



OsloMet - storbyuniversitetet

Charlotte Schröder

Guri Skansen

Å lede tett på når medarbeider er langt unna

Lederes erfaringer fra å lede på hjemmekontor under Covid-19.

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 7. mai 2021

Sammendrag

Det er på telefonen ansatte gråter. De tar ikke til tårene på Teams. De vonde følelsene deles først og fremst uten kamera. Dette funnet er blant erfaringene vi i denne oppgaven har kartlagt i intervjuer med ni ledere fra etater og bydeler i Oslo kommune. Ni ledere som fra pålagt hjemmekontor har ledet sine ansatte i over ett år med Covid-19. Vi ønsket å høre lederens erfaringer, hva de opplevde er hovedforskjeller ved å lede hjemmefra og å lede på kontoret, hva som påvirket dem og hvilke tilpasninger de har gjort.

Som rammeverk for intervjuene trakk vi ut sentrale elementer fra ledelsesteori om effektiv ledelse og motivasjon, samt at vi valgte emner fra undersøkelser, litteratur og artikler om hjemmekontor. Sentralt i intervjuene er hva lederne mener er effektiv ledelse i den nye situasjonen, hvordan de opprettholder relasjon og nærhet, i hvilken grad de ivaretar kontroll og oversikt over oppgaveleveranse, og kanskje det vi synes er mest spennende; hvordan mener de selv at de klarer å bevare et gjensidig tillitsforhold, og hvordan motiverer de sine ansatte?

Vi observerte raskt at alle lederne vi intervjuet jobbet svært mye og la mye krefter i å ivareta sine ansatte. Vi fant høy bevissthet om hvilke lederegenskaper som egnet seg for god avstandsledelse. Flere av lederne kommenterte at de mente å ha blitt bedre ledere på bakgrunn av erfaringer det siste året. De har høyere tillit til medarbeiderne sine, involverer og delegerer i større grad og gjennomfører mer strukturert oppfølging, men mindre kontroll. Lederne kommenterte særlig høyere bevissthet rundt den enkelte medarbeiders individuelle behov.

Våre ni ledere kommenterte viktigheten av å holde motivasjonen oppe, men synes det er vanskelig å ta vare på særlig det psykososiale miljøet. De er bekymret for at det vil påvirke arbeidet og miljøet negativt om nedstenging og hjemmekontor vedvarer. Det er også gjennomgående at en del oppgaver er vanskeligere å utføre fra hjemmekontor, enn gjennom å møtes fysisk. Å lede utviklingsprosesser er særlig utfordrende. Lederne er også bekymret for ivaretagelsen av nyansatte.

Lederne mener alle at økt bruk av hjemmekontor bør bli en del av den nye arbeidshverdagen, men ser frem til det er selvvalgt, da de mener det har stor betydning for langvarig motivasjon.

Abstract

The employees cry on the phone. They don't shed any tears on Teams. This is among the experiences we have found in interviews with managers in various agencies and districts in the City of Oslo. These nine managers have been leading their employees from home, for over a year, due to the pandemic. We wanted to hear the leaders' experiences, what have been the main differences in managing from home and leading in the office? What kind of adjustments have they made?

As a framework for the interviews, we used key elements from theory on management and motivation, as well as choosing topics from surveys, literature and articles about remote leadership. Central to the interviews is what the managers think is efficient management in the new situation. How they maintain relations, availability and motivation, the extent to which they maintain control and overview of tasks and what we find most interesting; to what extent do they believe that they are able to maintain trust between themselves and their employees?

We quickly observed that all our informants put a lot of effort into taking care of their employees. We found a high level of awareness of which leadership qualities were suitable for good management from home. Several of the managers commented that they believed to have become better leaders over the past year. They have higher confidence in their employees; involve, delegate and carry out more structured follow-up, but less control. The managers commented on a higher awareness of the employee's individual needs.

Our nine leaders commented on the importance of keeping up motivation, but found it difficult to take care of the psychosocial aspects of the workplace. They are concerned that it will have a negative impact on work and the social relations, if the shutdown last much longer. It is also generally that some tasks are more difficult to perform from home than through meeting physically. Managing development processes is challenging. The managers are also concerned about the care of new employees.

The managers all believe that increased use of home offices should become part of the new working day, but look forward to it being self-chosen, as they believe it has a major impact on long-term motivation.

Innhold

Sammendrag.....	1
Abstract	2
Forord	7
1 Innledning.....	1
1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Oppgavens relevans og bidrag.....	2
1.3 Presentasjon oppgavens oppbygning.....	3
2 Presentasjon problemstilling og forskningsspørsmål.....	4
3 Teori	5
3.1 Arbeidsrettslig forankring.....	5
3.1.1 Lovverk hjemmekontor	5
3.1.2 Juridisk basis for ledelse	6
3.2 Hva er ledelse?.....	6
3.2.1 Ledelse et fantasifoster	7
3.2.2 Definisjoner på ledelse	7
3.3 Hva kjennetegner effektiv ledelse?.....	8
3.3.1 Få det beste ut av de ansatte	8
3.3.2 Jobbengasjement	9
3.3.3 Offentlig servicemotivasjon	9
3.4 Hva driver de ansatte fremover?.....	10
3.4.1 Identitet.....	11
3.4.2 Motivasjon.....	11
3.4.3 Frykt	11
3.4.4 Ansattes vurdering av sterke og svake sider	11
3.5 Ledelse i et kulturelt perspektiv.....	12
3.5.1 Finnes kulturelle forskjeller?.....	12

3.5.2	Ledelse med basis i norsk kultur	12
3.5.3	Den norske lederstilen	13
3.6	Tillit i norsk arbeidsliv	14
3.6.1	Tillitsnivået i Norge	14
3.6.2	Tillit i norsk arbeidsliv	15
3.6.3	Medbestemmelsesbarometeret; tillit her og nå.....	15
3.7	Transaksjonsledelse versus transformasjonsledelse	15
3.7.1	Transaksjonsledelse.....	16
3.7.2	Transformasjonsledelse	16
3.8	Kommunikasjonskanaler	16
4	Metode.....	18
4.1	Forskningsdesign	18
4.2	Mediaanalyse og -litteraturstudie	18
4.3	Intervju.....	19
4.4	Utvalg av informanter.....	20
4.5	Etiske spørsmål.....	21
4.6	Forskningsmessig kvalitet	22
4.6.1	Pålitelighet.....	22
4.6.2	Gyldighet.....	23
4.6.3	Ekstern gyldighet.....	23
4.6.4	Intern gyldighet	24
4.6.5	Troverdighet og bekreftbarhet.....	24
4.7	Analytisk tilnærming	25
5	Funn og analyse.....	26
5.1	Rammeverk sentrale funn.....	26
5.2	Resultater og analyse	27
5.2.1	Effektiv ledelse.....	27

5.2.2	Verdien av å lede tett på	28
5.2.3	Problemløsning.....	28
5.2.4	Oppfølging av personalet	29
5.2.5	Ledere og offentlig servicemotivasjon.....	30
5.2.6	Tilknytning og identitet.....	31
5.2.7	Involvering og delegering	31
5.2.8	Motivasjon og engasjement.....	32
5.2.9	Tillit og kontroll	34
5.2.10	Ivaretagelse av sosialt miljø	36
	Hva fungerer ikke.....	37
5.2.11	Nyansatte.....	38
5.2.12	Strategi og utvikling	39
5.2.13	Kommunikasjonsverktøy	39
6	Konklusjon/Avslutning	41
6.1	Oppsummering	41
6.2	Forskjeller og likheter ved å lede hjemmefra	41
6.3	Ledelsesprinsipper – hva virker og hva virker ikke?.....	42
6.4	Opplever lederne å fortsatt ha tillit hos sine medarbeidere?	43
6.5	Opplever lederne at de klarer å opprettholde medarbeidernes motivasjon?.....	43
6.6	Konklusjon.....	43
7	Referanser.....	45

Figurliste

<i>Figur 1</i>	<i>Fem kjennetegn på en god leder og Syv dødssynder for ledere (Birkinshaw 2015).</i>	8
<i>Figur 2</i>	<i>Fire sider ved den ansattes verdensanskuelse (Birkinshaw 2015)</i>	10
<i>Figur 3</i>	<i>Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Jakobsen og Thorsvik 2010).</i>	17

Tabelliste

Tabell 1: Rammeverk for funnene	27
---------------------------------------	----

Vedlegg

1. Infoskriv informanter med samtykke
2. Intervjuguide
3. Meldeskjema Norsk senter for forskningsdata (NSD)
4. Excelskjema – oversikt referanseartikler

Antall ord, fratrukket forside, innholdsfortegnelse og referanseliste: 17 505.

