å ha det, for deretter å bli pålagt å jobbe hjemmefra. Store deler av arbeidsstyrken med høyere utdanning som til vanlig satt på cellekontor eller jobbet i kontorfellesskap med andre, ble nå sendt hjem for å utføre arbeidet sitt fra et lite hjemmekontor, kjøkkenbord eller spisestuebord.

Mange hadde uegnede forhold, de fleste måtte dele plassen med en partner som også hadde hjemmekontor, og kanskje hadde de barn i barnehage- eller skolealder som måtte engasjeres hjemme fordi skoler og barnehager var stengt. Nå var det ikke lengre snakk om en eller to dager frivillig hjemmekontor og resten av uken sammen med leder og kollegaer på kontoret, men plutselig var alle, både ansatte og ledere, tvunget til å bruke alle arbeidstimene på hjemmekontor.

I løpet av undersøkelsen fant vi at ledere i offentlige virksomheter som vi intervjuet, følte at de ble mer distansert fra sine ansatte og at oppfølgingen og arbeidsmiljøet ble dårligere. Den nonverbale kommunikasjonen er svekket på grunn av digitale flater, og dette går utover kvaliteten på oppfølgingen av de ansatte, mellommenneskelige relasjoner blir skadelidende og spøk, ironi og humor er blitt borte.

Med vår forskningsoppgave ønsker vi å få et innblikk i fjernledelse i en digital verden med hjemmekontor, og å peke på hva vi mener det bør forskes mer på rundt dette temaet.

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2021

¹ <https://www.ssb.no/aku>

Abstract

There has been a big increase in employees who work regularly from home after 2019. We want to look at how managers' communication and follow-up of employees is affected by teleworking and digital channels.

The Norwegian work life saw a major turning point in 2020. 12 March 2020 the Government decided to shut down the country due to the corona pandemic. One of the measures taken was home office and teleworking for everyone who was able to. It started as an encouragement but turned into a requirement. A large number of workers with higher education who normally worked from a cell office or an open office with colleagues, were sent home to telework from a small home office, or a kitchen or dining room table. Many had unsuitable conditions, and a majority had to share space with a partner who was also teleworking, and perhaps children who had to stay home due to closed kindergartens and schools.

It was no longer a matter of workers choosing to telework one or two days from their homes and the rest of the week from the office with their manager and colleagues. Suddenly both employees and managers were forced to telework.

During the survey, we found that the managers in public entities that we interviewed, feel that digital channels have created a distance to their employees. The follow-up of the employees and the working environment are harmed. The nonverbal communication is weakened due to digital channels, and the quality of the contact with the employees has decreased, human relations are weakened and irony and humour is no longer a part of everyday communication.

We want to get an insight into management in a digital world and home office, and try to point out where more research is needed on this topic.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Innhold	4
1. Hva skal vi forske på?	7
1.1 Hva ønsker vi å undersøke?	7
1.2. Hvorfor forske på virkningene av hjemmekontor?	8
2. Hvordan tror vi at det er?	9
2.1 Tema	9
2.2 Problemstilling	9
2.3 Hypoteser	10
2.3.1 Oppfølging	11
2.3.2 Kommunikasjon og misforståelser	12
2.3.3 Distanserte ledere	13
2.3.4 Dårligere arbeidsmiljø og lavere trivsel	14
3. Hva sier eksisterende forskning?	14
3.1. Definisjoner	14
3.1.1. Definisjon av ledelse	14
3.1.2. Definisjon av fjernledelse	15
3.1.3. Definisjon av hjemmekontor	15
3.1.4 Definisjon av E-ledelse/fjernledelse	15
3.2. Ledelse	15
3.2.1 E-ledelse/fjernledelse	16
3.2.2 Fjernarbeid og hjemmekontor	17
3.2.3 Tillitsbasert ledelse- Betydningen av tillitsfulle arbeidsrelasjoner	17
3.2.4. Transformasjonsledelse	18

3.3 Digitale møteplasser og tilstedeværelse	19
3.4. Lederstil og kommunikasjon	21
3.5. Kommunikasjonsformer	21
3.5.1. Kroppsspråk	21
3.5.2. Nonverbal kommunikasjon	21
5.6. Hva kan leder gjøre for å forbedre seg?	22
4.0 Hvordan har vi forsket?	23
4.1 Kvalitativ metode	23
4.1.1 Fenomenologisk perspektiv	24
4.2 Innsamlingsstrategier	24
4.3 Forskningsintervju	25
4.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter	25
4.3.2 Intervjuguide	26
4.3.3 Semistrukturert intervju	26
4.3.4 Innsamling av datamaterialet	27
4.3.5 Transkripsjon av datamateriale	27
4.4 Dataanalyse	28
4.5 Etske betraktninger	29
4.6 Forskerrollen	30
4.7 Forskningens kvalitet	30
4.8 Oppsummering av forskningsmetode	31
5. Hva fant vi?	31
5.1 Tillit	31
5.2 Oppfølging av og kommunikasjon med medarbeidere	32
5.2.1 Hyppighet	32
5.2.2 Kommunikasjonskanaler	33
5.3 Påvirkning av digitale møteplasser	33

5.3.1 Endringer i forholdet til medarbeider	33
5.3.2 Produktivitet og arbeidsmiljø	34
5.3.3 Hva er endret med digitale kanaler og hjemmekontor?	35
5.4 Kommunikasjon	36
5.4.1 Kommunikasjonsmessige utfordringer og fordeler ved hjemmekontor	36
5.4.2 Nonverbal kommunikasjon	36
5.5.4 Kritikk og vanskelige samtaler på digitale flater	37
5.5 Hvordan forbedre og utvikle seg som leder?	38
5.5.1 Forbedringspotensialer for ledere	38
5.6 Andre interessante funn	39
6. Hva betyr funnene våre?	39
6.1 Innledning	39
6.2 Kvalitet og hyppighet av oppfølging	40
6.3 Dårligere kommunikasjon og utydelige budskap	42
6.4 Distanserte ledere	43
6.5 Arbeidsmiljø og trivsel	44
6.6 Hva kan lederne forbedre?	45
7. Hva bør det forskes videre på?	46
Litteraturliste	50
Vedlegg 1 Intervju-guide	53
Intervjuguide	53
Vedlegg 2 Samtykke-erklæringer	57

1. Hva skal vi forske på?

1.1 Hva ønsker vi å undersøke?

Vi ønsker å se på ledere i offentlig sektor og hvordan rollen som leder, kommunikasjonen med medarbeidere og oppfølgingen av dem endrer seg med utstrakt bruk av hjemmekontor, fjernledelse og kommunikasjon gjennom digitale flater.

Vi er selv ledere og har gjort oss opp noen meninger basert på erfaringer med utstrakt bruk av hjemmekontor og hvordan dette påvirker lederens rolle og kommunikasjonen med de ansatte.

I oppgaven ønsker vi å undersøke hvilke endringer i arbeidsmetoder ledere har tatt i bruk og hvilken effekt dette har på forholdet mellom ansatte og leder, om dette påvirker relasjonen, arbeidsmiljø og trivsel og produktivitet. Har kommunikasjonen endret seg? Hvilke kommunikasjonsmessige utfordringer fører hjemmekontor til? Vi ønsker spesielt å se på om det er elementer ved medarbeideroppfølging som blir skadelidende av digitale møteplasser og et ikke-fysisk arbeidsforhold. Hvilke utfordringer skaper dette for lederen og den ansatte? Kan en god relasjon mellom disse ivaretas like godt uten jevnlig fysiske møter? Hvor viktig er den nonverbale kommunikasjonen i relasjonen, og hvordan påvirkes denne av digitale møteplasser?

Vi vil helt konkret se på hva som endres i dynamikken og kommunikasjonen mellom leder og ansatt ved utstrakt bruk av hjemmekontor, og om dette har positive, negative eller ingen innvirkning på trivsel, arbeidsmiljø og oppfølging fra leders side. Blir de ansatte i like stor grad ivaretatt med utstrakt bruk av hjemmekontor? Og hvilken påvirkning har det på kommunikasjonen mellom partene?

Vi mener at dette er viktig å se på fordi utviklingen i samfunnet går mot større bruk av hjemmekontor generelt, ikke bare i forbindelse med pandemien. Vi lurer på hvilke innvirkninger dette har på arbeidslivet og hvordan en leder kan utføre sine plikter overfor sine ansatte, ivareta oppfølgingen og opprettholde kommunikasjonen. Blir kvaliteten på oppfølgingen og kommunikasjonen endret?

Det siste året med Covid19-situasjonen har gjort temaet hyperaktuelt hvor langt større benyttelse av hjemmekontor – for mange en ufrivillig situasjon - er blitt hverdagen. Hvilke kort- og langsiktige konsekvenser har dette for leder og ansatt, og finnes det løsninger for å bedre eventuelt negative trender som følge av utstrakt bruk av hjemmekontor?

1.2. Hvorfor forske på virkningene av hjemmekontor?

De siste tiårene har flere og flere arbeidstakere hatt anledning til å jobbe fra hjemmekontor én eller flere dager i uken. Ifølge Statistisk Sentralbyrås (SSB) Arbeidskraftundersøkelse (AKU)² hadde 8,9 prosent av alle ansatte med arbeidsavtale også avtale om at deler av arbeidet kunne utføres på hjemmekontor i 2019.

I uke 16-18 i 2020 gjennomførte Norstat en undersøkelse om hjemmekontor og bruk av digitale løsninger³. Undersøkelsen viste at korona-situasjonen har påvirket 80 prosent av norske arbeidstakere vesentlig ved pålegg om hjemmekontor. Alle bransjer er berørt, men spesielt arbeidstakere med høyere utdanning, ledere og ansatte i offentlig administrasjon benytter i stor grad hjemmekontor under pandemien.

Med en så stor omveltning i arbeidshverdagen til så mange, vil det være både ønskelige og mindre heldige ringvirkninger. Det er studert lite på tvunget hjemmekontor. Det finnes noe internasjonal forskning på selvalgt hjemmekontor og fordeler og ulemper med dette.

Tvunget hjemmekontor for store deler av arbeidsstyrken har per skrivende stund pågått i over 14 måneder. Vi har etter hvert fått noe mer erfaring med den digitale hverdagen fra hvert vårt hjem, men det er fremdeles mye vi ikke vet og mange effekter vi ennå ikke har forsket på eller kan se rekkevidden av.

Vi ønsker i denne oppgaven å undersøke nærmere hvordan utstrakt bruk av hjemmekontor og fravær av fysiske møter har påvirket kommunikasjonen fra ledere i offentlig forvaltning til medarbeiderne. Hvilke erfaringer har ledere gjort seg det siste året? Har overgangen til digitale flater vært positiv eller negativ for relasjonen til medarbeiderne, eller er forholdet uendret?

I Norstats undersøkelse fra 2020 mener flertallet at de vil fortsette å jobbe hjemme/digitalt også når hverdagen er tilbake til det normale. Vi mener derfor at det er viktig å se på hvordan hjemmekontor og digital kommunikasjon påvirker arbeidsmiljø og relasjoner og hvilke erfaringer man har gjort det siste året.

² <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku>

³ <https://www.fafo.no/images/pub/2020/300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf>

2. Hvordan tror vi at det er?

2.1 Tema

Vår hovedhypotese er at ledere har mindre og dårligere kvalitet på oppfølging av ansatte med utstrakt bruk av hjemmekontor og kommunikasjon på digitale flater. Vi tror at kommunikasjonen blir dårligere, og at mye av den nonverbale kommunikasjonen går tapt når man kommuniserer på video, telefon, mail eller chat. Ifølge Mehraabain (2007, referert i Hargie 2017, s. 45) står kroppsspråk for 55 prosent av den nonverbale kommunikasjonen, mens ikke-verbale aspekter ved tale, paraspråket, står for 38 prosent.

Leder kan ikke i samme grad observere de ansatte som tidligere. Budskapene kan ikke gjøres mildere, forsterkes eller understrekes når mye av den nonverbale kommunikasjonen går tapt. Vi tror også at lederen blir fjernere og vanskeligere å kontakte når man ikke kan snakke sammen fysisk. De ansatte vil vegre seg for å ta opp problemer fordi de kan føle at det må være noe viktig eller alvorlig dersom de skal ta kontakt med leder på telefon eller be om et digitalt møte.

Åpen dør-policyen fungerer ikke like godt på digitale plattformer, og lederen vil bli mer distansert fra sine medarbeidere. Dette vil føre til en dårligere oppfølging av ansatte, en forringelse av arbeidsmiljøet og lavere trivsel blant medarbeiderne. I tillegg til dårligere oppfølging av nærmeste leder, blir de ansatte i mye større grad avskåret fra diskusjoner og samarbeid og ikke minst sosial kontakt med sine kollegaer. Dette tror vi også har en stor innvirkning på trivsel og miljø. Vi ønsker å se på hvordan dialogen og kommunikasjonen fra leder til medarbeider påvirkes når den nonverbale kommunikasjonen svekkes.

2.2 Problemstilling

Vår problemstilling for masteroppgaven blir dermed «**Fører fjernledelse, hjemmekontor og digitale kanaler til endringer i kommunikasjon og oppfølging mellom leder og ansatt?**»

Vi har valgt å bruke semistrukturerte dybdeintervjuer med ledere i Oslo kommune. Her er det et uttrykt mål at ledere skal utøve tillitsbasert ledelse. Vi tror at lederstil og tilstedeværelse kan ha innvirkning på kommunikasjonen på digitale flater.

Det er forsket og skrevet mye om ulike ledertilnærminger og kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Det er forsket relativt lite på hjemmekontor og digitale flater. Det finnes forskning på hjemmekontor, men det meste handler om hjemmekontor noen dager i uken,

eller hjemmekontor i perioder på frivillig basis. Det vi har sett det siste drøye året, er at folk har blitt påtvunget hjemmekontor over en lengre periode. Det har ikke vært mulig å forske på langtidsvirkningen av denne arbeidsformen ennå.

Vi tror at vår forskning kan hjelpe til å peke på utfordringer og fordeler i kommunikasjonen mellom leder og ansatt ved utstrakt bruk av hjemmekontor. Innenfor de begrensningene som er gitt for masteroppgaven, vil vi foreta åtte semistrukturelle dybdeintervjuer for å belyse problemstillingen vi har skissert og teste våre hypoteser som er beskrevet i dette kapitlet. Med et såpass beskjedent antall informanter, vil det være vanskelig å konkludere, men vårt mål er at oppgaven skal kunne peke på kunnskapshull og hvor og hva man bør forske videre på.

2.3 Hypoteser

En hypotese er en påstand som kan testes ved bruk av den vitenskapelige metode. Hypotesen er falsifiserbar og således sann eller falsk og kan etterprøves gjennom innhenting av data. Ved hjelp av hypoteser danner vi oss altså et bilde av hva vi venter å finne gjennom en undersøkelse⁴.

Våre påstander er basert på egne erfaringer som ledere og teori som vi har tilegnet oss gjennom dette studiet. I de følgende punktene vil vi redegjøre for våre hypoteser og knytte påstandene opp mot aktuell faglitteratur og teori.