Førord

Da vi startet å skisse tema for oppgaven var hjemmekontor for alle som kan nytt og spennende. Vi, med flere, så for oss en optimistisk horisont hvor vi var tilbake på kontoret i løpet av høst 2020. Nå skriver vi april 2021 og Oslo er fortsatt pålagt hjemmekontor for de som kan.

Som ledere fulgte vi tett med på mye som ble skrevet om fordeler og ulemper ved bruk av hjemmekontor. Vi leste oss opp på advarsler om økt fare ved økt bruk som slitasje på ansatte, lavere produktivitet, Zoom-fatigue og økt vekt hos hjemmesitterne, til jubel hos teknologigiganter som opplevde økte muligheter til å selge inn nye digitale konsepter og undersøkelser som viser at jo; vi leverer på hjemmekontor, flere av oss trives faktisk – men, vi gjør det fordi vi må, og ikke fordi vi vil. Det siste ble en viktig og kanskje avgjørende faktor for vårt valg av tema. Hvor viktig er leder for å opprettholde motivasjon på hjemmekontor? Mange skrev om medarbeidernes opplevelse. Vi fant mindre litteratur og artikler hvor lederne delte av sine erfaringer. Med til sammen over 20 år bak oss som ledere ble vi nysgjerrige på ledernes stemme i denne hurtige endringen.

Læringskurven ble bratt og erfaringsgrunnlaget ble bredere og langt mer spennende enn vi hadde sett for oss, eller turt og håpe på. Også for oss som ferske forskere ble konseptet hjemmekontor raskt en del av hverdagen, og som tospann har vi benyttet digitale kanaler for å samarbeide om oppgaven. En erfaring som har overasket oss positivt. Vi har møttes fysisk tre ganger underveis med oppgaven. All øvrig kommunikasjon har vært gjennom videomøter, chat og telefon. Vi har også hatt dialog med veileder gjennom videokommunikasjon og er svært takknemlig for sporty innsats og inspirerende, oppmuntrende og faglig kompetent veiledning. Du har møtt oss med tilgjengelighet og imponerende hurtige tilbakemeldinger. En **STOR TAKK** til Christin Thea Watne!

Stor og varm takk skylder vi først og fremst til våre ni modige informanter. Vi er svært takknemlig for at dere så åpent og ærlig har delt deres bratte læringskurve med oss. Vi håper våre funn kan gi dere noe tilbake.

Oslo, 7. mai 2021, Charlotte Schrøder og Guri Skansen

1 Innledning

1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven

Pandemien Covid-19 rammet verden i mars 2020 og gjorde at mange ledere og medarbeidere ble tvunget til å arbeide fra hjemmekontor, lengre unna hverandre enn mange har satt pris på. Enkelte virksomheter fryktet at det skulle gå ut over både økonomi og effektivitet (Kristensen 2020). Ansatte uttalte at de aldri har hatt bedre arbeidsdager, og at de presterer bedre fra hjemmekontor. Noen er glade for å slippe kolleger og leder, mens mange savner fellesskapet og lederen sin.

Andelen som jobber fra hjemmekontor har økt dramatisk som en følge av Covid-19.

Analyseselskapet Opinion etablerte koronamonitor, som blant annet har fulgt utviklingen i bruk av hjemmekontor tett. Deres monitorering viser at så mange som seks av ti nordmenn hovedsakelig ble pålagt å jobbe hjemmefra da pandemien brøt ut (opinion.no 2020).

Hjemmekontor er en måte å arbeide på som ikke passer alle, hverken medarbeidere eller ledere. Det argumenteres jevnlig med fordeler og ulemper i fagpresse, ledernetverk og i dagsaviser. Dette er et spennende og dagsaktuelt tema vi ønsket å se nærmere på, da vi har vært gjennom en radikal og ikke valgt endring. Pandemien vi fortsatt ikke har lagt bak oss har gitt unike muligheter til å teste lederskap, alternative tekniske løsninger og prosesser for samhandling og utførelse av oppgaver. Organisasjoner har på rekordtid etablert ny infrastruktur, nye løsninger for samarbeid og tatt i bruk nye digitale verktøy. Dette aktualiseres ved at pandemien har ført til at alle i Oslo kommune som har en jobb med mulighet for hjemmekontor, er pålagt å jobbe hjemme så langt det praktisk er mulig (Oslo 2020). Vi tvinges til ny læring.

Selv om det er mange fordeler ved bruk av hjemmekontor, byr denne arbeidsmetoden også på utfordringer. Den store endringen påvirker mange sider ved arbeidsforholdet; særlig måten vi samarbeider på, og hvordan vi utøver ledelse (Christiansen, Rambøll 2020). Det pekes på at mange av fordelene, som blant annet økt produktivitet, kan avta etter en stund (Johannessen 2020). Bekymringen er at dialogen med kolleger blir dårligere, lojaliteten til arbeidsgiver svinner, økt ensomhet, lederes evne til å lede og motivere medarbeidere digitalt er mangelfulle, mange har dårlig ergonomisk arbeidsposisjon med påfølgende skader og produktiviteten avtar (Johannessen 2020) (Christiansen, Rambøll 2020) (Ledernet.no 2020). Mats Kristensen, som bistår store norske virksomheter i å styrke lederrollen på alle nivåer, sier at de opplever stor pågang fra bedrifter som er bekymret for hvordan de skal sikre leveransene med medarbeidere på hjemmekontor (Kristensen 2020). Ett av punktene som

flere peker på som en utfordring ved bruk av hjemmekontor er evnen ledere har til å lede digitalt (KPMG.no 2020). Dette påvirker tillitsforholdet mellom leder og medarbeider som igjen påvirker medarbeiders motivasjon. Arbeid fra hjemmekontor krever full tillit mellom leder og teamet som skal ledes. I Norge har vi høyere grad av tillit til våre arbeidere enn i mange andre land. Det gir oss et konkurransefortrinn i dagens situasjon, ifølge en undersøkelse fra SINTEF (Benjaminsen 2020). Når vi står midt oppe i en pandemi som har sendt en stor andel av Norges kontormedarbeidere på hjemmekontor, opplever ledere, slik de selv ser det, at de fortsatt har tillit fra sine medarbeidere og opplever de at de klarer å motivere medarbeiderne sine like godt gjennom å lede på avstand?

1.2 Oppgavens relevans og bidrag

Å undersøke hvordan ledere leder tett på, men langt unna, er et høyaktuelt og relevant tema fordi dette er en måte å jobbe på som vi med stor sannsynlighet kommer til å se mer til. Blant annet har Telenor lagt økt bruk av hjemmekontor inn i forretningsmodellen. De forventer at flere vil jobbe hjemmefra etter at pandemien er over (Ertesvåg og Storm Bamvik 2020). Chicagoforskerne Dingel og Neiman skriver at 38 prosent i USA og nær 40 prosent av jobber i Skandinavia kan utføres hjemmefra (Dingel og Neiman 2020). Forfatter av boken Typisk norsk å være (selv)god, Berit Sundt, uttrykker at ledelse er et fag i stadig utvikling, men som henne mener vi at hovedkomponenten i ledelse, at en leder gjennom en relasjon skal oppmuntre noen til å gjøre noe, er grunnleggende og varig. Uansett hvor vi leder fra og hvilke verktøy og metode lederne tar i bruk; norske ledere er kjent for å jobbe i nær relasjon med sine medarbeidere, men samtidig uten detaljstyring (Sund 2019).