Våre fire hypoteser som vi ønsker å teste med forskning er som følger:

1. Ledere har mindre oppfølging og dårligere kvalitet på oppfølgingen av ansatte med utstrakt bruk av hjemmekontor.
2. Kommunikasjonen blir dårligere i digitale flater og budskapene kan lettere bli utydelige eller misforstått når de ikke forsterkes med nonverbal kommunikasjon.
3. Lederen blir vanskeligere å kontakte og mer distansert fra sine medarbeidere når man ikke kan snakke sammen fysisk.
4. Arbeidsmiljøet blir dårligere, og trivselen blant medarbeiderne går ned.

⁴ www.uio.no

2.3.1 Oppfølging

Vi antar at ledere i kommunesektoren som brått måtte ta i bruk fjernledelse av ansatte på hjemmekontor, vil oppleve en rekke utfordringer i hyppigheten og kvaliteten på oppfølgingen. Utgangspunktet for denne og andre hypoteser er egne erfaringer og opplevelser knyttet til problematikken, samt ett års arbeid på digitale flater under korona-pandemien.

Vår antagelse er at det oppleves som vanskeligere å ta kontakt digitalt enn fysisk både for leder og medarbeider, og at fraværet av fysisk og sosial kontakt over tid vil påvirke kvaliteten på oppfølgingen.

Ifølge De Paoli (2020, s. 227) kan møter bli mer effektive digitalt, men den emosjonelle distansen kan skape stress, manglende tillit, overfladiske relasjoner og mangel på sosial samhørighet og gjensidig forståelse. Slike forhold vil etter vår hypotese påvirke kvaliteten på oppfølgingen, og derav også virke selvforsterkende på hyppigheten av kontakt over tid. Ved opplevd svekket kommunikasjon og relasjon, vil også terskelen for å ta kontakt kunne påvirkes og reduseres. Dette er noen som også er bekreftet gjennom forskning (Jarvenpaa og Leidner, 1999; Pauleen et al., 2004, referert i De Paoli, 2020, s. 227). Foringelse av kommunikasjon, fravær av sosial impulsivitet og prat, nedtoning av sanser som å se, kjenne og føle, samt en utvikling mot mer saklige, effektive relasjoner er digitale ledelsesutfordringer som tidligere forskning har identifisert (De Paoli, 2015; Ropo, Salovaara, Sauer og De Paoli, 2015; referert i De Paoli, 2020, s. 227).

Videre ser vi for oss at lite kunnskap, erfaring og kompetanse innen fjernledelse er en utfordring i digital ledelse for de kommunale lederne. I nyere bidrag om digital ledelse understrekes betydningen av at det å lede digitalt krever nye ferdigheter som det å lytte, fokusere, skape kontakt gjennom skjermer og en annen ledelsestilnærming enn de tradisjonelle (Caulat, 2012, referert i De Paoli, 2020, s. 227).

Muligheten for følelsesmessig tilknytning til fellesskapet reduseres når alle er autonome og jobber alene. Leders mulighet, evne og kompetanse til å følge opp og se hver enkelt ansatt blir utfordret. Større digitale møter med flere deltakere vanskeliggjør kommunikasjonen med den enkelte, og vår hypotese er at kommunale ledere i stor grad ikke har den praktiske digitale kunnskapen eller kompetansen som kreves for å gi den ansatte opplevelsen av god kvalitetsoppfølging.

Ifølge Fafo har nærmere 50 prosent av de kommunalt ansatte blitt tildelt arbeidsoppgaver på hjemmekontor det siste året (Fafo, 2020).

2.3.2 Kommunikasjon og misforståelser

Våre hypoteser henger sammen, og vår teori om dårligere kommunikasjon på digitale flater korrelerer trolig med kvaliteten og hyppigheten i oppfølgingen. Vår påstand er at den emosjonelle distansen og tapet av informasjon fra kroppsspråk og sosial kontekst forringer kommunikasjonen og kommunikasjonsgrunnlaget. Det er dermed lettere å feiltolke og misoppfatte budskap på digitale flater.

Dette støttes av De Paoli som viser til forskning fra Caultat. Caultat beskriver de sanselige, følelses- og adferdsmessige aspektene ved digitale møter og digital ledelse som forskjellige fra møter med mennesker du kan tydelig se, ta og føle på (Caultat, 2012, referert i De Paoli, 2020, s. 227).

Når det gjelder selve kommunikasjonen, verbal og nonverbal, mener vi den vil bære preg av flere utfordringer når vi mister den fysiske tilstedeværelsen og beveger oss over i det digitale. Dette støttes av Van Wart, Roman, Wang og Liu som omtaler viktigheten av klarhet i kommunikasjonen (Baltahazard et al., 2009, referert i Van Wart, Roman, Wang og Liu, 2019, s. 89). Skjerm og video begrenser synsinntrykk og tolkningsmuligheter ifølge Van Wart et al. og viser videre til at kommunikasjonen bør være veldig tydelig, godt organisert og med mulighet for tilbakemelding for å unngå feil.

Verbalt har toneleie og stemmebruk viktige funksjoner og må ha en god klarhet, for å oppnå god kommunikasjon. Feilkommunikasjon og påvirkning som følelser som motsier innholdsmeldinger, for eksempel når en vits blir misforstått, bør man i størst mulig grad prøve å unngå (Rennecker og Derks, 2012, referert i Van Wart et al., 2019, s. 89).

Ifølge De Paoli har deltakere i digitale møter lett for å miste konsentrasjonen, multitaske eller bare være passive. En tendens er å trekke seg tilbake, bli stille eller passive når de er uenige, demotiverte eller bare uinteresserte (Caultat, 2012, referert i De Paoli, 2020, s. 227). Ledelse og kommunikasjon under slike forhold vil for mange ledere oppleves som utfordrende. Videre mener De Paoli at digitale møter med video, via Teams eller Zoom, stimulerer spesielt den visuelle sansen. Til tross for dette må vi arbeide mer for å prosessere nonverbale signaler som ansiktsuttrykk, det vi ser av kroppsspråk på skjermen, håndbevegelser, stemmeleie,

stemmebruk og lignende. Dette kan oppleves som utmattende over tid.

2.3.3 Distanserte ledere

En annen utfordring som forsterkes av digitale kanaler er lederes nærhet til medarbeidere (De Paoli, 2020, s. 230). Våre antagelser og erfaringer peker på at ledelse av ansatte på hjemmekontor er en ny erfaring for de aller fleste kommunale ledere. Ifølge De Paoli vil ledere via fjernledelse oppleve avstand og mindre kontakt fordi vi ikke møtes fysisk og at det nettopp er denne sanselige, følelsesmessige, kroppslige og mentale tilstedeværelse som det er behov for. Dette vil kunne skape en opplevelse av distanse og isolasjon for leder og ansatte. Økt digital kontakt og samhandling gjør ikke at de fysiske møteplassene blir mindre viktige. En studie av åpne, adresseløse prosjektbaserte kontorer viser at de formelle møtestedene som kontor og møtelokaler avhjelper flere av de negative effektene av virtuelt samarbeid. Kontorer i en digital tid blir med andre ord avgjørende for å få til gode, effektive arbeidsprosesser de få gangene medarbeidere møtes fysisk (De Paoli og Ropo, 2015, referert i De Paoli, 2020, s. 227).

De Paoli trekker frem at ledelse og ledelsens formål ikke har endret seg, men at ledere på digitale flater må mestre tilstedeværelse på skjerm som en ny egenskap. Denne tilstedeværelsen på skjerm er nødvendig for å skape en økt opplevelse av nærhet og motvirke følelsen av distanse som digitale flater gir. Vi antar også i vår hypotese at følelsen av et samhold, av et "vi" på arbeidsplassen, blir mer krevende med fysisk distanse.

Ifølge Ladkin (referert i De Paoli, 2020, s. 227) er det medvirkende lederskap som preger det norske arbeidslivet. Det er en forventning fra både ledelse og medarbeidere om en høy grad av involvering og medvirkning i ulike arbeidsprosesser (Ladkin, referert i De Paoli, 2020, s. 227). I Oslo kommune og det offentlige ligger fokuset på tillitsbasert ledelse, samarbeid og gode arbeidsrelasjoner. En viktig forutsetning for å kunne lede tillitsbasert med medvirkning er at det finnes et tett og godt samarbeid mellom ledelsen og medarbeiderne i organisasjonen. Vår antagelse er at tillitsbasert ledelse fordrer gode relasjoner, og at dette er vanskelig å opparbeide på digitale flater. Slike samarbeidsrelasjoner må skapes over tid, og tillit er en av de mest verdifulle faktorene for relasjonsbygging. Tillit bygger bro over mangel på kunnskap om tillitsmottakere (Luhmans og Giddens, referert i Grimen, 2009, s. 45).

2.3.4 Dårligere arbeidsmiljø og lavere trivsel

Vi antar de aller fleste har blitt ledere og valgt å jobbe med mennesker fordi de trives i en sosial kontekst med nære relasjoner til medarbeidere i et arbeidsmiljø. Som vi har vært inne på utfordrer digitale møteplasser denne emosjonelle og relasjonelle tilknytningen.

Caillier et al. hevder at redusert fysisk interaksjon med kollegaer som et resultat av fjernarbeid, i kombinasjon med økt følelse av isolasjon, kan føre til lavere nivåer av jobbtilfredshet. (Caillier, 2011, referert i Smith, Patmos og Pitts, 2018, s. 46).

Vi påstår også at tillit og derav også trygghet spiller en vesentlig rolle i hvordan arbeidsmiljø kan påvirkes av utfordringene av hjemmekontor og fjernledelse. Andre vesentlige faktorer, som mangel på profesjonell støtte, og en "ute av syne, ute av sinn"-mentalitet blant fjernarbeidere, har også vært relatert til lavere trivsel blant ansatte (Virick et al., 2010, referert i Smith et al., 2018, s. 46).

De Paoli fremhever videre at motivasjon kan være vanskelig. Det å motivere eller bli motivert når du sjelden eller aldri møter dem du jobber med sammen, er vanskelig. I tillegg blir den naturlige delingen av tanker og refleksjoner i større grad borte, da digitale møter lettere fremtvinger rasjonell og saklig kommunikasjon og struktur.

3. Hva sier eksisterende forskning?

3.1. Definisjoner

3.1.1. Definisjon av ledelse

Store norske leksikon definerer ledelse som: «ledelse kan vise til menneskene som har ansvar for beslutninger og resultater i organisasjoner, og til det å utøve ledelse gjennom å ha innflytelse, påvirke, føre an, gi retning og skape mening i det som skjer i og rundt organisasjonen, slik at det foregår et organisert samarbeid mot felles mål.»⁵.

⁵ www.snl.no/ledelse

3.1.2. Definisjon av fjernledelse

Fjernledelse foregår i dag i de aller fleste bedrifter. Det handler om å lede medarbeidere som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn der leder, andre kollegaer eller størsteparten av medarbeiderne er lokalisert⁶.

3.1.3. Definisjon av hjemmekontor

Hjemmekontor blir definert som «en arbeidsavtale som gir den ansatte mulighet til å utføre arbeidsoppgavene sine ved hjelp av teknologi på et annet sted enn arbeidsplassen (Fitzer, 1997, s. 462). Hjemmekontor kan også defineres som en fleksibel arbeidsavtale som gir den ansatte muligheten til i perioder, jevnlig eller ved spesielle anledninger til å utføre arbeidsoppgaver hjemmefra eller fra et annet egnet sted med riktig teknologi (Caillier, 2011, s. 462).

3.1.4 Definisjon av E-ledelse/fjernledelse

Ledere forholder seg i økende grad til sine medarbeidere i det virtuelle rom. Fenomenet kalles både e-ledelse, distribuert ledelse, virtuelle team, global multikulturell ledelse og virtuell ledelse. Den mest aktuelle og allment aksepterte definisjonen av e-ledelse er: “en sosial innflytelsesprosess innebygd i både proksimal og distal sammenheng formidlet av AIT (Advanced Information Teknologi) som kan gi en endring i holdninger, følelser, tenkning, atferd, og ytelse ” (Avolio et al., 2014, s. 107).

3.2. Ledelse

Vi ønsker å se på kommunikasjonen mellom leder og ansatt i offentlig sektor, sett fra leders perspektiv. Det er derfor viktig først å se på den ledelsesmodellen og filosofien som benyttes mest i offentlig sektor, og hvordan denne modellene påvirker lederen og ledelsen vedkommende utøver.

Vi ønsker å finne ut av hva som skjer med kommunikasjonen og oppfølgingen når ledelsen utøves digitalt. Vi må derfor se på forskning om digital ledelse/e-ledelse og hjemmekontor. Vi ønsker også å bevege oss inn i selve kommunikasjonsprosessen og undersøke hva som endrer seg i kommunikasjonen når ledelsen går fra å være fysisk til å bli digital.

⁶ www.gydendal.no/ledelse

Hjemmekontor har vært vanlig en stund, men mengden hjemmekontor og digital ledelse har eksplodert etter pålegget om hjemmekontor fra myndighetene. Det finnes noe forskning på området, men fordi denne store utstrekningen av hjemmekontor og digital ledelse bare har eksistert i et drøyt år, er det begrensninger i forskningen.

Da vi forsker på ledelse i det offentlige og henter våre funn fra dybdeintervjuer med ledere i Oslo kommune, ser vi det som hensiktsmessig å se nærmere på tillitsbasert ledelse, som er den valgte ledelsesformen i Oslo, og hvordan denne ledelsesfilosofien fungerer når ledelsen er digital.

3.2.1 E-ledelse/fjernledelse

I følge Van Wart et al. har forskningen på den digitale revolusjonen og hvordan den har endret ledernes interaksjon med sine ansatte via informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) vært beskjeden. Van Wart et al. viser til i sin casestudie (Van Wart et al., 2019, s. 80) at teoribygging rundt e-ledelse i offentlig sektor nærmest ikke har eksistert.

Denne studien tar opp en del sentrale spørsmål knyttet til e-ledelse og hvilke e-kompetanser leder må ha innen kommunikasjon. Behovet for lederstøtte og for lederen til å skape et støttende online miljø, både i team og dyadisk sammenheng, er hyppig beskrevet i litteraturen (Dahlstrøm, 2013; Fernandez og Jawadi, 2015; Lin et al., 2008; Snellman 2014, referert i Van Wart et al., 2019, s. 89).

Kommunikasjonsklarhet (Baltahazard et al., 2009, referert i Van Wart et al., 2019, s. 89) er en viktig ferdighet i e-ledelse. Kommunikasjonen bør være veldig tydelig, godt organisert og med mulighet for tilbakemelding for å unngå feil. Feilkommunikasjon og påvirkning (følelser) som motsier innholdsmeldinger bør man unngå, som for eksempel når en vits blir misforstått (Rennecker og Derks, 2012, referert i Van Wart et al., 2019, s. 89). Videre bør toneleie, stemmebruk og annen formidling ha god kommunikasjonsklarhet.

Van Wart et al. beskriver viktigheten av at ledere har ferdigheter til å bygge team virtuelt, og at nyansatte blir riktig introdusert og integrert. Mangel på lederstøtte, anerkjennelse, svak styring av prosesser og endring eller mangel på tillit til leder, er ifølge Van Wart et al. viktig å håndtere når det gjelder e-ledelse. Her vil tillit og relasjon være helt sentralt også for den e-pålitelighet som leder klarer å skape i relasjonen med sine ansatte.

Tillit og leders utøvende profesjonalitet i relasjonen med de ansatte vil opprettholde forventninger mellom et godt arbeids- og privatliv, sikre mangfold, fremme samarbeid, positive resultater, høyere produktivitet og tilfredshet blant ansatte, like mye i virtuelle rom som ansikt til ansikt. (Malhotra et al., 2007; Roy 2012; Snellman, 2014, referert i Van Wart et al., 2019, s. 90).

3.2.2 Fjernarbeid og hjemmekontor

Fjernarbeid og hjemmekontor gir mange fordeler på organisatorisk og individuelt nivå som økt ytelse fra ansatte, reduserte organisasjonskostnader, høyere moral og mer autonomi blant de ansatte. Effektiv bruk av ny teknologi har blitt stadig mer viktig for effektiv og vellykket ytelse på jobben (Watson - Mannheim og Belanger, 2007, referert i Van Wart et al., 2019, s. 91). Dette gjelder spesielt for fjernarbeidere som opplever økning i ny teknologibruk og avtagende ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Sias (et al., 2012, referert i Van Wart et al., 2019, s. 83) fant at enkeltpersoner som brukte mer tid på fjernarbeid, i langt større grad benyttet seg av videoløsninger for å erstatte den reduserte tilværelsen av ansikt-til-ansikt interaksjoner.

Hvilken type medvirkning leder klarer å fasilitere og igangsette, vil kunne påvirke hvordan lederen selv opplever kapasiteten i organisasjonen. God medvirkning betinger god kommunikasjon, tillit og relasjon.

3.2.3 Tillitsbasert ledelse- Betydningen av tillitsfulle arbeidsrelasjoner

Under avsnittet om e-ledelse og fjernledelse beskrev vi flere ledelsesutfordringer som skjerm og digitale flater bringer med seg for leder med ansatte på hjemmekontor. Mye av kjernen i utfordringene ligger i hvordan kommunikasjonen kan svekke forholdene som kreves for å ivareta god tillit og relasjon med ansatte digitalt.

Slike samarbeidsrelasjoner må skapes over tid, og en av de mest verdifulle faktorene for relasjonsbygging er ifølge Grimen, tillit (Luhmans og Giddens, referert i Grimen, 2009, s. 45). Det finnes ingen universell definisjon som forklarer hva tillit innebærer og forskningen i feltet er uoversiktlig (Grimen, 2009, s. 66).

Ifølge Grimen er det derfor bedre å bruke en tilnærming hvor man ikke er opptatt av hva tillit *er*, men hva tillit *gjør* i relasjoner mellom mennesker. Tillit handler her om å kunne stole på noen og føle seg trygg i situasjoner som ellers er kjennetegnet av usikkerhet. Ifølge Jacobsen

er tillit resultat av samhandling over tid mellom personer og grupper, som tar lang tid å bygge, men som kan brytes ned relativt raskt. (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 128).

Dersom man klarer å bygge tillitsfulle relasjoner kan det påvirke organisasjonen på flere måter. Vi vil her særlig trekke frem tre effekter tillit har, forklart av Grimen (2009). For det første vil tillit lette overføringen av informasjon og kunnskap. Dersom man stoler på avsenderen av informasjonen, vil man ikke undersøke om det personen sier er holdbart. Hvis man derimot ikke stoler på vedkommende kan kommunikasjonen bli brutt, ta lengre tid eller bli mer kostbar (Grimen, 2009, s. 102). For det andre vil tillit gjøre samarbeid lettere. Hvis man stoler på den som har utført tidligere arbeid i prosjektet, kan det være et mindre behov for å kontrollere resultatene eller gjøre arbeidet på nytt. En siste effekt tillit har, er at den åpner handlingsrom for både tillitsgiver og tillitsmottaker. Mottakeren av tillit får her rom til å utføre sine oppgaver med en viss form for autonomi (Grimen, 2009, 103).

Ifølge Kuvaas og Dysvik er autonomi, eller økt grad av selvbestemmelse, meget viktig for indre motivasjon, arbeidsinnsats, effektivitet og arbeidstilfredshet (2016, s. 86-87).

Effektene viser at tillit er en forutsetning for de tette samarbeidsrelasjonene som karakteriserer det norske arbeidslivet i dag, og som legger til rette for en god medvirkning i praksis. Tillitsfulle relasjoner er særlig viktig i endringsprosesser, da dette ofte er en tid preget av mye usikkerhet. Personlig omtanke og relasjon til medarbeidere kan virke både beroligende og inspirerende ifølge Jacobsen (2014, s. 204). Oslo kommune som i hovedsak representerer denne studiens utvalg, gikk fra New Public Management over til tillitsbasert ledelse i 2017.

3.2.4. Transformasjonsledelse

En transformasjonsleder utvider, utvikler og stimulerer sine ansatte. Dette gir en effektiv ledelse. Lederen oppnår resultater ved å skape bevissthet rundt og aksept for virksomhetens konkrete og overordnede mål, og ønsker å få medarbeiderne til å se utover egeninteressen og konsentrere seg om hva som er best for virksomheten (Martinsen 2012, s. 73-87). Lederen vil og kan vise medarbeiderne nye måter å angripe gamle problemer på, lære dem å være løsningsorienterte og ikke problemorienterte, og legge vekt på fornuftige løsninger.

Et av kjennetegnene med transformasjonsledere, er at de tar hensyn til den enkelte medarbeiderens følelsesmessige behov. En transformasjonsleder vil ta hensyn til den ansattes

individualitet, er oppmerksom på at medarbeiderne er ulike og vil fungere som en mentor for sine ansatte. Virksomheter med transformasjonsledelse er preget av fleksibilitet og er opptatt av å utvikle de ansatte. Transformasjonsledere stimulerer medarbeiderne intellektuelt for å utnytte deres potensiale og hjelpe dem i sin utvikling (Bass 1990, referert i Martinsen 2012, s. 73-87).

3.3 Digitale møteplasser og tilstedeværelse

De nye møteplassene som utstrakt bruk av hjemmekontor har skapt, krever at lederen er mer tilstedeværende i det digitale og samhandling med medarbeiderne blir utfordret. De Paoli mener at digital ledelse fører til en forringelse av kommunikasjon, fravær av sosial impulsivitet og prat, nedtoning av sanser som å se, kjenne og føle, og at utvikling går mot mer saklige og effektive relasjoner (De Paoli 2020, s. 227). En amerikansk undersøkelse viser at både ledere og ansatte ser positivt på utstrakt bruk av hjemmekontor på grunn av fordelene man får som større fleksibilitet, økt produktivitet og færre distraksjoner. Likevel er ikke hjemmekontor løsningen på alt, og mange opplever et fall i jobbtfredsheten på grunn av mangel på menneskelige interaksjoner, ingen ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og at hjemmekontor krever en stor porsjon selvdisciplin (Smith et al., 2018, s. 45).

Det er behov for nye ledelsestilnæringer hvor man ser på ledelse mer som en prosess basert på relasjoner der medarbeidere er med-skapende. De Paoli mener at skillet mellom ledere og medarbeidere oppheves, og at ledere nå må lære seg nye ferdigheter som å kommunisere i det digitale mediet. Noen av de tradisjonelle ledelsesutfordringene blir forsterket av digitale kanaler, spesielt å inspirere og motivere medarbeiderne, og å skape oppslutning og fellesskap. En annen utfordring som forsterkes av digitale kanaler, er lederes nærhet til medarbeidere (De Paoli 2020, s. 230). Golden og Viega mener at et begrenset andel dager på hjemmekontor kan øke arbeidstfredsheten fordi den ansatte opplever alle fordelene ved hjemmekontor, men få av ulempene. Men på et gitt punkt vil hjemmekontor føre til lavere tilfredsstillelse og trivsel hos den ansatte da åpenhet, samarbeid og utadvendthet påvirker arbeidsmiljøet og jobbtfredsheten (2005, referert i Smith et al., 2018, s. 44-46).

De Paoli har kategorisert ulike utfordringer for digital ledelse og utstrakt bruk av hjemmekontor og sett på mulige måter å møte disse utfordringene på.

Utfordringer	Mulige måter å møte utfordringene på
Tillit	Samle alle fysisk i starten av samarbeidet for å bli kjent, utvikle mål og avklare roller
Manglende fokus	Fokus- og meditasjonsøvelser i starten av møter Arbeide med stillhet Bli bevisstgjort egne følelser
Distraksjoner	Deltagerne velger rom uten forstyrrelser (hjemme eller på kontoret) Klare regler for å unngå at deltagere gjør flere ting under deltagelse på digitale møter
Bilder distraherer	Bruke telefon i stedet for billedbasert kommunikasjon Oppøve evnen til å lytte; innhold, stemmer og pauser
Mindre sosial prat	Stimulere til å dele følelser, refleksjoner og kompetanse ved å sette friprat på agenda
Manglende tilknytning	Snakke med én og én Engasjere ved historiefortelling og følelser Bruke ulike former for kommunikasjon
Digital utmattelse	Alternere mellom telefon- og videomøter Begrense både omfang og lengden av digitale videomøter Digitale møter må planlegges og forberedes godt av alle
Subgrupper	Likestille alle deltakerne slik at alle eller ingen deltar på digitale møter Unngå «vi på hovedkontoret»-subgruppe

Tabell 1: Begrensninger med digital ledelse og digitale møter – og hvordan imøtekomme dem (De Paoli, 2020, s. 235-236)

3.4. Lederstil og kommunikasjon

Erikson (1998, referert i Erlie, 2003, s. 185) mener at valg av lederstil er avgjørende for hvordan kommunikasjonen mellom leder og medarbeider fungerer. Ulike styresett i virksomheten gir seg utslag i veldig ulike former for kommunikasjon. Erikson mener at ledelse bør baseres på likeverdig ansvar for kommunikasjon. Medarbeideren har i like stor grad som lederen ansvar for at informasjon når frem til de som er avhengige av den. Vi finner ofte flere forskjellige leder- og kommunikasjonsstiler i samme organisasjon. Erlie refererer til fem kommunikasjonsstiler som i ulik grad involverer medarbeiderne i kommunikasjonen. Instruerende og informerende stil er enveis og kan dermed ikke defineres som kommunikasjon, som er toveis. De tre andre kommunikasjonsstilene er rådførende, medvirkende og medbestemmende som blir brukt i ulik grad.

- Rådførende – det åpnes for dialog mellom leder og medarbeider. Det legges til rette for at medarbeideren kommer med sine meninger og tanker før beslutninger blir tatt. Det er en forutsetning av leder har en stil hvor han/hun faktisk ønsker å lytte til medarbeiderens innspill.
- Medvirkende – både medarbeider og leder kan starte prosessen som ender med at en beslutning blir tatt. Man erkjenner at medarbeideren har kompetanse og synspunkter som virksomheten kan ha nytte av. Medarbeideren påvirker beslutninger ved å dele sine erfaringer.
- Medbestemmende – dette er en kommunikasjonsstil som sikrer de ansatte rett til å delta i beslutninger. Medarbeiderne har avtalefestet rett til medbestemmelse og er representert i styrer, råd og besluttende organer (Erlie, 2003, s. 185-186).

3.5. Kommunikasjonsformer

3.5.1. Kroppsspråk

Mehraabain sier at kroppsspråk står for 55 prosent av den nonverbale kommunikasjonen, mens paraspråket står for 38 prosent (Mehraabain, 2007, referert i Hargie, 2017, s. 45). Med andre ord står det verbale språket bare for 7 prosent av kommunikasjonen som formidles.

3.5.2. Nonverbal kommunikasjon

Vi skiller mellom verbal og nonverbal kommunikasjon, og selv om de er separate kommunikasjonsformer, er de innvevd i hverandre (Riggio, 1992, referert i Hargie, 2017, s. 41). Verbal kommunikasjon er språklig kommunikasjon, skriftlig eller muntlig. Mellom mennesker er vi avhengige av språklige uttrykksformer for å formidle budskap. Nonverbal kommunikasjon er formidling uten ord. Hargie forklarer hvordan nonverbal kommunikasjon brukes for å 1) erstatte verbal kommunikasjon i situasjoner hvor det er umulig eller upassende å snakke, 2) for å komplementere verbal kommunikasjon ved å understreke budskapet eller 3) modifisere ordene som blir sagt, 4) motsi, enten bevisst eller ubevisst, det som blir sagt, 5) styre samtalen ved å indikere hvem sin tur det er til å snakke, 6) uttrykke følelser eller mellommenneskelige holdninger, forhandle forhold med tanke på for eksempel dominans, kontroll eller sympati, 8) vise frem personlig eller sosial identitet gjennom klær og utsmykning, og 9) kontekstualisere samhandling ved å skape en spesiell sosial setting (Hargie, 2017, s. 51).

Hargie (2017, s. 9) hevder at det er umulig å ikke kommunisere og at all atferd er kommunikasjon. Kommunikasjon finnes overalt, og man kan ikke delta på et møte, svare på en e-post eller uttale seg i en sak uten at det er kommunikasjon og gjenstand for fortolkning. Det kan være ulike tolkninger mellom avsender og mottaker, og man kan argumentere for at nonverbal kommunikasjon noen ganger er utilsiktet fra avsender og kan føre til misforståelser (Gordon og Druckman, referert i Hargie 2019, s. 90).

5.6. Hva kan leder gjøre for å forbedre seg?

Busch og Vanebo (2000, s. 276-277) mener at god kommunikasjon er nødvendig for at bedriften skal kunne fungere. Kommunikasjon er dermed et viktig element i alle organisasjoner, og dersom kommunikasjonen fungerer dårlig, kan viktige funksjoner rammes.

Spurkeland (2009, s. 56) mener at en vellykket kommunikasjon er avhengig av syv ferdigheter. 1) Aktiv lytting, som handler om å forstå meningen til den personen man kommuniserer med. 2) Å stille åpne spørsmål som starter med hva, hvem, hvorfor og hvordan for å åpne opp for at den andre kan forklare og utdype. 3) Å vise anerkjennende atferd både verbalt og nonverbalt som for eksempel et anerkjennende nikk. 4) Å bygge på andres tanker og ideer. Man føler seg anerkjent når andre blir inspirert og spinner videre på ens idéer. 5) Involvering. Man bør være oppmerksom på i hvilken grad hvert enkelt medlem i gruppen

bidrar til samtalen, og oppmuntre alle til deltagelse. 6) Å avklare standpunkter handler om å klargjøre meninger så det ikke oppstår misforståelser. 7) Konstruktiv argumentasjon som handler om å underbygge argumenter med et resonnement.