Når mange nå er tvunget inn i en ny arbeidsform, er det flere som tar til ordet for at økt fleksibilitet og mer jobbing hjemmefra bør bli varig (KPMG.no 2020). Det er da interessant å få økt kunnskap om lederne våre mener de klarer å motivere oss til å yte like godt hjemme som vi gjør på kontoret. Christina Nerstad er professor ved OsloMet og forsker på motivasjon og jobbengasjement. Hennes funn viser blant annet at motivasjonen synker når vi ikke selv kan velge å jobbe hjemme, men tvinges til det (Balci 2020). Nerstad vektlegger autonomi som en av de tre viktigste komponentene for jobbmotivasjon. Ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon var en av de sentrale motivasjonsfaktorene som Frederick Herzberg fant i sin forskning på trivsel på arbeidsplassen på 1960-tallet (Jacobsen og Thorsvik 2010, 226). Herzbergs motivasjons- og hygienestudier har senere vært utgangspunktet for en rekke motivasjonsstudier.

Våre funn kan bidra med å fortelle noe om hva ledere gjør for å øke motivasjon og opprettholde tillit hos sine medarbeidere, spesielt når situasjonen er tvunget. Vi håper også at våre informanter deler erfaringer i undersøkelsen, hvor de har erfart at deres handlinger også kan virke demotiverende. Om flere arbeidsgivere etter pandemien i større grad legger til rette for at ansatte skal kunne fortsette å jobbe på hjemmekontor, antar vi at de vil forsikre seg om at effektiviteten ikke synker. Da må de også forsikre seg om at deres medarbeideres motivasjon og tillit holdes oppe. Denne kunnskapen mener vi det er stort behov for når arbeidslivet skal ta stilling til videreføring av en så omfattende og hurtig iverksatt endring.

1.3 Presentasjon oppgavens oppbygning

Oppgaven har seks kapitler og her presenteres en kort oversikt over innholdet i hvert kapittel:

Kapittel 1 – Innledningen presenterer bakgrunnen for oppgaven, hvorfor vi har valgt oss dette området og hva vi ønsker å se nærmere på. Vi presenterer kort formål og relevans for oppgaven.

Kapittel 2 – Her presenteres valgte forskningsspørsmål og problemstillingen for oppgaven.

Kapittel 3 – Teorikapittelet presenterer sentrale begreper og definisjoner, samt valgt teori. Vi presenterer også ved hjelp av teorien sentrale emner for vår problemstilling: ledelse, tillit og motivasjon. Vi ser også på hypoteser og teorier for hva som er viktige faktorer som fremmer tillit og motivasjon på hjemmekontor. Valgt teori er grunnlaget for analysen i kapittel 5.

Kapittel 4 – Metodekapittelet presenterer valg av metode samt argumenterer for disse valgene og hvilket forskningsdesign som benyttes i oppgaven. Her presenterer vi valgt case og de etiske spørsmålene rundt dette. I tillegg drøftes oppgavens pålitelighet og gyldighet.

Kapittel 5 – Funn og analyse fra intervjuer presenteres. Kategoriserte funn og empiriske resultater diskuteres opp mot valgt teori presentert i kapittel 3.

Kapittel 6 – Avslutning/konklusjon Her besvarer vi spørsmålet formulert i problemstillingen. Vårt forholdsvis lille utvalg gjør at vi ikke kan trekke noen bastante konklusjoner ut fra våre funn. Konklusjonen vil heller søke å trekke frem funn basert på oppgavens helhet vi mener er relevant for videre undersøkelser om tema.

2 Presentasjon problemstilling og forskningsspørsmål

Hensikten med denne studien er å kartlegge og analysere lederes opplevelser med tanke på det å lede sine medarbeidere fra og på hjemmekontor. Hvordan påvirker lederne medarbeidernes arbeidsdag, hva er forskjeller og likheter på å lede fra hjemmekontor og på kontoret, og hva skjer med tilliten mellom leder og medarbeider når den ikke lenger møtes? Klarer lederne å opprettholde de ansattes motivasjon gjennom å lede tett på når de tvinges til å sitte langt fra hverandre?

Det publiseres mye om hvordan hjemmekontor oppleves for de ansatte og hvordan disse kan motiveres, men vi merker oss at det er mindre fokus på hvordan dette oppleves fra ledernes ståsted. Vi synes det er faglig spennende å også se på ledernes utfordringer og erfaringer under pandemien. Finnes det fellestrekk for hva ledere opplever som utfordrende? Våre funn være til hjelp når organisasjoner fremover skal legge til rette for utvikling av ledere med større vekt på digital avstandsledelse.

Forskningsspørsmål 1

Hva er forskjeller og likheter ved å lede hjemmefra fremfor på arbeidsplassen slik lederne ser det?

Forskningsspørsmål 2

Ledelseslitteraturen beskriver gode ledelsesprinsipper for normalsituasjoner, hvordan fungerer det å lede ut fra disse, i dagens situasjon med pandemi og hjemmekontor?

Forskningsspørsmål 3

Oppelever lederne å fortsatt ha tillit hos sine medarbeidere, og opplever de at de klarer å opprettholde medarbeidernes motivasjon?

3 Teori

I dette kapittelet presenteres ulike teorier og forskning som sier noe om hvordan man kan utøve effektiv ledelse. Vi belyser aktuelt lovverk som gir formell ledelse en arbeidsrettslig forankring, og ser på lover og forskrifter som kan belyse leders ansvar ved bruk av hjemmekontor.

Effektiv ledelse er ikke lett å måle. Det finnes forskning og ledelsesteoretikere som sier at formell ledelse har liten eller begrenset verdi, som igjen tilbakevises av massiv forskning innen ledelsesfaget (Bass 2016, 26-28). Effektiv ledelse kan ha en kulturell slagside (Joyce 2017, 68-69). Det er ikke gitt at det som gjelder for god ledelse i ett land er like virksomt i et annet. Mye ledelsesforskning er gjort i USA og Storbritannia (Sund 2019, 10). Vi vil ha med disse tradisjonene, men vil samtidig vise norsk perspektiv på effektiv ledelse tilpasset våre kulturelle særegenheter. Slik spisses spørsmålene i intervjuguiden mot utfordringer som kan oppstå relatert til å lede medarbeidere på hjemmekontor, inn i en norsk kontekst. Noen ledere sverger til bestemte lederstiler. Vi tenker at det blir for spesifikt å ta utgangspunkt i at ledere følger for eksempel transformasjonsledelse, som vi beskriver senere i kapittelet. Det er likevel aktuelt å se om elementene fra denne lederstilen gjør seg mer eller mindre gjeldende for vår problemstilling, eller om ledelse som bytteforhold mellom leder og ansatt er blitt mer aktuelt. Vi vil se nærmere på dette i et eget kapittel. Det er altså slik at ledelse kan være situasjonsbestemt (Høst, 2014, s. 64), og under den pågående pandemien skapes en helt spesiell situasjon. STAMI peker på at ledelse under pandemien har likheter med kriseledelse og ledelse av organisasjoner i endring (Johannessen 2020). Hvordan disse teoriene og perspektivene på effektiv ledelse er forenlig med arbeid opp mot ansatte på hjemmekontor, blir sentralt for oss å belyse.