Kaufmann og Kaufmann (2009) gir råd for å hindre kommunikasjonsbarrierer som omtales som hovedmekanismer for å bedre kommunikasjonsprosessen i organisasjoner. Når kommunikasjonsprosessen blir digital, kan det være utfordrende å forbedre kommunikasjonsprosessen, blant annet det å bruke jungeltelegrafen og småprate for å innhente myk informasjon, fange opp nonverbale signaler, og drive med aktiv lytting, som er evnen til å vise motparten i en kommunikasjonsituasjon at man har forstått det intenderte budskapet. Mangel på denne sosial konteksten i møtesituasjoner vil kunne påvirke ledelsen på digitale flater.

4.0 Hvordan har vi forsket?

I denne delen vil vi gjøre rede for den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for oppgaven og presentere de valgene vi har tatt i arbeidsprosessen. Innledningsvis vil vi gi et innblikk i kvalitativ metode. Videre presenterer vi våre innsamlingsstrategier og selve forskningsintervjuet delt i fem underkategorier. Dette for å gi god oversikt over prosessen. Forskningsintervjuets inndeling består av utvalg og rekruttering, utarbeidelsen av intervjuguide, valg av semistrukturert intervju, innsamling av data og arbeidet med transkribering.

4.1 Kvalitativ metode

Forskningens tema har vært avgjørende for vårt valg av metodiske tilnærming.

For å oppnå god innsikt i en tematikk som det har vært lite forskning på, har vi valgt å benytte kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming for forskningen.

Kvalitativ tilnærming er en vitenskapelig metode som beskriver hvordan forskeren går frem for å besvare sine vitenskapelige problemstillinger. Ifølge Denzin og Lincoln (2018, s. 1-2) er det karakteristiske for kvalitativ forskning at forskeren søker en forståelse av sosiale fenomen ved intervju, observasjon eller analyse av tekst eller andre visuelle uttrykksformer.

Der den kvantitative forskningen gir oss beskrivelser av virkeligheten ut fra tall og

mengdetermer, karakteriserer den kvalitative forskningen en virkelighetsbeskrivelse som er basert på prosess, mening og nærkontakt med informantene i felten. Metoden kjennetegnes også av mindre utvalg, analyse av tekst eller andre visuelle uttrykksformer og egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det stilles store krav til fleksibilitet og åpenhet (Thagaard, 2019, s. 12). Da det eksisterer lite forskning på hva leder opplever som endret i selve kommunikasjonen og oppfølging med sine ansatte ved overgang fra fysisk til digital ledelse, ble metodevalget opplagt for oss.

4.1.1 Fenomenologisk perspektiv

I fenomenologiske studier er det datamaterialets innhold som er essensen. Det som kommer frem i intervjuene er det interessante (Johannesen, Christoffersen, Tufte 2011, s. 195).

Ved å benytte et fenomenologisk perspektiv, skrellet vi bort egne fordommer og prøvde å se bort fra det vi allerede vet om fenomenet. Vi ville lytte til det informantene sa, deres meninger og erfaringer om temaet, uten å fortolke det som ble sagt eller legge våre egne erfaringer inn i svarene.

4.2 Innsamlingsstrategier

Når det kommer til innsamlingsstrategier, valgte vi tidlig i prosessen å lete etter offentlig ansatte informanter. Vi ønsket ledere med personalansvar for mellom 5 og 30 ansatte som dermed hadde erfart en merkbar og vedvarende digital ledelsesendring det siste året.

Vi valgte kommuneansatte i skoleadministrasjon, barnehageadministrasjon og bydelsadministrasjon i Oslo. Et stort miljø med mange egnede respondenter. Da intervjuer selv er kommunalleder, ble nettverket benyttet til å sende ut informasjon om forskningsprosjektet til bekjente i lederposisjoner med videre stort kontaktnettverk.

Vi sendte et skriftlig informasjonsskriv til de aktuelle kandidatene. Brevet inneholdt en forespørsel om å delta i en mastergradundersøkelse om endring i struktur og kommunikasjon for leder og hvordan den digitale ledelsen påvirket relasjoner og arbeidsmiljø fra deres ståsted. I tillegg inviterte vi til et digitalt videomøte via Teams der vi kunne presentere undersøkelsen grundigere. Deltakerne kunne da på forhånd tenke gjennom om det var aktuelt for dem å delta i vår forskning og takke ja til en samtale via Teams. Interessen var meget god. Dette ga oss god anledning til å velge ut åtte informanter fra et bredt utvalg som representerte alle ledelsesnivåene innenfor skole, barnehage og administrasjon i kommunen.

Under selve intervjuene ble diktafon benyttet for å kunne ha fullt fokus i intervjusituasjonen, og konsentrere oss om informantene og det de formidlet.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009, referert i Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s. 154) kan intervjueren ved hjelp av diktafon konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk.

Ordbruk, tonefall og pauser blir registrert, og man kan gå tilbake og lytte flere ganger.

4.3 Forskningsintervju

Arbeidet med intervju er en lang prosess, med nødvendige forberedelser, gjennomføring og etterarbeid. I det følgende vil vi presentere prosessen i fem punkter.

4.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Ifølge Thagaard (2019, s. 54) kjennetegnes kvalitative studier av innhenting av data fra et begrenset antall informanter. Datainnsamling og databearbeiding er en tidkrevende prosess og det er derfor viktig med en hensiktsmessig utvelgelsesprosess som svarer til problemstillingen og gir et tilstrekkelig grunnlag for analyse.

Hvor mange informanter som vurderes avhenger av forskningens formål, samtidig som det råder ulike meninger om hvor mange personer som bør intervjues. Etter avveining mellom håndterbar informasjonsmengde og ønske om en viss bredde i den innsamlede informasjonen, endte vi med åtte informanter.

Patton (1990, referert i Johannessen et.al, 2011, s. 110) viser til «Purposeful sampling», en strategisk utvelgelse av informanter, for å finne relevant data. Da vi ønsker å samle inn data fra ledere som har egne erfaringer med det fenomenet som skal studeres, benyttet vi en formålsbestemt utvelgelse av informanter. Kriteriebestemt utvelgelse (Johannessen et.al 2011, s. 113) er den mest hensiktsmessige strategien i de tilfellene informantene må oppfylle bestemte kriterier for å delta. Relevant for vårt utvalg var derfor informanter med lederstilling i kommune eller stat med erfaringer fra endringer i struktur, kommunikasjon og oppfølging overfor sine medarbeidere det siste året, spesielt overgang til digital ledelse via skjerm. For øvrig var det ingen krav til informantene når det gjaldt kjønn, alder, utdanning eller bosted. De åtte informantene som stilte til intervju varierte i kjønn og alder, fra 39 til 63 år, hvorav 3 var kvinner og 5 var menn. Informantene hadde fra 3 til 30 års ledererfaring. Denne variasjonen var bevisst da vi ønsket å gjøre funn med bakgrunn i de opplevde endringene til informantene, uavhengig av ledelseserfaring. Informantene hadde ulike ståsted og utgangspunkt når det kommer til toppleder eller mellomleder. Ut fra et kommunalt ledelseshierarki var alle nivåene i mellomledelse representert opp til toppledelsen i en bydel.

4.3.2 Intervjuguide

Intervjuguiden (vedlegg) ble strukturert i én innledende del og tre hoveddeler som til sammen skulle dekke de områdene som skulle legge grunnlag for å svare på problemstillingen.

Hoveddelene var: «oppfølging av og kommunikasjon med medarbeidere», «hvordan digitale møteplasser påvirker relasjon og arbeidsmiljø» og til slutt «kommunikasjon».

Målet var å møte informantene mest mulig åpent, med den hensikt å la deres beskrivelser bli vektlagt som utgangspunkt for videre analysearbeid, teoriforankring og drøfting.

4.3.3 Semistrukturert intervju

I vår forskning er det viktig å fremme informantenes egne erfaringer, opplevelse og meninger knyttet til deres erfaringer og perspektiv på lederrollen. Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer for å sikre at alle informantene ble stilt tilnærmet de samme spørsmålene, samtidig som det åpnet for å kunne stille spørsmål med utgangspunkt i informantenes beskrivelser og utsagn for videre utdyping og avklaring.

Kvale og Brinkmann (2009, referert i Johannessen, 2011, s. 325) definerer et semistrukturert livsverdenintervju som «en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet»

Altså brukes et semistrukturert intervju når man ønsker å få beskrivelser av hvordan mennesker forstår sin livsverden. Det er ikke ulikt en dagligdags samtale, men det profesjonelle intervjuet har som formål å samle inn data, hvor særegne tilnærminger og teknikker er nødvendige.

Ved valg av denne type intervju ønsket vi å tilstrebe en likeverdig relasjon ved at intervjuene skulle bære preg av å være samtaler med informantene. Dette for å skape tillit og trygghet til meg som intervjuer og oss som forskere.

4.3.4 Innsamling av datamaterialet

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av mars og april 2021. Det var da ca. 1 år siden informantene hadde erfart endringene i sin egen rolle med mer digital ledelse og hvordan dette påvirket struktur, kommunikasjon og oppfølging. Intervjuer benyttet noe tid til å bli kjent og skape kontakt før selve intervjuet startet. Dette ble gjort ved å snakke gjennom intervjuets formål og forklare hvorfor vi oppfatter problemstillingen og forskningen som aktuell.

Det var et bevisst valg for å skape trygge rammer og tillit. Vi hadde tidligere snakket om innholdet i forskningen og avtalt intervjutidspunkt, men tanken var at svarene informantene ga ville bli mest mulig ærlige hvis de var velinformerte og trygge i relasjonen. Videre ble de kort informert om hvilke hovedpunkter intervjuet var inndelt i. Under intervjuene opplevde vi at informantene var villige til å fortelle om temaet, reflektere og dele sine erfaringer. Det var generelt lett å holde samtalen i gang.

Intervjuguiden fungerte som et redskap som sørget for at alle temaene ble dekket, selv om informantene snakket nokså fritt. Ved behov ble det stilt utdypende spørsmål som ble fulgt opp med uttalelser, refleksjoner eller kroppsspråk som ga grunn til å grave dypere.

Informantene hadde svært ulike utgangspunkt og ståsted, og det var stort sprik i hvor mye de hadde å formidle. Spesielt under ett av intervjuene ble de fleste 22 spørsmålene besvart uten at intervjuer måtte styre samtalen så mye. Intervjuene varte mellom 45 min og 130 minutter.

4.3.5 Transkripsjon av datamateriale

Å transkribere betyr å skifte fra en form til en annen, å transformere. Lyd og/eller bildeopptak skrives i vår sammenheng ut som tekst. (Johannessen et.al 2011. s. 37)

Etttersom vi er to som skriver sammen, mente vi det beste for å ivareta gode og objektive intervju, var at en sto for intervjuene, mens den andre transkriberte. Lydfilet ble fortløpende sendt til transkribering og returnert straks det var ferdig, slik at begge fikk tidlig innsikt i materialet. Siden vi benytter fenomenologisk tilnærming, transkriberte vi ord for ord, for å holde oversettelsen så virkelighetsnær opp mot de direkte uttalelsene som mulig. Et slikt valg bidrar også til å øke transkripsjonenes pålitelighet. Vi ivaretok ikke informantenes dialekter i transkriberingen. Alle ble transkribert inn på bokmål.

4.4 Dataanalyse

Wolcott (1994, s. 26) hevder at analyse er en sorteringsøvelse – «den kvantitative delen av kvalitativ forskning». Underveis i analysearbeidet fikk vi erfare nettopp dette og hvilken utfordrende øvelse omfattende analysearbeid er med 215 sider tekstmateriale.

Fangen (2011, s. 112) legger vekt på at vi registrerer flere mønstre og får mer informasjon fra teksten hvis den analyseres og leses flere ganger.

Vi har som forskere vært opptatt av å analysere meningsinnholdet i datamaterialet fra første stund og arbeidet med analysen har således ikke vært en avgrenset del av forskningsprosessen, men pågått kontinuerlig under hele studiet. Ved siden av å lese teksten flere ganger har vi også lyttet til lydopptakene flere ganger. Fordelen med dette var at vi stadig utviklet en bedre forståelse av meningsinnholdet fra respondentene.

Den britiske sosiologen Anthony Giddens er kjent for teorien om strukturering, dobbel hermeneutikk og for sin helhetlige tilnærming til det moderne samfunnet. Hermeneutikk er teorien om det å tolke et budskap eller en tekst og skape mening av denne, og prøve å bevisstgjøre prosessen og antyde hvordan man skal gå frem for å tolke et budskap eller situasjon (1984, referert i Delanty og Strydom, 2003, s. 400-404).

Dobbel hermeneutikk-teorien mener at alle informanter tolker sin egen virkelighet. Den største utfordringen for samfunnsforskeren blir dermed å tolke en virkelighet som allerede er tolket av informanten, og forskeren må dermed forholde seg til at den sosiale virkeligheten allerede er tolket. Det ble underveis i analysearbeidet viktig å ivareta våre fortolkninger da vi begge er ledere med lang erfaring og derfor var eksponert for å kunne være forutinntatte. Ved å være bevisst at våre fortolkninger vil kunne ligge på et annet nivå enn informantens tolkninger, forsøkte vi å ivareta dette perspektivet.

For å få en god prosess som sikret systematikk i analysearbeidet og god dokumentasjon av fremgangsmåten, ble vi inspirert av rekkefølgen for fenomenologisk analyse beskrevet av Kirsti Malterud (2003, referert i Johannessen et al., 2011, s.195). I følge Malterud består analyse av meningsinnholdet av fire hovedsteg.

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder kategorier og begreper

3. Kondensering

4. Sammenfatning

Etter at materialet var transkribert og omgjort til bokmål, foretok vi en komprimering av alle intervjuene. Her tok vi bort uklare setninger, komprimerte lange setninger eller fjernet irrelevante opplysninger. slik at meningsinnholdet i teksten kom tydeligere frem. En slik prosess omtales som en meningsfortetting (Johannessen et al., 2011, s. 196). Denne prosessen var meget vellykket og ga oss vår første større forståelse av datamaterialet og inspirerte til videre arbeid med dataanalysen.

Neste steg var å inndele alle svar etter spørsmål, for deretter å sammenstille og samle alle svarene gitt av informantene etter lik spørsmålskategori. Ved at alle svar på spørsmålene fra 1- 22 ble satt sammen i en oversikt, ble arbeidet med helhetsinntrykket og meningsinnhold klargjort for kodearbeid. En koding innebærer å finne meningsbærende elementer ved å foreta en systematisk gjennomgang av materialet og identifisere tekst som gir kunnskap og informasjon som er relevant for problemstillingen (Johannessen et al., 2011, s. 196).

En kode er altså et utsnitt av teksten, som en setning eller et avsnitt, som klassifiserer informasjonen og hjelper oss med slå sammen tekst, begrep, temaer og hypoteser.

Dette var et nøyosomt arbeid, og vi erfarte det Thagaard (2009, referert i Johannessen et al., 2011, s. 198) omtaler som beskrivende koder som beveget seg mer og mer mot teoretiske koder. Noe som indikerte at vi stadig reflekterte og tolket meningsinnholdet i større grad. Arbeidet var utfordrende og krevende på dette stadiet, ut fra mengden koder og kategorier som var i bevegelse.