3.1 Arbeidsrettslig forankring

3.1.1 Lovverk hjemmekontor

Arbeidsmiljøloven, forkortet AML (Arbeids- og sosialdepartementet 2005) er den primære loven som regulerer norsk arbeidsliv. Arbeid på hjemmekontor reguleres av en egen *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*, fra 2002 (Arbeids- og sosialdepartementet, Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem. 2002). Her understrekes det at det fremdeles er Arbeidsmiljøloven som gjelder utenom visse presiseringer gjort i forskriften. Arbeidsmiljøloven har et eget kapittel for helse, miljø og sikkerhet; Krav til Arbeidsmiljøet,

kapittel 4. Dette gjelder ikke på hjemmekontor i henhold til nevnte forskrift. Forskriftens §3, handler om arbeidsmiljøet, der arbeidsgiver så langt det er mulig skal forsikre seg om at arbeidsmiljøet er fullt ut forsvarlig når arbeidstaker gjør jobben i eget hjem. Reglene som gjelder på hjemmekontor, er med andre ord mindre spesifisert med tanke på en helhetlig ivaretagelse av arbeidstakers arbeidsmiljø enn de som finnes i arbeidsmiljøloven. Når arbeidstaker er på sin fysiske arbeidsplass, stiller dermed AML strengere krav til de ansattes arbeidsmiljø. Målet med arbeidsmiljøkapittelet i AML, dreier seg om å fremme en positiv arbeidshverdag så vel som å fjerne negative faktorer. Det fysiske arbeidsmiljøet skal til enhver tid være fullt forsvarlig. Når det gjelder organiseringen av arbeidshverdagen skal dette gjøres på en slik måte at det kjennes ut som en god jobb. Det legges blant annet vekt på læring, mestring, et variert arbeid og det å være en del av et større hele. I Arbeidsmiljøloven stilles det krav til det psykososiale arbeidsmiljøet, som kontakt med andre mennesker, ledere, kolleger og ev. kunder eller klienter. Loven har også til hensikt å hindre isolasjon i arbeidssituasjonen, ved at ansatte gis mulighet til å kontakte og kommunisere med sine kolleger (Engelsrud 2017, 279-282). Dette ivaretas ikke i samme grad i forskriften, og er nok også praktisk sett vanskeligere å gjennomføre på hjemmekontor. I forskriftens §2 stilles det krav om en skriftlig avtale rundt rammene for hjemmekontor som blant annet skal inneholde omfang, arbeidstid og forventet varighet for arbeidet fra hjemmekontor.

3.1.2 Juridisk basis for ledelse

Det er vanlig at norske arbeidsplasser har en formell hierarkisk oppbygning og en gitt ansvarsfordeling i lederlinjen, selv om dette ikke er direkte nedfelt i noe lovverk. En organisasjon må ha en formell ledelse for å fungere (Engelsrud 2017, 167-170). Ledelsen har det formelle ansvaret for det som skjer i organisasjonen og har makt til å fatte beslutninger. Ledelsen forvalter med dette arbeidsgivers styringsrett. Begrepet styringsrett handler om arbeidsgivers rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet som de ansatte utfører (Engelsrud 2017, 172). Vi vil i hovedsak konsentrere oss om ledelse, selv om elementer av organisering, kontroll og fordeling av arbeidet også er relevant for vår problemstilling.

3.2 Hva er ledelse?

Bernard M. Bass hevder i sin artikkel om Lederskap i boken Perspektiver på ledelse (Bass 2016, 21), at lederskap er et av verdens eldste yrker. Lederskikkelser er godt representert i eldre litteratur som profeter, prester, høvdinger og konger tilbake i gammeltestamentlig tid. Gjennom historien har ledere blitt fremstilt mytisk for å kunne rettferdiggjøre at folket skal

underkaste seg en hersker. Ledelsesfaget har allikevel gjennom historien vært i sterk utvikling der ledelse som fag har blitt knyttet opp mot samfunnsvitenskapen, og dermed blitt gjenstand for bred forskning.

3.2.1 Ledelse et fantasifoster

På 1920-tallet begynte forskere å kartlegge jobbtilfredshet. Her knyttes det å ha en positiv holdning til sine ledere opp mot jobbtilfredsheten hos de ansatte. Noe som videre knyttes opp mot de ansattes produktivitet (Bass 2016, 26). På den annen side hevder andre forskere at effekter av lederskap, heller er et fantasifoster enn en realitet. Ledere tillegges for stor kreditt av måloppnåelse i en bedrift. Det er så mange faktorer som en leder ikke rår over som er like utslagsgivende som ledelse, kanskje i så stor grad at lederskapet har minimal betydning. Andre forskere hevder at lederskap først og fremst er viktig for sin symbolske betydning, og at ledere har begrenset kontroll på faktorene som påvirker organisasjonens suksess eller mangel på sådan. Det vises også til forskning som sier at de ansatte er så bundet av teknologi, regler og organisasjonspolitikkk at det gir lite rom for ledere til å påvirke prosessene (Bass 2016, 26-28).

3.2.2 Definisjoner på ledelse

På tross av den tidligere uttrykte skepsisen overfor lederskap og dets faktiske eksistens og betydning, viser Bass til at ledelse må til for å sette i gang prosesser og skape retning (Bass 2016, 28). Tor Høst har i boken *Ledelse i Helse og Sosialsektoren*, gått igjennom forskning på ledelse hos blant annet Strand (2007), Grønhaug mfl. (2001) og Yukl (2013). Strand finner at ledelse handler om å få noen til å gjøre noe, gjennom å gi arbeidet orden og retning (Høst 2014, 63). Han trekker også frem det relasjonelle aspektet i ledelse, i form av lederens forhold til de han er leder for. Oppgaver skal gis retning slik at de kan løses gjennom andre. Kommunikasjon blir her et sentralt aspekt, det er en kilde til påvirkning i forskjellige situasjoner der man ønsker å nå spesielle mål. Ledelse er avhengig av situasjonen den utøves i, og beskrives derfor som et relasjonelt så vel som et situasjonelt fenomen. Her trekkes lederens nærhet til de ansatte frem som et viktig kriterium for vellykket drift (Høst 2014, 64). Professor Julian Birkinshaw, ved London Business School, definerer i sin bok innen praktisk ledelse: Bli en bedre sjef, ledelse som «å bringe folk sammen for å oppnå ønskede mål» (Birkinshaw 2015, 41). Denne definisjonen har med seg et kollektivt aspekt som viser til den samlede aktiviteten til menneskene som utgjør organisasjonen. Definisjonen dreier seg om

formelle og uformelle systemer for samordning og beslutningstaking, og den innebefatter også et individaspekt med tanke på hver og en ansatt sin innsats.

3.3 Hva kjennetegner effektiv ledelse?

Hva som kjennetegner effektiv ledelse er et av ledelseslitteraturens store spørsmål. Samtidig kan det være vanskelig å måle. Man kan allikevel tenke seg at effekten av ledelsen viser seg i resultatene av leders atferd. Disse resultatene kan blant annet innebære måloppnåelse, ansattes oppgavegjennomføring, tilfredshet med leders mestring av kriser og leders status. Hvordan organisasjonen lykkes med å løse sine oppgaver og nå sine mål er en vanlig måte å måle ledereffektivitet på. Ledere har samtidig mange konkurrerende hensyn å ta, for eksempel i forhold til fag, medbestemmelse og arbeidsmiljøhensyn (Høst 2014, 64-65).

3.3.1 Få det beste ut av de ansatte

Birkinshaw peker på at ledere begrenses av formelle og uformelle systemer i omgivelsene, men at ledere også innehar en grad av frihet (Birkinshaw 2015, 41). Heri ligger leders mulighet til å få det beste ut av sine ansatte. For å få til dette må man ha en grad av kontroll og oversikt over de små dagligdagse aktivitetene og driften fra dag til dag, så vel som på det store bildet og det videre utviklingsbehovet. Det er også slik at hva som oppleves som god ledelse for en, ikke nødvendigvis gjør det for en annen. Birkinshaw har i sin forskning utviklet et kvantitativt spørreskjema med spørsmål om gode og dårlige ting ledere gjør, og på bakgrunn av kartleggingene satt opp en liste med fem gode ledervaner og syv dårlige.

HVA ER GOD LEDELSE?

Fem kjennetegn på en god leder

1. Gir de ansatte **utfordrende arbeidsoppgaver**
2. **Skaper rom** for de ansatte til å klare jobben
3. **Gir støtte** når det er behov for det
4. Gir **anerkjennelse og ros**
5. Er ikke redd for å **ta vanskelige beslutninger**

Ledelsens syv dødssynder

1. **Grådighet** – søker rikdom, status og vekst for egen vinnings skyld
2. **Begjær** – forfølgelige prosjekter uten rasjonell mening begrunnet i leders egne lyster
3. **Sinne** – miste besinnelsen, spre frykt
4. **Fråtsing** – kreve å være med i alle beslutninger, alltid oppdateres, hviler aldri og stjeler beslutninger.
5. **Hybris** – overvurdering av egne evner, leder er den «smarteste personen i rommet.»
6. **Misunnelse** – ta æren av andres arbeid og prestasjoner
7. **Latskap** – apati på arbeidsplassen. Leder gjør ikke jobben sin.