Gjennom kodingsprosessen fortsatte kategoriserings- og fortolkningsarbeidet inn i det Malterud beskriver som den tredje fasen, kondenseringen. Her lyktes vi i stadig større grad å samle kodet materiale i kategorier som utkrystalliserte mønstre, sammenhenger og fellestrekk. Dette var et oppløftende punkt å komme til i prosessen, et systematisk oppsett av fellestrekk sammenfattet i steg fire som dannet våre funn og empiri til videre analyse og drøfting.

4.5 Etiske betraktninger

Studiet ble meldt til personvernombudet ved universitetet og Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) (Vedlegg). Loven om personopplysning fra 2000, innebærer at alle studier og prosjekter som behandler personopplysninger, har meldeplikt.

4.6 Forskerrollen

Arbeidsprosessen vår har vært gjennom mange krevende faser og prøvelser, men først og fremst har den vært lærerik og spennende. Det har vært meget interessant å belyse temaet og problemstillingen, og reflektere, analysere og drøfte rundt de antagelser, hypoteser og funn vi har gjort.

Vår forskerrolle har vært av spesiell samfunnsmessig karakter i dette arbeidet, da vi har gjennomført studiet gjennom hele pandemiens forløp.

Vi har studert ledere, mens vi selv som ledere har erfart de endringene vi studerer.

4.7 Forskningens kvalitet

Det finnes svakheter i all forskning. Vi har tidligere vært inne på utfordringene med fortolkningen av data og dobbel hermeneutikk. Videre vil intervjueffekten i vårt studie være en potensiell svakhet som kan påvirke kvaliteten. Intervjueffekt innebærer at intervjueren påvirker, bevisst eller ubevisst, informanten og svarene gjennom kroppsspråk, stemmeleie, holdninger eller på andre måter innvirker slik at informanten vet hvilke svar som forventes eller påvirkes på annen måte (Patel og Davidson, 1994, referert i Johannessen et al., 2011, s. 245).

Under intervjuene opplevde intervjueren i enkelte sammenhenger at det var fort gjort å delta i informantens refleksjoner. Spesielt utfordrende var det når engasjementet for tematikken under slike refleksjoner kom til overflaten, og intervjueren tok seg selv i å føre samtalen i stedet for å vente på informantens videre refleksjoner. Dette var likevel noe det ble jobbet intenst med, og transkriberingen viste at intervjuene ble utført på en tilfredsstillende måte.

Påliteligheten og validiteten i vår forskning er ivaretatt ved å synliggjøre og beskrive våre fremgangsmåter og de metoder vi har benyttet i datainnsamlingen, analysene, intervjuene og transkriberingen.

Vi har redegjort for informanter, gjennomføring av datareduksjon og kategorisering. All relevant informasjon er samlet i vedleggene.

4.8 Oppsummering av forskningsmetode

Alle valgene og det metodiske arbeidet som er tatt i prosessen og som gjort rede for i dette kapitlet, har vært bevisste for å kunne besvare problemstilling og kunne gå i dybden på tematikken. Vi har forsøkt å gi en så grundig og veldokumentert fremstilling som mulig.

5. Hva fant vi?

Vi vil i dette kapitlet presentere funnene vi gjorde i de individuelle semistrukturerte intervjuene vi hadde med de åtte lederne i offentlige virksomheter. Vi vil trekke ut de funnene som vi mener er aktuelle for denne oppgaven for å belyse ledernes oppfatninger og opplevelser av kommunikasjonen mellom dem selv om sine ansatte. Vi vil trekke frem noen sitater for å understreke hovedpoengene. Der sitatene er forkortet, er dette markert med [...].

Formålet med vår undersøkelse var å finne ut hvordan ledere konkret opplever at kommunikasjonen og oppfølgingen av medarbeiderne blir endret av nye strukturer i arbeidshverdagen. Temaene er: Oppfølging av og kommunikasjon med medarbeidere, påvirkning av digitale møteplasser, kommunikasjon, og forbedringspotensialer og utvikling. I tillegg vil vi se på tillit og tillitsbasert ledelse, siden dette var noe som flere av informantene tok opp.

5.1 Tillit

Vi hadde ingen spørsmål i intervjuguiden som var direkte knyttet til temaet tillit og tillitsbasert ledelse, men dette var et tema som informantene var opptatt av og de fleste av dem var innom tillitsbasert ledelse i løpet av intervjuet. Temaet kom blant annet opp da vi stilte spørsmål om hvor komfortable lederne var med å ta opp vanskelige temaer. Lederne understreket at de benyttet eller tilstrebet en tillitsbasert ledelse og at dette gjorde at det var enklere for dem å ta opp eventuell kritikk av medarbeider eller vanskelige temaer.

Jeg er jo veldig opptatt av liksom å bygge relasjoner til dem jeg leder sånn at de skal føle seg trygge på hvor de har meg. For hvis man blir usikker på hva mener man egentlig med det? Mener man egentlig noe annet enn det han sa? (...) Den tilliten der bygges jo opp over tid ved å være sammen.

Vi har en tillitsbasert ledelse som gjør at, ja... De føler at jeg vil dem vel. Og det sier jeg ofte, ikke sant. .

Men jeg har alltid ønsket at den jeg har den vanskelige samtalen med skal ha tillit til meg, at jeg har respekt for den jeg har en vanskelig samtale med.

Lederne beskriver at de bruker mye tid på de ansatte for å bygge gode relasjoner som de igjen mener fører til større tillit fra medarbeiderne og et bedre arbeidsmiljø.

5.2 Oppfølging av og kommunikasjon med medarbeidere

5.2.1 Hyppighet

Alle lederne fortalte at de hadde hyppigere samtaler og møter med sine ansatte etter at det ble pålagt hjemmekontor. En av informantene hadde teammøter hver 14. dag, en annen en gang i måneden, og de resterende seks hadde teammøter en gang i uken hvor alle de ansatte var til stede.

Det var varierende hvor ofte lederne hadde møter med medarbeiderne en-til-en. Det viste seg at samme leder kunne ha en-til-en-møter med enkelte medarbeidere hver dag, mens andre snakket de en-til-en med en gang i uken eller så lite som en gang i måneden. Informanten som fortalte at han bare hadde en-til-en-møter en gang i måneden, forklarte dette med at han var leder for andre ledere, og at de hadde mindre behov for individuell oppfølging.

Det er jo litt forskjellig. Noen av dem snakker jeg vel med hver dag. Og noen av dem blir det litt sjeldnere.

Men det er også fordi at noen oppsøker jo meg mye mer. Det er jo noen som spør meg om alt. Jeg mener ikke alt, men altså som stiller veldig mange spørsmålstejn. Og så er det noen som er blitt, eller som er utrolig selvstendige.

Begrunnelsen fra alle lederne over den ulike oppfølgingen av medarbeiderne, var at medarbeiderne hadde ulike behov. Noen trengte mer hjelp og støtte enn andre som var mer selvgående. De tre kvinnelige informantene sa alle at enkelte medarbeidere var mer kontaktsøkende enn andre og trengte å bli sett og få bekreftelser, og at disse medarbeiderne ble tettest fulgt opp.

Ingen av lederne mente at hyppigere kontakt med medarbeidere handlet om kontroll.

Altså jeg har så ekstremt høy tillit til mine medarbeidere at jeg har overhodet ingen kontrollbehov [...].

5.2.2 Kommunikasjonskanaler

Teams er den vanligste møteplassen for større møter, og mange ledere pekte på at det var mest vanlig å ha møter med kameraene avslått. På den måten ble det mindre forstyrrelser, men man mistet også kontrollen over hvem som var til stede og fulgte møtene og hvordan de reagerte på ulike saker. Lederne pekte på at dette var mest hensiktsmessig når det var møter med mange deltagere. Alle bruker fremdeles e-post for å sende ut informasjon til større grupper.

Mange av informantene bruker Facebook eller det digitale verktøyet Workplace hvor de chatter med en eller flere medarbeidere om gangen. For en-til-en-oppfølgning foretrekker lederne Teams med video eller telefon.

Inntil for i august så var det enormt mye mail og telefon. Så har vi gått over til Teams.

Det er teams, egentlig. Og så er det Facebook, faktisk.

Teams med video. Jeg er av den oppfatning at det er litt uhøflig hvis du skrur av kameraet ditt på teams. Ville du snudd ryggen til meg i et møte? Så eneste grunnen til at det er greit, er hvis det er mange med i møter eller tekniske utfordringer.

5.3 Påvirkning av digitale møteplasser

5.3.1 Endringer i forholdet til medarbeider

I undersøkelsen fant vi ut at kontakten mellom lederne og medarbeiderne er blitt hyppigere, men at kvaliteten ikke nødvendigvis er blitt bedre. Flere av lederne følte at de var blitt mer distansert og at de ikke hadde den samme, tette kontakten med medarbeiderne sine som tidligere.

Det positive er jo at jeg ser jo folk oftere... Altså, når man ser hverandre gjennom en skjerm, da. Jeg ser nok folk oftere.

Ja. Og det vil vi på mange måter kanskje se at man har fått hyppigere dialog, da, gjennom krisen. Vi har jo drevet med fjernledelse. Jeg vil jo si at vi har hyppigere

kontakt. Men så vil jeg på en måte si at kanskje kvaliteten på kontakten kanskje har gått ned.

Følelsen min er at jeg er blitt mer distansert, selv om jeg ikke vil det.

Bare én av informantene mente at fjernledelse og digitale møteplasser hadde endret forholdet til medarbeiderne på en positiv måte.

[...] begge sidene er mer skjerpet på det, og de har før hengt seg opp i at kroppsspråk og sånne ting. Nå ser man jo ansiktet og en fjern bakgrunn, og de er mer direkte på hva det gjelder, og en side eller indirekte effekt av det, eller kanskje en direkte og, det at faktisk man ser en ny side ved folk, og jeg har blitt mer glad i dem, og jeg bryr meg mer om hvordan de har det hjemme i og med at de er mer hjemme og. Jeg merker at vi snakker mer personlig nå som det har blitt mer avstand. Det høres veldig rart ut, men det har virket sånn.

5.3.2 Produktivitet og arbeidsmiljø

Informantene mener at produktiviteten øker på hjemmekontor. Flere poengterte at de hadde inntrykk av at medarbeiderne satt klistret til datamaskinen åtte timer om dagen og knapt tok seg pauser i løpet av dagen. Flere av lederne fortalte at de hadde prøvd å overtale medarbeiderne til å benytte fleksibiliteten som hjemmekontor gir, og dele opp arbeidsdagen for eksempel ved å gå en tur på formiddagen og heller jobbe litt utover ettermiddagen.

Inntrykket informantene satt med, var at medarbeiderne følte at de sluntret unna jobben om de gjorde dette, og at innsatsen var større på hjemmekontor enn på kontoret hvor de ansatte kunne ta seg tid til å slå av en prat med kollegaer når de hentet seg kaffe.

Informantene opplevde at arbeidsmiljøet og trivselen til de ansatte gikk ned. Flere begrunnet dårligere arbeidsmiljø med at småpratene rundt kaffemaskinen og de uformelle møtene mellom mennesker er blitt borte.

Men det negative er jo selvfølgelig at den, holdt jeg på å si, utenom snakket. Den litt mer: Hvordan har du det, og sånn. Den er jo der fortsatt, men ikke i like stor grad, da.

Altså, arbeidsmiljøet tror jeg lider under det.

Nei, hvis jeg skal oppsummere det kort, så er det ikke positivt å ha mindre fysiske møteplasser. Det tenker jeg er helt bortimot naivt. I hvert fall i vår sammenheng. Og da først og fremst med tanke på arbeidsmiljøet.

En annen interessant ting som alle informantene var innom selv om vi ikke stilte noen direkte spørsmål om dette, var folks mentale helse og hvordan de så forskjeller på medarbeidere i ulike livssituasjoner. Lederne fortalte om stressede småbarnsforeldre som ikke greide å jobbe alle timene de skulle fra hjemmekontoret fordi de hadde barn som normalt ville vært i barnehage eller på skolen som de måtte ta seg av. De fortalte også om ekteskapelige problemer og at mange av medarbeiderne følte behov for å dele sin vanskelige hjemmesituasjon med lederen sin. En annen gruppe som var utsatt for psykisk press med hjemmekontor i en såpass lang periode, mente lederne var de som bodde alene uten partner eller barn i huset. Mange av lederne opplevde at disse medarbeiderne slet mer enn andre med å tilpasse seg hjemmekontor, og de følte at mange av dem slet med dårlig mental helse. Dette mente informantene var noe de som ledere måtte være flinke til å plukke opp på og forsøke å hjelpe medarbeiderne. Flere ga uttrykk for at de brukte mer tid enn normalt på å snakke med medarbeiderne om problemer som i utgangspunktet var personlige, men som påvirket jobben på grunn av situasjonen med hjemmekontor.

5.3.3 Hva er endret med digitale kanaler og hjemmekontor?

Det viste seg at informantene hadde svært ulike oppfatninger av hva som var endret som følge av utstrakt bruk av hjemmekontor og kommunikasjon gjennom digitale flater. Én nevnte at hun fikk færre tilbakemeldinger i møter og at medarbeiderne ble mer passive. En annen mente at noen av medarbeiderne som tidligere hadde vært passive i møter, var mer aktive digitalt. Alle informantene pekte på at møtene var mer effektive og inneholdt lite eller ingen småprat, men at dette ikke bare var positivt. Mange av informantene mente at dette var årsaken til dårligere trivsel og dårligere arbeidsmiljø. Alle lederne pekte på at mye av den nonverbale kommunikasjonen og kroppsspråket går tapt på digitale flater.

[...] hvis du leder et møte på teams nå, så får du mye mindre tilbake. For ikke sant, du får, du står og prater og prøver å engasjere, og så ser du bare sånn at de bare sitter der.

Jeg tenker at noe av denne fysiske tilstedeværelsen, eller mankoen på det, gjør at man ikke får med seg alle ting igjennom en videosamtale eller møte.

Men det du mister er jo kroppsspråket. Av og til så kan du ha et kroppsspråk som sier, «Ja, det går veldig bra», men så ser du på personen at det ikke stemmer.

5.4 Kommunikasjon

5.4.1 Kommunikasjonsmessige utfordringer og fordeler ved hjemmekontor

Alle informantene poengterte at kroppsspråket og metakommunikasjonen ble borte eller var vanskelig å plukke opp digitalt. Småpratene og det uformelle uteble. En av informantene tok opp at enkelte medarbeidere hadde anstrengte familiesituasjoner som gjorde at de ikke kunne jobbe fulle dager, og at det var vanskelig for ham som leder å følge dem opp på en god måte. En annen informant pekte på at det var vanskelig å være en nær og omsorgsfull leder digitalt. Informantene var enige om at de digitale møterommene førte til at de kunne ha hyppigere kontakt med medarbeiderne sine og være mer tilgjengelige for dem, men igjen var de usikre på om kvaliteten på kontakten var god nok.

Utfordringen er jo det der, ja, den der omsorgen og være den der nære lederen. Jeg er ikke så opptatt av å være så nær, men opptatt av... Den relasjonen synes jeg er litt vanskeligere.

Og så er det selvfølgelig veldig hva man kommuniserer om. For en ting er å kommunisere rundt, altså løsninger, hvordan du skal gjøre ting, hvordan... Det er litt mer utfordrende med en gang det begynner å bli litt mer sånn personlig. Også sånn, jeg har det litt sånn vanskelig for tiden. Hvis en har trenger å snakke om det. Så opplever jeg at det synes de er vanskeligere å ta opp digitalt.

5.4.2 Nonverbal kommunikasjon

Vi var opptatt av å finne ut hvor viktig lederne mener at nonverbal kommunikasjon er i oppfølgingen av medarbeiderne og hvordan dette blir påvirket av hjemmekontor. Informantene mente at kroppsspråket er utrolig viktig i oppfølgingen av medarbeiderne, men at mye av dette ikke kom frem i digitale kanaler. Flere nevnte at humor, spøk og ironi var blitt nesten borte.

Et par pekte på at vi blir bedre verbalt når vi ikke kan støtte eller understreke budskapene med nonverbale gester. Igjen nevnte flere av lederne at de utøvde tillitsbasert ledelse og kjente sine medarbeidere så godt at de følte at de fremdeles hadde god kommunikasjon med medarbeiderne digitalt, men de som hadde nyansatte i sine rekker, pekte på at det var vanskelig å etablere et godt og tillitsbasert forhold digitalt hvor den nonverbale kommunikasjonen var svekket.

Nei, for det non-verbale kommunikasjonsspråket vårt, da, er så viktig. Og det... du mister det litt i teams.

Jeg ser jo bare deg fra brystkassa og opp. [...] Da er du avhengig, da, av å ha, i og med at jeg mister liksom halvparten av kroppsspråket ditt, så er du avhengig av, da, at folk er flinke til å uttrykke seg verbalt.

For det er veldig forskjell på det å ha gode relasjoner og trygge relasjoner fra før og det å komme inn ny nå. Det å etablere det. Digitalt. Det funker jo ikke bare, rett og slett. Så det er jo... Det tror jeg er et viktig poeng.

Én leder mente at det var positivt at kroppsspråket ble mindre synlig.

Og det kan jo slå begge veier og, ikke sant. Man kan jo som leder bli misforstått, ikke sant, fordi at man har en stemme, et stemmeleie som skaper en sånn effekt som ikke egentlig er ment. Eller at det er mimikk, kroppsspråk som man ikke... Som man ikke, eller som blir påvirket feil, da. Det er ikke sikkert at man opplever det hvis man sitter på Teams, da. Ja, det har jeg ikke tenkt på. Man unngå misforståelser.

5.5.4 Kritikk og vanskelige samtaler på digitale flater

Informantene la vekt på at de prøver å unngå å kritisere medarbeiderne sine på digitale flater. Flere sa at de lot ting de ville tatt opp i fysiske møter, lettere passere på grunn av de digitale flatene. Lederne hadde en opplevelse av at kritikk kunne oppfattes som mye strengere og hardere på digitale flater.

Alle informantene var tydelige på at alvorlige personalsaker og saker hvor det var stor fare for at den ansatte ville føle seg angrepet, irettesatt eller sterkt kritisert, ville de ikke ta digitalt. Dersom alvorlige personalsaker dukket opp, ville de insistere på et fysisk møte for å kunne ivareta den ansatte og sørge for at det ikke oppsto misforståelser. Alle var enige om at digitale

møter i slike situasjoner var uheldige og lite egnet til konstruktive samtaler og ivaretagelse av medarbeiderne.

Jeg tenker der hvor du skal berøre skjebnen til folk, da. Altså man har jo ulike type skjebner i personalet. Alle har jo med seg en bagasje. Når man skal inn på sånt som er bly og tøft for folk, så syns jeg ikke det egner seg på skjerm, altså.

Ja, det kan man jo ikke gjøre over skjerm. Det er jo i hvert fall et fysisk møte. Så det... Det er jo noe med å skille på disse tingene her. Det er jo en selvfølge, tenker jeg.

5.5 Hvordan forbedre og utvikle seg som leder?

5.5.1 Forbedringspotensialer for ledere

Flere av informantene mente at de kunne bli bedre som ledere dersom de ble flinkere til å være tydelige, spesielt på digitale flater hvor kroppsspråket ikke er med å understreke budskapene de gir sine medarbeidere. Det ble også nevnt at man kunne bli mer konkret og mer strukturert i ledelsen.

Jeg kan nok bli enda bedre på å si, altså det hender nok, men det tror jeg er viktig og egentlig. Det hender at jeg ser ting, og så sier jeg ikke noe, selv om jeg reagerer. Det hender. At jeg lar ting gå.

Altså, jeg kan nok, eller jeg har et forbedringspotensial, kanskje, i tydelighet noen ganger. Jeg er veldig opptatt av at alle har det bra, og at de presterer på det. Men da også så kan det fort bli noen ganger litt ullent. Hva er faktisk tydelig mål for den enkelte?

Tre stykker tok opp at de kunne bli flinkere til å gjøre medarbeiderne trygge, lytte mer og fange opp hva de stille og mindre pågående medarbeiderne trenger for å blomstre.

[...] jeg prøver jo i hvert fall å signalisere eller gi uttrykk for gjennom de samtalene at jeg er fornøyd når jeg er fornøyd. Sånn at folk, det er i hvert fall et mål at folk skal føle seg sikre, altså ikke være i tvil etterpå og liksom lure på om han egentlig er fornøyd med jobben de gjør.

Det er nok å fange opp de stille, og vite liksom hva de trenger for å blomstre, dem som ikke tar plass, tror jeg.

5.6 Andre interessante funn

I tillegg til svarene på spørsmålene våre som vi allerede har gjennomgått i dette kapitlet, kom det frem et annet moment som vi mener er interessant og viktig. Flere av informantene fortalte at de opplevde at den digitale omstillingen og hjemmekontor, skjedde over natten. Det var liten tid til å forberede overgangen til hjemmekontor. De pekte på at dersom det hadde vært en planlagt overgang, ville kommunen/staten brukt mye penger, mange timer og utallige kurs på å forberede de ansatte og lederne på omstillingen fra å jobbe fysisk på kontoret til å jobbe digitalt på hjemmekontor. Det ville blitt ansett som høyst nødvendig å forberede medarbeiderne og lederne grundig. Dette var det ikke tid til da pandemien traff landet, men medarbeiderne og lederne viste hvor omstillingsdyktige de er. Alle informantene forteller at overgangen til å bruke digitale kanaler har gått smertefritt og enkelt. Folk som tidligere har hatt lav digital kompetanse, har tilegnet seg lærdom raskt og alle mente at medarbeiderne mestret den tekniske delen av den nye, digitale hverdagen på en god måte.

6. Hva betyr funnene våre?

6.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi se på funnene vi gjorde i dybdeintervjuene opp mot hypotesene våre og tidligere forskning som vi redegjorde for i teorikapitlet. Har vi rett i våre antagelser og hypoteser, som i stor grad blir støttet av tidligere forskning, eller peker funnene i vår forskning i andre retninger?

Som tidligere nevnt er hjemmekontor og fjernledelse et relativt nytt fenomen i den utstrekningen vi ser i dag. Pandemien har ført til at store deler av arbeidsstyrken blir fjernledet og jobber fra hjemmekontor hele tiden. Hele 80 prosent⁷ av norske arbeidstakere har fått sin arbeidssituasjon vesentlig påvirket av koronasituasjonen med pålegg om hjemmekontor.

Som vist i teorikapitlet mener man at hjemmekontor kan ha en del fordeler opp til et visst punkt, men at det snur seg til ulemper dersom antall dager på hjemmekontor blir for høyt.

⁷ [300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf \(faf.no\)](https://www.faf.no/300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf)

Golden og Viega mener at et begrenset antall dager på hjemmekontor kan øke arbeidstilfredsheten. Til tross for større fleksibilitet er ikke hjemmekontor løsningen på alt, og mange opplever et fall i jobbtilfredsheten (Golden og Viega, referert i Smith et al., 2018, s. 59). I dagens situasjon er de fleste pålagt å jobbe hjemmefra og de får dermed ikke mulighet til å begrense bruken av hjemmekontor så de bare får med seg fordelene ved denne arbeidsformen. 45 prosent av arbeidsstyrken sier at de har jobbet hjemmefra fire dager eller mer hver uke i gjennomsnitt siden midten av mars 2020, og 11 prosent svarer at de har hatt hjemmekontor to til tre dager per arbeidsuke.

6.2 Kvalitet og hyppighet av oppfølging

Vi hadde en hypotese om at ledere har mindre oppfølging av sine medarbeidere med fjernledelse og hjemmekontor, og at kvaliteten på oppfølgingen er dårligere. Dette er basert på egne erfaringer som ledere. Vi tror at det kreves mer for at medarbeidere skal ta kontakt med lederen digitalt, vi tror at lederne ikke tar seg tid til jevnlig kontakt med medarbeiderne sine, og vi tror at digitale flater gjør at kvaliteten på oppfølgingen ikke er like god. Et av de tydeligste funnene vi gjorde i vår undersøkelse, var viktigheten av tillit mellom leder og medarbeider. Informantene våre er ansatt i Oslo kommune, som har innført tillitsbasert ledelse. Våre informanter fortalte at de hadde vært ledere for samme gruppe mennesker over en viss tid. Dette mente de hadde bygd tilliten mellom dem og medarbeiderne. Dette stemmer godt overens med våre antagelser.

Vi antok også at det var vanskeligere for lederne å bygge opp nye relasjoner digitalt med fjernledelse. Dette bekreftet informantene våre. De pekte på at det var vanskelig å bygge opp tilliten til og fra nye medarbeidere, fordi de mente at tillit var noe man måtte bygge over tid, og som handlet mest om den mellommenneskelige kontakten. Dette samsvarer med Grimen som mener at samarbeidsrelasjoner må skapes over tid, og at tillit er den mest verdifulle faktoren i relasjonsbygging (Luhmans og Giddens, referert i Grimen, 2009, s. 45) De Paoli (2020, s. 236) hevder at fjernledelse krever en mer deltagende, tillitsbasert og relasjonsbasert ledelsestilnærming. Hun mener at det er vanskeligere å oppnå tillit og utvikle relasjoner i det digitale og at det dermed er viktig at kvaliteten på interaksjonene økes.

Vår teori er at tillit henger sammen med en følelse av trygghet og et forhold som har vart over tid. Dette kunne våre informanter bekrefte. De fortalte om tillit som var bygd opp over tid, og

at de hadde jobbet for å gi medarbeiderne en følelse av at de som ledere ville dem vel, noe som gjorde at medarbeiderne følte tillit til dem og stolte på dem.

Spesielt da vi spurte informantene om hvordan det var å regulere eller kritisere medarbeiderne, ble det trukket frem at dette var håndterbart også digitalt fordi det hersket stor tillit mellom medarbeidere og ledere.

Et viktig funn når det gjelder kritikk av medarbeiderne, var at samtlige informanter fortalte at de var komfortable med å ta opp kritikk av medarbeiderne som gikk på jobbutførsel digitalt, men at dersom kritikken var av en mer alvorlig art (meldesak, f.eks.) eller at det gikk på medarbeiderens personlighet, ville alle lederne legge til rette for et fysisk møte av hensyn til medarbeideren. Vi synes det er interessant at ingen av lederne mente at de kunne formidle dette digitalt. Dette var det eneste punktet hvor alle lederne var enige om at digitale kanaler var uegnet. De fortalte at når de måtte ta opp vanskelige og personlige saker med medarbeiderne, måtte de gjøre dette fysisk for å vise forståelse, medfølelse, støtte og medmenneskelighet.

Vi antok at det ville oppleves som vanskeligere å ta kontakt digitalt, og at fravær av fysisk og sosial kontakt over tid vil påvirke kvaliteten på oppfølgingen som hevdet av flere forskere (Jarvenpaa og Leidner, 1999; Pauleen et al., 2004, referert i De Paoli, 2020, s. 237), men funnene våre tyder på at første del av denne hypotesen ikke er riktig.

Informantene våre fortalte om hyppigere kontakt med medarbeidere etter at hjemmekontor ble innført. Ledere som tidligere hadde hatt teammøter en gang i måneden eller hver 14. dag, avholdt nå teammøter hver uke. Bare én av informantene hadde teammøte sjeldnere enn én gang i uken, og vedkommende begrunnet det med at han var leder for ledere, og at ledergruppen hadde jobbet sammen i mange år og kjente hverandre godt.

Alle informantene fortalte også at de hadde tettere og hyppigere kontakt en-til-en med mange av medarbeiderne sine. De fortalte at de hadde ulik frekvens på kontakten med forskjellige medarbeidere. Det var flere grunner til dette. Den største grunnen var at noen medarbeidere var mer selvgående enn andre og trengte lite oppfølging eller kontakt med leder. Et par av lederne bemerket at det var lett å glemme disse medarbeiderne, og de følte at oppfølgingen de ga dem digitalt var blitt mye dårligere enn den var da de var fysisk sammen.

Andre medarbeidere var flinkere til å kreve tid og oppfølging av sin nærmeste leder, og dette tok alle lederne seg tid til å gjøre. Noen sukket og nevnte at enkelte medarbeidere trengte litt vel mye oppfølging på hjemmekontor, men alle lederne greide å håndtere oppfølgingen.

Vi mener at disse ulikhetene i oppfølgingen ikke er annerledes digitalt enn fysisk. Også i oppfølging av medarbeidere fysisk, vil det være ulikheter alt ettersom hva den enkelte medarbeider har behov for, men det er interessant å oppdage at funnene viser en tettere kontakt digitalt enn fysisk. Selv om småpratene i gangene er blitt borte, føler lederne at de har oftere kontakt med medarbeiderne, og dette er stikk i strid med vår antagelse.

6.3 Dårligere kommunikasjon og utydelige budskap

Vi har sett at tillitsbasert ledelse er den foretrukne lederstilen blant våre informanter. Vi mener likevel at kommunikasjonen er blitt dårligere på digitale flater og at budskapene er blitt mer utydelige og lettere kan misforstås. Dette tror vi kommer av at mye av den nonverbale kommunikasjonen går tapt på digitale flater. Erikson (1998, referert i Erlie, 2003) mener at lederstil og kommunikasjon er tett knyttet sammen. Hvilken stil lederen har, vil påvirke kommunikasjonen mellom leder og medarbeider.

Faglitteraturen støtter langt på vei vår teori om at kommunikasjonen er blitt dårligere på digitale flater med mindre nonverbal kommunikasjon. Kaufmann og Kaufmann (2009) mener at nonverbal og verbal kommunikasjon er innvevd i hverandre og at det er umulig å ikke kommunisere. All atferd er kommunikasjon, og all kommunikasjon er gjenstand for fortolkning.