Figur 1 Fem kjennetegn på en god leder og Syv dødssynder for ledere (Birkinshaw 2015).

De to vanene som fikk høyest oppslutning av de ansatte var «alltid tilgjengelig for en prat» og «flink til å gi støtte når jeg trenger det». Av de negative ledervanene er det særlig «hen er rask til å straffe feil» som trekkes frem som en dårlig ledervane, hos de spurte. Som en konklusjon på denne undersøkelsen peker Birkinshaw på at de lederne som de ansatte syns er best, gir dem rom til å ta beslutninger, gir støtte ved behov og ser deres evner. De dårlige lederne mangler retning, holder tilbake informasjon og straffer feil (Birkinshaw 2015, 49-50).

3.3.2 *Jobbengasjement*

Birkinshaw har også samlet data fra øvelser gjort i lederseminarer, med oppgaver til deltakerne som dreide seg om hva som skaper jobbengasjement og hva ledere bør gjøre for å styrke dette. Det som skapte engasjement var utfordrende arbeidsoppgaver, det å ta opp viktige saker, frihet til egen oppgaveløsning, at arbeidet ble verdsatt samt at det var stimulerende å jobbe med kvalifiserte kolleger. Han hevder ut fra dette at de ansatte ønsker relativt liten grad av innblanding fra leder i de daglige arbeidsoppgavene, lederens oppgave blir her å bidra til å strukturere oppgavene på en måte som viser oppgavenes viktighet samtidig som de fremstår passe utfordrende. De bør også gi rom for samarbeid med andre velkvalifiserte fagfolk. Lederen må i dette sikre tilstrekkelige ressurser, være der som en veileder for de ansatte og gi tilbakemeldinger og anerkjennelse for vel utført arbeid. Følgende innvendinger har blitt stilt med tanke på dette; blant annet at dette kan være vanskelig å få til når jobben i sin natur er kjedelig og ensformig, men den har også fått kritikk for å være en for hyggelig ledelsesstrategi. I seminarene kom det frem at ledelse ikke bare skulle være hyggelige klapp på skulderen. Arbeidsoppgavene som en leder ga skulle være utfordrende, gi rom for feil, støtte og veiledning samtidig som leder ikke måtte være redd for å slippe kontrollen. Leder måtte heller ikke være redd for å ta vanskelige beslutninger og foreta upopulære vurderinger (Birkinshaw 2015, 51-53).

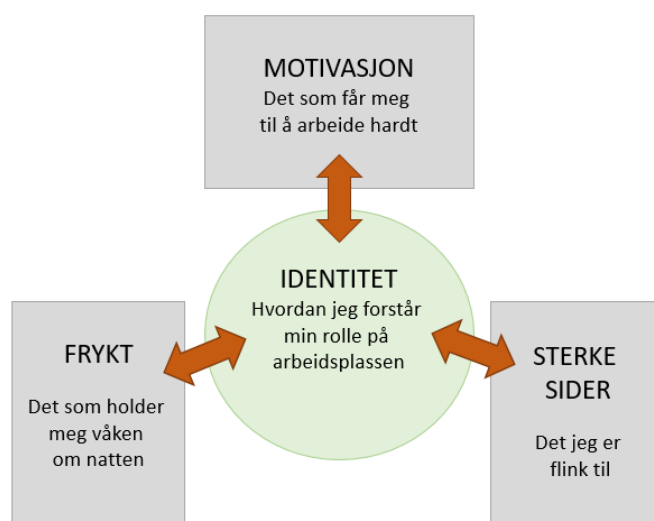
3.3.3 *Offentlig servicemotivasjon*

Bakker trekker i en artikkel frem hvordan ledere må forvalte offentlig ansattes spesielle motivasjon for å gjøre det beste for fellesskapet og den offentlige verdiskapning (Bakker 2015). Ansatte med høy "offentlig servicemotivasjon" er ofte flinke til å finne motivasjon i de daglige arbeidsoppgavene, og de er flinke til å nyttiggjøre seg av et godt arbeidsmiljø. Dersom disse høymotiverte ansatte utsettes for lite ressurser og høyt arbeidspress over tid, kan denne motivasjonen svekkes.

Dette påvirker også hvordan offentlige ledere bør tilnærme seg sine ansatte. Lederne må følge nøye med på de ansattes arbeidspress, og samtidig gi tydelige retningslinjer og avgrensning av arbeidsoppgavene, og i den grad det er mulig, gi arbeidstaker mest mulig kontroll over egen arbeidssituasjon. Tilbakemeldinger fra leder og det å se hver arbeidstaker er også viktige lederoppgaver i det daglige, ifølge Bakker. Det å være en fysisk tilgjengelig og deltakende leder, blir viktig for å få til dette (Bakker 2015). Transformasjonsledelse; der inspirasjon, individuelle hensyn og intellektuell stimulering vektlegges, trekkes også frem som en god lederstil i offentlige organisasjoner.

3.4 Hva driver de ansatte fremover?

For å forstå hva som driver ansatte, må leder sette seg i de ansattes sted, hevder Birkinshaw. Leder må ta utgangspunkt i deres identitet eller organisasjonskultur, deres motivasjon for arbeidet, deres frykt og også det som medarbeiderne anser som sine sterke sider (Birkinshaw 2015, 60).



Figur 2 Fire sider ved den ansattes verdensanskuelse (Birkinshaw 2015)

3.4.1 Identitet

Funnene som beskriver ansattes identitet eller kultur, gjenspeiler at dette er noe ledere ikke kan se bort ifra. Man kan ha gode hensikter, men endringer i strid med ansattes identitet vil være svært vanskelig å gjennomføre. Som leder må man være undersøkende og kartlegge tiltak som motiverer ansatte og vice versa. Å styrke ansattes motivasjon kan bidra til at de yter det lille ekstra (Birkinshaw 2015, 61-62).

3.4.2 Motivasjon

Motivasjonsteori er kompleks. Birkinshaw trekker spesielt frem tre drivkrefter for motivasjon; de materielle som lønn, bonuser og utsikt til forfremmelse, sosiale drivere som gode kolleger, anerkjennelse og status og personlige drivere som handlingsrom, kompetanseheving og spennende arbeidsoppgaver. Disse spiller naturlig nok inn på forskjellige måter på forskjellige arbeidsplasser, men det er også forskjeller på individnivå. Samtidig er ansatte ofte pragmatiske og higer ikke etter for eksempel intellektuelle utfordringer eller høy lønn, i en jobb som ikke åpner for dette. Kanskje er det heller samhörigheten i kollegiet som er medarbeidernes hovedmotivasjon. Lederen må se på hva som motiverer de ansatte i egen bedrift både på gruppenivå og på individnivå (Birkinshaw 2015, 63-68).

3.4.3 Frykt

Et tredje fokusområde du må sette deg inn i som leder for å forstå hva som er viktig for dine ansatte, er frykt. Dette kan være vel så utslagsgivende som motivasjon. Frykt for å miste jobben eller ikke å passe inn kan være drivere for ekstra prestasjoner. En ansatt som er redd for å fremstå som inkompetent kan overkompensere for ikke å falle igjennom. Andre ansatte kan være redde for å gå glipp av personlig utvikling i jobben eller at ledelsen er organisert på en slik måte at den enkelte ansattes innsats og ferdigheter ikke blir lagt merke til. Som leder må du i tillegg til å se på hva som motiverer, også ha en slags oversikt over de ansattes frykt, for så å bruke dette til å spisse dine prioriteringer som leder (Birkinshaw 2015, 68-73).