Sju av våre informanter fortalte at de var redde for å bli misforstått på digitale flater. De fortalte at når store deler av den nonverbale kommunikasjonen, som kroppsspråk, mimikk, blick osv., var borte eller mindre fremtredende, følte de at budskapene oftere gikk tapt eller ble misforstått. Den åttende informant mente at det var mindre misforståelser digitalt og fortalte at hans kroppsspråk ofte ble misforstått fysisk, og at det for ham var en lettelse å kommunisere på digitale flater da det ble færre misforståelser. Gordon og Druckman understøtter denne erfaringen og sier at nonverbal kommunikasjon noen ganger er utilsiktet fra avsender og kan føre til misforståelser (Knapp et al., 2014, referert i Hargie, 2019, s. 49-50).

Vår teori er at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er blitt dårligere på digitale flater, og at mangel på nonverbal kommunikasjon og mangel på kroppsspråk, gjør kvaliteten på kommunikasjonen dårligere. Dette mener vi kommer av at nonverbal kommunikasjon og kroppsspråk utgjør en stor del av kommunikasjonen mellom mennesker. Uten dette, blir kommunikasjonen mer en-dimensjonal og lettere å misforstå. Dette fikk vi bekreftet i våre funn. Flere av informantene mente at språket og kommunikasjonen med medarbeiderne ble fattigere fordi ironi, spøk og humor var så godt som fraværende i samtalene digitalt. Et par fortalte at de ikke turte å spøke fordi de var redd for at det ville bli misforstått. Forskning utført på området støtter lederne i dette, og blant annet Van Wart et al. (2019) advarer mot å prøve å bruke humor i digitale kanaler.

Alle informantene poengterte at det var mangel på kroppsspråk og metakommunikasjon som skapte problemer digitalt. Hele utvalget mente at kroppsspråket er utrolig viktig i oppfølgingen og kommunikasjonen med medarbeiderne, men at mye av dette ikke kommer frem i digitale kanaler. Hargie (2017, s. 49) mener at noen av funksjonene til den nonverbale kommunikasjonen er å komplementere verbal kommunikasjon ved å understreke budskapet, modifisere ordene som blir sagt eller motsi det som blir sagt. Informantene fortalte at de i mye større utstrekning enn tidligere måtte forsikre seg om at budskapene de ville formidle var oppfattet riktig. Dette gjorde de ved å be medarbeiderne gjenta budskapet for å sjekke at de hadde en felles forståelse, eller ved å sende ut skriftlig informasjon i etterkant. De Paoli støtter vår teori og mener at det er lettere å misforstå hverandre fordi vi ikke kan tolke kroppsspråket like godt som i fysiske møter. Hun mener også at det er mindre ironi, spøk og humor i digitale møter, og at det er det profesjonelle og rasjonelle som dominerer (De Paoli, 2020).

6.4 Distanserte ledere

Basert på egne erfaringer jobbet vi ut fra en teori om at ledere er blitt mer distansert fra sine medarbeidere når man ikke er sammen fysisk. Til tross for at vår hypotese om mindre kontakt ble tilbakevist, mente vi fremdeles at fraværet av fysisk samvær ville føre til større distanse mellom leder og medarbeider. Vi mente også at det er vanskeligere for medarbeiderne å ta kontakt med lederen sin. Denne hypotesen støttes av De Paoli (2020) som peker på at en av utfordringene for en leder som forsterkes av digitale kanaler, er lederens nærhet til medarbeiderne. Hun mener at ledere vil oppleve avstand og mindre kontakt fordi de ikke møtes fysisk og at det er denne kroppslige tilstedeværelsen som det er behov for.

Opplysningene vi fikk fra informantene støtter denne påstanden, og lederne deler vårt teori om at distanse til medarbeiderne er en av de store utfordringene digitalt. En av informantene fortalte at hun var veldig bevisst på dette og jobbet hardt for å viske ut avstanden til medarbeiderne, men at hun opplevde at det var nesten umulig å opprettholde et nært forhold på digitale flater over tid. Informanten sa: «Følelsen min er at jeg er blitt mer distansert, selv om jeg ikke vil det.»

En annen informant fortalte at til tross for årevis med nære relasjoner med sine ansatte, var forholdet nå blitt mer preget av avstand. Samtalene dreide seg nesten uten unntak om det faglige, og lederen følte at det ikke lenger var en naturlig mellommenneskelig forbindelse til de ansatte slik som før hvor de delte småting fra privatlivet sitt.

6.5 Arbeidsmiljø og trivsel

Vi mente at møter blir mer effektive digitalt, noe våre informanter sa seg enig i, men den emosjonelle distansen kan skape stress, manglende tillit, overfladiske relasjoner og mangel på sosial samhörighet. Dette støttes også av De Paoli (2020).

Våre funn støtter oppunder disse påstanden og våre teorier. Informantene var opptatt av at mye av det sosiale blir borte i digitale kanaler. Flere trakk frem den uformelle samtalen rundt kaffemaskinen, småpratene i forkant av et møte og utveksling med medarbeiderne rundt lunsjbordet eller i gangen. Informantene mente at når denne interaksjonen blir borte, synker arbeidstilfredsheten, og arbeidsmiljøet og trivselen går ned.

Våre funn viser at lederne mener at både arbeidsmiljøet og trivselen hos de ansatte har gått ned som følge av fjernledelse, digitale kanaler og hjemmekontor. En av informantene sier: «Arbeidsmiljøet lider under det», og en annen oppsummerte det slik: «Det er ikke positivt å ha mindre fysiske møteplasser. Det tenker jeg er helt bortimot naivt (å tro). I hvert fall i vår sammenheng. Og da først og fremst med tanke på arbeidsmiljøet». Ofte vil utstrakt bruk av hjemmekontor føre til en følelse av isolasjon. Man har dårligere eller liten interaksjon med kolleger og dette i kombinasjon vil føre til lavere arbeidstilfredshet og trivsel, sier Cooper og Kurland (2002, referert i Smith et al., 2018, s. 46).

Vi har tidligere pekt på at lederne følte at de var mer distansert på hjemmekontor. Virick et al. (2010, referert i Smith et al., 2018, s. 47) mener at «ute av syne, ute av sinn»-mentaliteten påvirker arbeidsmiljøet negativt og fører til lavere trivsel blant ansatte.

Vi ble også gjort oppmerksomme på at en hybridløsning, altså møter hvor noen er til stede fysisk og noen er til stede digitalt, ikke er særlig heldig. Noen av informantene hadde forsøkt denne løsningen, og noen lekte med tanken om å prøve det ut etter pandemien. De som hadde forsøkt løsningen, var ikke spesielt begeistret for den, og mente at det ikke var en hensiktsmessig møteform eller noe de ville fortsette med om de kunne unngå det. Dette blir støttet av De Paoli (2020) som mener at slike subgrupper og statusforskjeller i grupper må unngås for enhver pris.

6.6 Hva kan lederne forbedre?

Våre funn tilsier at de fleste ledere i offentlig sektor kan bli flinkere til å være tydelige overfor sine ansatte. Informantene pekte selv på dette punktet, og mente at de i altfor stor grad tok hensyn til folks følelser og lot småting passere. De unngikk å korrigere de ansatte, og flere pekte på at de kunne være for vage når de ga beskjeder eller hadde budskap til sine ansatte. Dette mente de var et generelt problem, men at svekket nonverbal kommunikasjon på digitale flater forsterket dette. Spurkeland (2009) mener at vellykket kommunikasjon er avhengig av sju ferdigheter. To av dem er å avklare standpunkter og klargjøre meninger så det ikke oppstår misforståelser, og underbygge argumentene med et resonnement. Vi kan med denne forståelsen for vellykket kommunikasjon, argumentere for at forskningen vår viser at til tross for tillitsbasert ledelse og hyppig kommunikasjon mellom leder og ansatt, kan ikke kommunikasjonen kalles vellykket når beskjedene er utydelige og ledere ikke er flinke nok til å formidle budskapene til de ansatte. Det kan være utfordrende for lederne å forbedre kommunikasjonsprosessen så lenge den foregår på digitale flater, ikke minst fordi aktiv lytting, det vil si evnen til å vise motparten i en kommunikasjonssituasjon at man har forstått det intenderte budskapet, blir hemmet av kommunikasjonskanalen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). En av våre informanter beskrev dette som at han hadde fått to ører og én munn, og ergo burde lytte dobbelt så mye som han snakket.

Tre av informantene tok opp at de kunne bli flinkere til å gjøre medarbeiderne trygge, lytte mer og fange opp hva de stille og mindre pågående medarbeiderne trengte for å blomstre og gjøre en god jobb. Dette handler om en mangel på involvering, og Spurkeland (2009) peker på

at ved god kommunikasjon, tenker man på i hvilken grad hvert enkelt medlem i gruppen bidrar til samtalen, og oppmuntrer alle til deltagelse.

7. Hva bør det forskes videre på?

I dette avsluttende kapittelet vil vi se på hvordan våre funn komplementerer eksisterende forskning og tilfører noe nytt. Har funnene våre noe å si for allerede eksisterende forskning? Vi ønsker også å peke på hva vi vet for lite om og hvor vi mener det er behov for videre forskning.

Fjernledelse og hjemmekontor har blitt hverdagen for mange av oss. Dette har ført til mer oppmerksomhet rundt utfordringer og fordeler ved ordningen. Det ser ut til at det forskes mer på virkningene og konsekvensene nå som koronapandemien har gjort fjernledelse og hjemmekontor hyperaktuelt. Arbeids- og sosialdepartementet utarbeidet i 2002 en forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem. Den samfunnsmessige og teknologiske utviklingen de siste 19 årene har forandret forutsetningene og hvilke muligheter man har til å jobbe fra sitt eget hjem. Departementet har gjort endringer i forskriften i samarbeid med partene i arbeidslivet, og i april 2021 ble den sendt på høring⁸. Departementet har i tillegg satt i gang en stor kartlegging hvor forskere ved OsloMet har fått i oppdrag å undersøke konsekvenser og utviklingstrekk ved fjernarbeid. Mye av grunnen til at Arbeids- og sosialdepartementet har satt i gang dette arbeidet er at eksisterende forskning i all hovedsak er internasjonale studier som er vanskelige å overføre til norske forhold.

Da vi fordypet oss i temaet, oppdaget vi at det finnes lite forskning på hjemmekontor og fjernledelse generelt, men spesielt lite som berører kommunikasjonen mellom leder og medarbeider og oppfølging av medarbeiderne. Det meste av eksisterende forskning tar for seg praktiske utfordringer ved hjemmekontor, produktivitet, samhandling med kollegaer, arbeidsmiljø og trivsel. Det er også i all hovedsak sett fra arbeidstakers ståsted. Vi ønsket å se hvordan fjernledelse og hjemmekontor påvirket lederne og hvordan de utførte sine oppgaver.

Ifølge en undersøkelse foretatt av FAFO i juni 2020⁹, mener over 83 prosent av norske arbeidstakere at deres arbeidsgiver har håndtert koronakrisen bra. 49 prosent svarer svært bra

⁸ [horingsnotat-forslag-til-endringer-i-forskrift-om-arbeid-som-utføres-i-arbeidstakers-hjem.pdf \(regjeringen.no\)](#)

⁹ [covid-19-03.pdf \(fafo.no\)](#)

mens 34 prosent svarer ganske bra. Bare 4 prosent svarer at arbeidsgiveren har håndtert krisen dårlig. Til tross for disse tallene, fortalte våre informanter at de ikke var fornøyd med egen innsats under pandemien. De følte at de var distansert fra medarbeiderne sine og ikke greide å følge dem opp like godt som tidligere. Vi tror at tallene fra FAFO kanskje ville sett annerledes ut dersom undersøkelsen hadde blitt foretatt i dag, ett år seinere. Mange av arbeidstakerne har først nå begynt å kjenne på virkningene av krisen, hvis vi skal ta utgangspunkt i våre funn. Langtidsvirkningene har først nå begynt å gjøre seg gjeldende, og både medarbeidere og ledere kjenner på savnet etter mellommenneskelige interaksjoner.

Vi tror også at lederne muligens er mer kritiske til egen innsats enn det de ansatte er mot dem. De sier at de føler seg mer distansert og fraværende, men på spørsmål om hvordan de håndterer kritikk fra medarbeiderne som går på deres personlighet eller hvordan de utøver lederrollen sin, svarer informantene at de ikke har opplevd å få kritikk fra medarbeiderne på lederstilen eller personligheten. Dette tolker vi som at medarbeiderne er fornøyd med hvordan lederne oppfører seg og hvordan de utøver ledelse, også i det digitale rommet. Vi tror lederne innsats og forsøk på å skape nærhet og opprettholde tilliten til medarbeiderne, virker bedre enn lederne tror og gir seg selv anerkjennelse for. Gjennom våre samtaler med informantene opplevde vi at lederne hadde et stort engasjement og omsorg for sine ansatte, og at de tok barrierene og utfordringene med digitale kanaler på aller høyeste alvor og jobbet daglig med å overkomme disse.

Det ville vært interessant å foreta dybdeintervjuer med kommunalt ansatte i offentlig sektor for å høre deres side av saken og finne ut i hvilken grad de mener oppfølgingen og kommunikasjonen fra den nærmeste lederen er endret med den nye arbeidshverdagen. Vi har studert undersøkelser gjort av FAFO og sammenlignet med våre funn, men dette er kvantitative undersøkelser som ikke går i dybden på de spørsmålene vi har.

Våre funn peker på at arbeidsmiljøet blir dårligere og at medarbeiderne opplever lavere trivsel i jobben. Dette blir også understøttet av internasjonale studier. I funnene våre snakker lederne om at de ansatte får et dårligere arbeidsmiljø på hjemmekontor, men vårt inntrykk er også at lederne opplever et dårligere arbeidsmiljø. De sliter mer med å holde entusiasmen og humøret oppe hos sine ansatte, noe som vil føre til en lavere trivsel hos dem selv over tid. Lederne savner også den kollegiale omgangen og småpratene med sine ansatte. Mange av lederne føler seg isolert og ute av stand til å utføre oppgavene sine på en tilfredsstillende måte.

Til tross for at alle informantene mente at de taklet digitale flater på en bra måte, og at arbeidshverdagen fungerte, var alle unisont enige om at man ikke kunne ta vanskelige samtaler, alvorlige personalsaker osv. på digitale flater. Det var helt utenkelig for samtlige. Vi lurer på hvordan man skal løse slike saker i fremtiden om fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen etter hvert blir helt borte. Dette er noe vi gjerne skulle ha forsket mer på. Det ville også vært veldig interessant å gå grundigere inn på hvorfor lederne mener at det er umulig å håndtere personalsaker av alvorlig art digitalt. Betyr det da at man egentlig ikke kan håndtere noen personlige saker digitalt? Våre funn viser også at lederne foretrekker å ha medarbeidersamtaler fysisk. Ingen hadde forsøkt å ha dem digitalt, men alle hadde funnet måter å gjennomføre medarbeidersamtalene på fysisk, enten med god avstand på et kontor, eller ved å ta med seg medarbeideren på en spasertur i skogen. Dette var også noe lederne følte var altfor personlig til å ta opp digitalt.

Vi mener at vår forskning viser at det er behov for fysisk tilstedeværelse for at kommunikasjonen med og oppfølgingen av medarbeiderne skal være optimal. Som internasjonale studier vi har kommentert tidligere viser, er hjemmekontor positivt opp til et visst punkt, og så blir fleksibiliteten og friheten det gir, en hemske og noe negativt. Vi tror at det i fremtiden vil bli aktuelt med utstrakt bruk av hjemmekontor, men at mange virksomheter vil velge at de ansatte har minst én til to arbeidsdager per uke på et kontor for å demme opp for de negative virkningene med hjemmekontor.

Vi mener at vi først nå begynner å se noen av de negative sidene ved fjernledelse og hjemmekontor. Dette er noe vi mener det bør forskes mer på. Vi forstår ennå ikke konsekvensene av hjemmekontor, og om det kan være aktuelt å lovregulere ordningen mer enn hva som er tilfellet i dag. Det bør forskes videre på arbeidsmiljøet og hvilken virkning isolasjonen, som hjemmekontor ofte er, har på medarbeidernes helse. Våre funn viser at mange av lederne er bekymret for de ansattes helse, ofte da den mentale helsen. Flere pekte på at de var spesielt bekymret for ansatte som bodde alene og hadde liten eller ingen fysisk kontakt med andre. Dette er selvsagt veldig spesielt under pandemien, og vil ikke være et like stort problem når folk kan være normalt sosiale etter arbeidstid. Denne problemstillingen dukket opp under samtalene med informantene, men går utenfor oppgavens rammer. Vi synes likevel at dette er et interessant og viktig tema, og det kan være viktig å undersøke også disse aspektene for å forstå fjernledelse og kommunikasjon med medarbeidere på hjemmekontor.

Et annet funn vi gjorde som er verdt å nevne, er den raske og smertefrie omstillingen alle lederne opplevde fra fysisk oppmøte på kontoret til digital ledelse og arbeid fra hjemmekontor. Flere av lederne pekte på at ved en planlagt overgang til hjemmekontor og fjernledelse, ville myndighetene brukt lang tid, mye penger og mange kurs på å forberede arbeidsstyrken og lederne på endringene. Da nedstegningen ble kastet på oss, tok alle utfordringen på strak arm. Ledere og ansatte satte seg kjapt inn i digitale verktøy og lagde rutiner for kommunikasjon, oppfølging og produksjon. Dette synes vi er interessant å reflektere over, og mener at offentlig sektor bør vurdere hvordan de planlegger og implementerer andre endringer i tiden fremover.

For oss har det vært veldig interessant å forske på noe vi selv opplever. Vi har forsket på digitale kanaler, hjemmekontor og fjernledelse, ved selv å bruke det. Alle dybdeintervjuene ble foretatt digitalt. Dette kan ha gitt oss en ekstra forståelse for det informantene formidlet, men det kan også ha gjort at vi var for nær fenomenet vi studerte og tolket for mye inn i svarene fra informantene.

Våre funn er interessante tillegg til eksisterende forskning, og har i flere tilfeller vært veldig entydig på lederes utfordringer med fjernledelse i offentlige virksomheter. Vårt håp er at det forskes videre på hjemmekontor så ledere kan være mer bevisst på hvordan de bør kommunisere på digitale flater, og lære å mestre denne nye arbeidsformen.

Litteraturliste

Busch, T. og J.O. Vanebo (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. (4.utg.) Oslo:

Universitetsforlaget.

Callier, J. (2011). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *American Review of Administration*, 42. 461-480.

Delanty Gerard og Strydom, Piet, (2003) *Philosophies of Social Science*. Berkshire: Open University Press.

Denzin, Yvonna S. og Lincoln Norman K. (edit.) (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. (5. utg.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

De Paoli, Donatella (2020). Tilstedeværende ledelse - hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi & finans*, 36(03), 226-239.

Erlie, B. (2003). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. (3. utg.) Oslo:

Universitetsforlaget.

FAFO Faktaflak (april 2020). *Hjemmekontor og digitale løsninger*. [Hentet 01.05.2021] [300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf \(faf.no\)](https://www.faf.no/faktaflak/300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf)

Fangen, Katrine. (2011). *Mange ulike metoder*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Fitzer, M. (1997). Managing from afar: Performance and rewards in a telecommuting environment. *Compensation and Benefits Review*, 29. 65-73.

Hargie, Owen. (2017). *Skilled interpersonal communication*. London and New York: Routledge.

Hargie, Owen (edited by) (2019). *The Handbook of Communication Skills*. (4th edition). New York: Routledge.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen Asbjørn, Christoffersen Line og Tuft Per Arne. (2011).. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag,
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2005). *Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse*. Magma 05 (3). [Hentet 14.02.2020]:
<http://www.magma.no/naar-daarligeledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>
- Martinsen, Øyvind Lund. (2012). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Martinsen, Øyvind Lund. *Lederskap – spiller det noen rolle?* Forskningsrapport 5/2005, 2005. [Hentet 03.11.2020]:
[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf)
- Martinsen, Øyvind Lund. (2012). «Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet?» *Perspektiver på ledelse*, av Øyvind Lund Martinsen, 88-120. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Smith, S.A., Patmos, A & Pitts, M.J. Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication*, Vol 55 (1), 2018. 44-68.
- Spurkeland, Jan. (2009). *Relasjonsledelse*. (3. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, Tove. (2018-2019). *Systematikk og innlevelse* (5.utg) Oslo: Fagbokforlaget.
- Van Wart, M., Roman, A., & Wang, X., & Liu, C. (2019) Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 85(1), 80–97

Vedlegg 1 Intervju-guide

Intervjuguide

Intervjuguide for masteroppgaven «Fører nye strukturer i arbeidshverdagen til endringer i kommunikasjonen og oppfølging mellom leder og ansatt?» (fra et lederperspektiv) av Jarl Kindberg og Lillann Weggersen.

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke i hvilken grad kommunikasjonen mellom leder og medarbeider blir påvirket av utstrakt bruk av hjemmekontor. Funnene i intervjuene vil bli diskutert opp mot teorigrunnlaget i oppgaven. Det er forsket lite på denne problemstillingen, og man har ikke sett på virkningen av utstrakt bruk av hjemmekontor med liten til ingen fysisk kontakt mellom leder og medarbeider.

Intervjuene er semistrukturert, og vil i så stor grad som mulig følge intervjuguiden. Dette er en viktig faktor da det er to som intervjuer fire informanter hver. Informantene er rekruttert via eget nettverk av ledere i offentlig sektor. I denne oppgaven har vi valgt å kun intervju ledere og få deres syn på problemstillingene. Intervjuene ble tatt opp og transkribert i ettertid. Opptakene slettes etter at sensur for oppgaven har falt. Informantenes identitet er kun kjent for veileder og de to intervjuerne.

I masteroppgaven ønsker vi å undersøke hvilke endringer i arbeidsmetoder ledere har tatt i bruk og hvilken effekt dette har på forholdet mellom ansatte og leder, om dette påvirker relasjonen, arbeidsmiljø og trivsel og produktivitet. Har kommunikasjonen endret seg? Hvilke kommunikasjonsmessige utfordringer fører hjemmekontor til? Vi ville spesielt se på om det er elementer ved medarbeideroppfølging som blir skadelidende av digitale møteplasser og et ikke-fysisk arbeidsforhold. Hvilke utfordringer skaper dette for lederen og den ansatte? Kan en god relasjon mellom disse ivaretas like godt uten jevnlig fysiske møter? Hvor viktig er den non-verbale kommunikasjonen i relasjonen, og hvordan påvirkes denne av digitale møteplasser?

Vi vil helt konkret se på hva som endres i dynamikken/metodene mellom leder og ansatt med utstrakt bruk av hjemmekontor, og om dette har positive, negative eller ingen innvirkning på

trivsel, arbeidsmiljø og oppfølging fra leders side. Blir de ansatte i like stor grad ivaretatt med utstrakt bruk av hjemmekontor? Og hvilken påvirkning har det på kommunikasjonen mellom partene?

Vi mener at dette er viktig å se på fordi utviklingen i samfunnet går mot større bruk av hjemmekontor generelt, ikke bare i forbindelse med pandemien. Vi lurer på hvilke innvirkninger dette har på arbeidslivet og hvordan en leder kan ivareta sine plikter overfor sine ansatte, ivareta oppfølgingen og opprettholde kommunikasjonen. Blir kvaliteten på oppfølgingen og kommunikasjonen endret?

Et godt eksempel på dette er det siste året med Covid19-situasjonen og en langt større benyttelse av hjemmekontor – for mange en ufrivillig situasjon. Hvilke kort- og langsiktige konsekvenser har dette for leder og ansatt, og finnes det løsninger for å bedre eventuelt negative trender som følge av utstrakt bruk av hjemmekontor?

Vi har foretatt en kvalitativ, semistrukturert undersøkelse med dybdeintervjuer av 8 ledere om deres erfaringer og refleksjoner rundt temaet. Hvilke utfordringer ser de, hvilke fordeler, og hvor er det forbedringspotensialer? Mål er at oppgaven skal være hypotese-genererende og ikke nødvendigvis tilby konklusjoner om ledelse og hjemmekontor. Vi ønsker å se på hva det er viktig å få mer kunnskap om, og hvilke aspekter det bør forskes på i fremtiden.

INNLEDENDE SPØRSMÅL

Alder?

Kjønn?

Utdanningsbakgrunn?

Yrkeskarriere?

Hvordan vil du beskrive din digitale kompetanse?

I hvor mange år har du vært personalleder?

Hvor mange har du personalansvar for?

OPPFØLGING AV OG KOMMUNIKASJON MED MEDARBEIDERE

Hvor ofte kommuniserer du med medarbeiderne som du har personalansvar for?

I teammøter

One-on-one

Kommuniserer du like ofte med alle medarbeiderne? Hvis ulikt: Hvorfor kommuniserer du oftere med noen medarbeidere? Kontroll eller positiv oppfølging/støtte og oppmuntring?

Hvilken kommunikasjonskanal benyttes mest i kommunikasjonen mellom deg og medarbeider? Ulike kanaler kan være e-post, telefon, zoom/teamsmøter uten video, videomøter på zoom/teams.

Brukte du disse kanalene da dere jobbet fysisk i samme lokale?

PÅVIRKNING AV DIGITALE MØTEPLASSER

I hvilken grad har digitale møteplasser endret forholdet til medarbeiderne? Positivt, negativt, uendret. Utdyp.

I hvilken grad mener du digitale møteplasser og utstrakt bruk av hjemmekontor påvirker arbeidsmiljøet? Trivselen til medarbeiderne? Produktiviteten?

Hvilke elementer ved medarbeideroppfølging mener du blir endret av digitale møteplasser?

KOMMUNIKASJON

Hvilke kommunikasjonsmessige utfordringer og fordeler ser du ved bruk av hjemmekontor i oppfølgingen av medarbeiderne?

Hvor viktig mener du non-verbal kommunikasjon er i relasjonen til medarbeideren? Hvordan blir dette påvirket av hjemmekontor?

Hvordan forsikrer du deg om at det er en gjensidig forståelse av de budskapene du ønsker å formidle?

Hvordan går du frem når du skal ta opp kritikk av medarbeiderne?

Er du komfortabel med å ta opp vanskelige tema med dine medarbeidere? Eksempelvis manglende jobbutførelse.

Hvordan formidler du anerkjennelse og ros til medarbeiderne?

Dersom en medarbeider retter kritikk mot deg som leder og din adferd, hvordan møter du denne kritikken?

FORBEDRING OG UTVIKLING

Hvor ser du forbedringspotensialer for deg som leder i medarbeideroppfølgingen?

Hva skal til for å bedre kvaliteten på oppfølgingen av medarbeiderne?

OPPSUMMERING

Er det andre forhold du mener påvirker kommunikasjonen mellom deg og medarbeiderne med utstrakt bruk av hjemmekontor?

Ønsker du å komme med andre refleksjoner, bemerkning?

Vedlegg 2 Samtykke-erklæringer

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Fører nye strukturer i arbeidshverdagen til endringer i kommunikasjonen og oppfølging mellom leder og ansatt?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke i hvilken grad kommunikasjonen mellom leder og medarbeider blir påvirket av utstrakt bruk av hjemmekontor.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke i hvilken grad kommunikasjonen mellom leder og medarbeider blir påvirket av utstrakt bruk av hjemmekontor. Funnene i intervjuene vil bli diskutert opp mot teorigrunnlaget i oppgaven.

Det er forsket lite på denne problemstillingen, og man har ikke sett på virkningen av utstrakt bruk av hjemmekontor med liten til ingen fysisk kontakt mellom leder og medarbeider. Vi vil se på om det er elementer ved medarbeideroppfølging som blir skadelidende av digitale møteplasser og et ikke-fysisk arbeidsforhold.

Hvilke utfordringer skaper dette for lederen og medarbeiderne? Kan en god relasjon mellom disse ivaretas like godt uten jevnlig fysiske møter? Hvor viktig er den non-verbale kommunikasjonen i relasjonen, og hvordan påvirkes denne av digitale møteplasser?

Vi vil helt konkret se på hva som endres i dynamikken/metodene mellom leder og ansatt med utstrakt bruk av hjemmekontor, og om dette har positive, negative eller ingen innvirkning på tillit, trivsel, arbeidsmiljø og oppfølging fra leders side. Blir de ansatte i like stor grad ivaretatt med utstrakt bruk av hjemmekontor? Og hvilken påvirkning har det på kommunikasjonen mellom partene?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Jarl Kindberg og Lillann Weggersen ved masterstudium i styring og ledelse, OsloMet er ansvarlig for prosjektet. Seniorforsker Cathrine Egeland er veileder for oppgaven.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Informantene er rekruttert via eget nettverk av ledere i offentlig sektor med personalansvar. I denne masteroppgaven har vi valgt å kun intervju ledere og få deres syn på problemstillingene

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju som består av 22 spørsmål. Spørsmålene omhandler hvordan ledelse, kommunikasjon og struktur har påvirket din lederrolle. Intervjuet tar ca. 90 minutter og blir tatt opp og transkribert i ettertid.

Innhentede data kan brukes anonymisert i fremtidige faglige publikasjoner/artikler som bygger på masteroppgaven.

Opptakene slettes etter at sensur for oppgaven har falt. Informantenes identitet er kun kjent for veileder og de to intervjuerne.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Intervjuene blir tatt opp og transkribert i ettertid. Deltagernes identitet er kun kjent for veileder fra OsloMet og de to intervjuerne. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til

opplysningene som gis knyttet til ditt navn, vil vi erstatte navnet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opptakene slettes etter sensur for oppgaven har falt og eventuelle publiseringer er gjennomført.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- OsloMet, veileder og seniorforsker Cathrine Egeland, egca@oslomet.no

- Student MSL, Lillann Weggensen, lw@ofv.no Tlf: 48048781
- Student MSL, Jarl Kindberg, jarl.kindberg@bfr.oslo.kommune.no Tlf: 91603511
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen, personvernombudet@oslomet.no
Tlf: 67235534

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

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

studenter

Seniorforsker og veileder

Lillann Weggensen

Cathrine Egeland

Jarl Kindberg

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Fører nye strukturer i arbeidshverdagen til endringer i kommunikasjonen og oppfølging mellom leder og ansatt, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)