3.4.4 Ansattes vurdering av sterke og svake sider

Den siste driveren en leder må forstå seg på er, ifølge Birkinshaw, de ansattes sterke sider. Disse burde en organisasjon kunne bruke aktivt ved å rekruttere og tilpasse stillinger og oppgaver i forhold til medarbeiderens sterke sider. Samtidig viser forskning at det ofte kan være en diskrepans mellom den ansattes opplevelse av egne sterke sider og lederens

opplevelse av det samme. Dette er kanskje ikke noe de ansatte går rundt og tenker på i det daglige. Det kan dermed være svært givende og krevende, å faktisk gå igjennom dette med sine ansatte slik at man får en felles forståelse og kan utvikle de sterke sidene. Når man går over fra å «bare» være ansatt til å bli sjef for noen, fremmer dette refleksjon, hevder Birkinshaw, slik at man bli mer bevisst egne styrker og hvorfor sjefen gjør som hun gjør. Slik er det ofte lettere for mellomledere å være gode ansatte, fordi de kan lære av både sin egen leder og sine ansatte, og bruke dette til å påvirke begge veier. Det gjelder som leder å ikke henfalle til nedlatenhet for dine ansatte (Birkinshaw 2015, 73-78).

3.5 Ledelse i et kulturelt perspektiv

3.5.1 Finnes kulturelle forskjeller?

Paul Joyce har i sin bok: «Strategic Leadership in the Public Sector» sett på forskning relatert til effektiv ledelse, og hva som vektlegges som viktig for ansatte i det offentlige. Han trekker frem amerikansk forskning som sier noe om at ledere som tar hensyn til individuelle behov er de som fremheves som de beste, av de ansatte. Særlig viktig for amerikanske offentlige ansatte er at leder gir dem rom til å balansere familie og arbeid. Samtidig stiller Joyce her spørsmål ved om forholdet mellom ledere og ansatte i USA er generaliserbart til andre kulturer, siden svært mye ledelsesforskning og sannheter rundt ledelse kommer fra USA. Han trekker frem en undersøkelse gjort i Storbritannia, der de ansatte legger størst vekt på at deres leder viser genuin interesse for sine ansatte. Den amerikanske og den engelske undersøkelsen skiller seg vesentlig fra hverandre. Om dette skyldes egenskaper ved selve forskningen eller kulturforskjeller er ikke helt klart, men det kan allikevel tyde på dette (Joyce 2017, 68). Vi tenker derfor at det er interessant å ha med seg et spesifikt norsk perspektiv på effektiv ledelse. Kanskje er ikke elementene i det som oppfattes som god ledelse så annerledes, men vektingen kan være forskjellig.

3.5.2 Ledelse med basis i norsk kultur

Berit Sundt hevder i sin bok «Typisk norsk å være (selv)god», at det finnes en egen lederstil som er tilpasset det norske arbeidslivet. Denne skiller seg vesentlig fra resten av verden, også fra de andre nordiske landene, fordi vårt arbeidsliv har helt særegne trekk (Sund 2019, 16). Skattnivået er høyt og velferdsstaten står sterkt. Arbeidstakerne har store individuelle rettigheter med muligheter for forhandlinger og medvirkning, samtidig som det på virksomhetsnivå er tradisjon for samarbeide mellom eiere, ledere, medarbeidere og

tillitsvalgte. Stikkord her er balanse, lite hierarki, samarbeid og utvungen kommunikasjon oppover og nedover i organisasjonen. I Norge har vi selvgående, kompetente og ansvarsbevisste medarbeidere, som på grunn av ansattrettigheter og et godt sikkerhetsnett, står sterkt uavhengig av stilling og posisjon på arbeidsplassen (Sund 2019, 17-19).

3.5.3 *Den norske lederstilen*

Hva kjennetegner så effektiv ledelse på norsk? Dette har Sundt beskrevet gjennom fem lederstilkomponenter som kjennetegner ledelse på norsk (Sund 2019, 58-68).

3.5.3.1 Liten avstand

I det norske arbeidslivet er det lite avstand mellom leder og ansatt. Om en er leder eller ansatt kan ikke ses på kontorstørrelse, klær eller status. Norske ledere og medarbeidere har gjerne en uformell omgangstone, og gjerne en relativt personlig relasjon. Ganske karakteristisk er det også at norske ledere, leder tett på sine ansatte og tilbringer mye tid med dem. Slik skaffer leder seg kontinuerlig informasjon om hvordan arbeidsoppgavene utføres, og hen kan raskt bistå med hjelp og støtte ved behov slik at feil unngås (Sund 2019, 58-60).

3.5.3.2 Involvering

Det er typisk for en norsk leder å aktivt involvere de ansatte, gjerne gjennom stor frihet til selv å kunne utforme oppgaver og egen arbeidshverdag. Detaljstyring fra ledelsen, møtes ofte med svekket motivasjon hos de ansatte. Det forventes at lederen legger de overordnede føringene, mens medarbeiderne har fritt spillerom innenfor føringene. De ansatte involveres også i beslutningsprosesser med forventninger at de deltar aktivt. Prosesser legges rundt at medarbeidernes kunnskap gir verdi. Motstand og uenighet ses i dette perspektivet ikke som noe negativt, men naturlig og utforskende (Sund 2019, 60-63).

3.5.3.3 Aksept for prøving og feiling

Feiling ses på som en uunngåelig konsekvens av involvering og relativt frie tøyler. Feil møtes i liten grad av sanksjoner, men det forventes at de ansatte skal lære av feilene og ikke gjenta dem. Læring er en viktig komponent i arbeidshverdagen. De ansatte i Norge har også et relativt godt sikkerhetsnett i velferdsstaten, og redselen for å kunne miste jobben etter å ha begått en feil, er mindre truende enn i de fleste andre land (Sund 2019, 63-65).

3.5.3.4 Paternalisme

Med dette menes ikke paternalisme i tradisjonell forstand, men at lederen anser det som viktig å ha et godt forhold til sine ansatte og at de trives. Det er viktig for en norsk leder å vise omtanke for at den ansatte har et liv utenfor jobben. Lederen viser ofte genuin interesse for de ansattes interesser og familieforhold, en stor grad av relasjonsorientering. Heri ligger også en oppgaveorientering der lederen gir støtte og tilrettelegging i forhold til problemer av privat art for at den ansatte skal kunne utføre sine oppgaver. Den norske paternalistiske ledelsen skiller seg vesentlig fra paternalisme preget av makt, autoritet og straff. Den er kanskje heller maternalistisk, bestående av velmenende omsorg og genuin interesse (Sund 2019, 65-67).

3.5.3.5 Resultatorientering

Norsk ledelse anklages tidvis for å være for relasjonell og for hyggelig (Sund 2019). Samtidig har norske ledere en forventning om at de ansatte gjør en god jobb. Også i det norske arbeidslivet blir man målt og kontrollert. Sundt beskriver dette som en jernhånd i silkehanske. Det gis frihet, oppmuntring og trivsel, men igjen forventes innsats og kvalitet (Sund 2019, 67-68).

3.6 Tillit i norsk arbeidsliv

3.6.1 Tillitsnivået i Norge

Det generelle nivået av tillit i det norske samfunnet er blant det høyeste i verden. Dette har mye å si for ledelse i en norsk kontekst, fordi det er en forutsetning for et godt samarbeid mellom ledere og medarbeiderne. I møte med andre tar nordmenn nærmest for gitt at folk ikke vil dem vondt, deretter vokser eller minsker denne grunntilliten. Tillitsnivået har en sammenheng med liten maktavstand i samfunnet og likhetstanken som har en sterk forankring i den norske kulturen. Kanskje dette går begge veier, slik at tilliten sørger for å tone ned forskjeller og ubalanse i maktforholdene. Sundt hevder at dette gir et godt utgangspunkt for effektive relasjoner mellom ledere og medarbeidere (Sund 2019, 30-31).

3.6.2 Tillit i norsk arbeidsliv

Tillit er en hovedkomponent i den norske arbeidslivsmodellen, utviklet i takt med industrialiseringen; gjennom en samarbeidstankegang mellom staten, arbeidsgiver og arbeidstakere for effektivt å kunne reise landet. Her skulle de tre partene bidra på hver sin måte, Staten med støttetiltak, arbeidsgiver med nye arbeidsplasser og investeringer, mens arbeidstakerne skulle bidra i form av moderasjon. Det ble lagt opp til et samarbeid mellom arbeidsgivere og ansatte. Det ble laget et lov- og avtaleverk for å sikre medbestemmelse på arbeidsplassene. Dette har resultert i høy grad av tillit, men det er likevel variasjoner i dette tillitsnivået. Tillitsnivået påvirkes blant annet av ressurstilgang, arbeidsmengde, arbeidsmiljø og ulike ledelses- og styringsformer. Arbeidslivet har endret seg mye de siste 40 årene (Drange, Falkum og Wathne 2020, 4).

3.6.3 Medbestemmelsesbarometeret; tillit her og nå

Hovedfunn fra medbestemmelsesbarometeret beskriver tillitsnivået i dagens arbeidsliv. Tilliten mellom leder og ansatt er større i små enn i store virksomheter, og tilliten er lavere i offentlig enn i privat virksomhet. De fleste ansatte, både faste og midlertidige, har en opplevelse av å jobbe i en litt mer enn middels rettferdig organisasjon, og gjennomsnittlig skår på medarbeidernes tillit til ledelsen er 2,58 på en skala fra 0-4, der 4 representerer den høyeste graden av tillit. Ledere med personalansvar har høyere grad av tillit til sine ledere enn arbeidstakere uten dette ansvaret. Medbestemmelse og medvirkning gir også tillit og en følelse av å jobbe i en rettferdig organisasjon, samtidig som kontroll, standardisering og lojalitet svekker tilliten. Norskeide virksomheter har høyere tillitsgrad enn utenlandske (Drange, Falkum og Wathne 2020, 7-11).

3.7 Transaksjonsledelse versus transformasjonsledelse

Tidligere tiders ledelse var ofte basert på legitim makt eller også tvangsmakt. I nyere tid har det kommet til andre aspekter på ledelse. Bernard M. Bass skrev i 1990 artikkelen, *Fra transaksjonsledelse; ledelse som bytteforhold til transformasjonsledelse; å lære å dele en visjon*, gjengitt i *Perspektiver på Ledelse*. Vi vil i det følgende belyse disse to ledelsesformene. Begge ledelsesformene brukes parallelt i større og mindre grad hos de fleste ledere. Ifølge Høst bruker effektive ledere relevante elementer fra begge formene (Høst 2014, 156).

3.7.1 Transaksjonsledelse

Innen transaksjonsledelsen er lederskapet basert på et bytteforhold mellom ledere og medarbeiderne. Leder fremmer den ansattes motivasjon for å gjøre arbeidsoppgavene med belønning, for eksempel i form av anerkjennelse, mulighet for forfremmelse eller høyere lønn. Arbeid som ikke tilfredsstillende leders forventninger, kan møtes med straffereaksjoner. En slik form for ledelse kan, ifølge Bass, føre til middelmådig arbeidsinnsats fra de ansatte (Bass 2016). Særlig hvis lederen stort sett spiller en passiv rolle, helt til noe går galt. Her blir arbeidet fremmet av disiplinære trusler, noe som på sikt vil virke hemmende på produktiviteten. Dette krever at leder faktisk har kontroll på belønning og straff. I bransjer der lønnen reguleres etter ansiennitet eller forfremmelse skjer med bakgrunn i kvalifikasjoner, kan dette bli relativt svake motivasjonsfaktorer (Bass 2016, 110).

3.7.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse legger vekt på andre faktorer for å skape motivasjon og ekstrainsats. Leder skal her stimulere og utvide de ansattes interesser, og skape bevissthet og aksept for felles mål og visjon, som i sin tur gir økt effektivitet. Dette gjøres i hovedsak på fire måter: Gjennom *karisma*; leder skaper en følelse av å ha et overordnet mål, stolthet, respekt og tillit. Leder skaper *inspirasjon* gjennom å kommunisere høye forventninger og uttrykke viktige mål slik at de blir tydelige. *Intellektuell stimulering* er en tredje måte å skape effektivitet og motivasjon, her understøttes intelligens og evne til problemløsning. Til sist kan en leder ta *individuelle hensyn*, få folk til å føle seg sett og ivaretatt og gi individuelt tilpassede råd og veiledning (Bass 2016, 111-112).

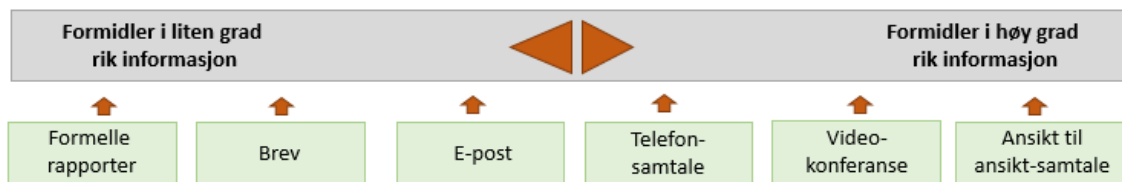
3.8 Kommunikasjonskanaler

Til slutt i teorien vil vi si noe om betydningen av valg av kommunikasjonskanal.

Kommunikasjon er nøkkelen til lederskap og avgjørende for hvordan organisasjoner fungerer. Godt lederskap er å ha god kommunikasjon med medarbeiderne om hva vår organisasjon står for, hva er vår organisasjons mål, hvilke oppgaver skal vi løse hvordan og hva forventes av den enkelte medarbeider (Jacobsen og Thorsvik 2010, 250). I kommunikasjonsfaget er det avgjørende å velge riktig kanal for å nå ut til valgt målgruppe, her de ansatte. Kanaler beskrives som «the physical means of carrying the signal». Det referer til kanalens evne til å bære informasjon (Windal, Signitzer og Olson 1997, 11). På norsk brukes gjerne uttrykkene

rike og fattige kanaler som beskrivelse på hvor mye informasjon som kan overføres i en melding. En kanal formidler rik informasjon når den:

1. overfører mange ulike signaler samtidig
2. gir mulighet for rask tilbakemelding
3. gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingene og informasjonen til hverandre.



Figur 3 Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Jakobsen og Thorsvik 2010)

4 Metode

I dette kapittelet presenterer vi den metodiske tilnærmingen vi har brukt for å besvare våre forskningsspørsmål. Vi presenterer kort valgt forskningsdesign og valg av metode. Så presenterer vi caset før vi diskuterer oppgavens pålitelighet, eksterne og interne gyldighet, og troverdighet og bekræftbarhet.

4.1 Forskningsdesign

Vi ønsket å få ledernes personlige erfaringer, og for å komme tett på informantene valgte vi kvalitativ metode for innsamling av data. Vi ønsket å høre ledernes personlige opplevelser av å være ledere i en tid hvor mange på svært kort tid ble utsatt for store endringer. Oppgaven vår er eksplorativ. En eksplorerende problemstilling krever en metode som får frem nyanserte data, som går i dybden og er følsom for uventede forhold (Jakobsen 2015, 64).

Vi valgte et område som det foreløpig ikke finnes mye forskning rundt. På bakgrunn av empiri vi har funnet om tema ledelse på hjemmekontor og valgt teori om ledelse, definerte vi tre åpne forskningsspørsmål. Med lite forkunnskap var det viktig for oss å ha åpne samtaler med lederne – hva handler dette om for dem? Vi søkte videre gjennom intervjuguiden å finne spørsmål som fungerte som indikatorer på de mer teoretiske begrepene (Jakobsen 2015, 351). Vi synes det har vært faglig lærerikt å få kjennskap til ledernes utfordringer og erfaringer, og for oppgavens analyse, se om det finnes fellestrekk vi kan analysere ved hjelp av hensiktsmessig teori.

4.2 Mediaanalyse og -litteraturstudie

Tema for oppgaven ble blant annet til på bakgrunn av mange avisartikler og temasider om hjemmekontor i løpet av 2020. Det ble skrevet mye om medarbeidere på hjemmekontor, men vår opplevelse var at det var færre artikler og innlegg om lederens opplevelse og utfordringer. For å finne relevant informasjon som berører våre forskningsspørsmål presentert i kapittel 2, søkte vi etter artikler i dagspresse som Aftenposten, Dagsavisen, Dagen Næringsliv og Kapital, på sosiale medier som LinkedIn og Facebookgrupper av og for ledere, fagblader på nett, som Personal og Ledelse, Ledernett.no og hos HR Forum fra HR Norge. Opinions Koronamonitor og Rambølls HR-målinger har løpende delt sine funn og vi har fulgt disse for å se utvikling av data relatert til hjemmekontor. Vi søkte også etter publisert forskningsmateriale og tidligere masteroppgaver hos utdanningsinstitusjoner som Universitetet i Oslo og OsloMet. Videre gjorde vi søk i Google Scholar, en gratis tilgjengelig

søkemotor for akademisk litteratur. Siden vi var interessert i norske forhold begrenset vi søkene til på norsk: *Digital ledelse, ledelse fra hjemmekontor, digital fjernledelse og avstandsledelse*. For å holde kontroll på aktuelt underlagsmateriale ble det avgjørende å utarbeide en artikkeloversikt hvor vi la inn alle aktuelle artikler med dato for nedlasting, nettlénke, overskrift og kort oppsummering av innhold. Se vedlegg 4.

Brorparten av valgt teori for å belyse forskningsspørsmålene er fra pensum. Da en forholdsvis stor andel av pensum er skrevet ut fra amerikanske og britiske organisasjoner, supplerte vi med boken “Det er typisk norsk å være (selv)god” av Sundt. Alle valg i oppgaven ble tatt på bakgrunn av innsikt fra tidligere evidensbasert kunnskap eller teorier. Utvalget vårt kan medføre at relevante artikler, forskning eller annen litteratur har blitt valgt bort, med påfølgende fare for at resultatet blir en svakhet for oppgaven. Tidsaspekt og begrensninger i oppgaven gjorde at det likevel er nødvendig med en slik avgrensning. Ut fra valgte teorier og relevante artikler trakk vi ut aktuelle elementer fra teorier om ledelse, tillit og motivasjon til rammeverk for intervjuguiden. For eksempel sier flere artikler og utvalgte teorier at gjensidig tillit er en faktor for å lykkes. Vi ønsker i første rekke å se på leders opplevelse av tillit, og har derfor i denne oppgaven valgt å ikke kartlegge medarbeidernes opplevelse av tillit.

4.3 Intervju

Tema for vår forskning er hvordan ledere opplever å lede sine medarbeidere fra og på hjemmekontor. Vi valgte dybdeintervju som den viktigste kilden til informasjon, og innsamling av erfaringsdata. Det ga oss anledning til gjennom en relativt fri samtale å komme tettere på informantene personlige erfaringer. Ifølge Tjora er intervju en effektiv metode for å utforske informanternes erfaringer med konkrete sosiale fenomener (Tjora 2020, 113). Samtidig som en intervjuguide er til god hjelp for å holde strukturen i et intervju, var det viktig for oss å kunne følge retningen i samtalen og ha mulighet til å følge lederne fritt i deres samtale. Da fikk vi så åpent som mulig deres subjektive opplevelser av den nye situasjonen. En del svar ble gode fordi informantene reflekterte åpent under intervjuet, og ved at vi hadde åpning for at det kunne dukke opp uventede forhold. Intervjuene ble gjennomførte enkeltvis. Vi kunne kanskje benyttet fokusgruppe, men valgte dybdeintervju med relativt åpne spørsmål siden vi var ute etter å kartlegge ledernes erfaringer, og forstå deres personlige opplevelse av situasjonen gjennom eksplorerende spørsmål. Som intervjuere ønsket vi å være ydmyke, da dette er et felt vi ikke kjente veldig godt fra før. Intervjuguiden ble utarbeidet med enkle oppvarmings spørsmål, hovedsekvens med reflekterende spørsmål og en noe lettere fremtidsrettet avrunding. Under intervjuet ønsket vi å få lederne til å reflektere over hva de

eventuelt gjør annerledes nå enn tidligere, og samtidig se fremover og si noe om hva de vil gjøre mer eller mindre av i fremtiden. Vi la i intervjuguiden opp til å stille åpne spørsmål og få informantene til å konkret fortelle og dele erfaringer. Dette opplevde vi økte påliteligheten (Tjora 2020, 169).

Da vi startet arbeidet med intervjuguiden ble det raskt avklart at vi på grunn av pandemien ikke kunne møte informantene våre, og at intervjuene skulle gjennomføres digitalt som videomøter. Et videomøte regnes ofte for å være en fattigere kanal enn å møtes fysisk. Kroppsspråket forsvinner og det kan gjøre det vanskeligere å tolke hele intensjonen i informantens svar. Noe av interaksjonen mellom oss og respondentene forsvinner, det måtte vi ta høyde for når vi tolket svarene (Tjora 2020, 26). For noen vil likevel en videosamtale oppleves som positivt og gi en friere situasjon, som igjen leder til mer komfortable svar. Opptak ble kun gjort av lyd. Personvern hensyn og tillatelser til bruk av digitalt verktøy for opptak av bilde ble unødvendig komplisert, og vi valgte derfor bort å ta bildeopptak. Vi lastet ned og benyttet appen Diktafon fra Universitetet i Oslo. Alle intervjuene ble skrevet ut i sin helhet. Underveis tok vi også notater, da opptak kan forringes eller i verste fall mistes når det lagres. Intervjuene ble avtalt i god tid slik at datagenerering kunne skje tidlig i prosjektet. Det ga oss mulighet til å justere om intervjuguiden ikke førte til ønsket informasjon (Tjora 2020, 15). Vår opplevelse var at spørsmålene åpnet opp for gode refleksjoner, og derfor gjorde vi ingen endringer underveis.

4.4 Utvalg av informanter

Ni ledere fra Oslo kommune ble forespurt om å delta. Informantene ble plukket ut gjennom organisasjonskartet på Workplace, da vi begge har kjennskap til kommunens organisering. Vårt utvalg av informantene ble valgt på bakgrunn av at de alle arbeider som ledere med personalansvar i etat eller bydel i Oslo kommune. Vi satte som kriterium at de skal ha personalansvar for kunnskapsmedarbeidere. Dette er et omdiskutert begrep, men vi har valgt oss definisjonen som sier at dette er medarbeidere med høy utdanning og stor grad av frihet til å løse sine oppgaver, og som primært jobber med oppgaver som ikke er rutinemessig, men består av utfordrende oppgaver med betydelig kognitiv evne (Høst 2014, 73).

Det kan stilles spørsmål ved at vi kun har valgt informanter fra én kommune. Vår vurdering er at Oslo kommune er i særstilling med rundt 55 000 medarbeidere, 15 bydeler og 37 etater og foretak og ni byrådsavdelinger. På bakgrunn av det mener vi at utvalget har en bredde som gjør at det gir nok variasjon til at utvalget vårt er interessant.

Informantene har til felles at de siden mars 2020 har hatt hovedvekten av sine medarbeidere på hjemmekontor. De har selv også hovedsakelig jobbet hjemmefra, da Oslo kommune har vært tydelige på at de som kan, skal gjøre oppgavene sine hjemmefra. Informantene er satt sammen av ledere i Oslo kommune, som alle har ansvar for fagseksjoner i etat eller bydel. Begge kjønn er representert. De har ulik fagbakgrunn og antall år med ledererfaring, og de har ulikt antall medarbeidere organisert i sine seksjoner. Som ledere i Oslo kommune har de felles forankring i kommunens lederpolicy, visjon og verdigrunnlag. Vi har valgt denne gruppen på bakgrunn av at de er like nok til at de naturlig kan sammenlignes. Likevel er de såpass ulike av bakgrunn og oppgaver at den kunnskapen vi finner kan overføres til andre enheter enn de som direkte undersøkes i vår oppgave. Nå er det siste ikke vårt hovedmål, da vi legger en utforskende og eksplorerende metodikk til grunn for studien, og at utvalget derfor skal ha en forstående representativitet. Vi kunne valgt oss flere informanter, men det ville vært utfordrende tidsmessig med hensyn til å gjøre gode analyser av det enkelte intervju. Om vi ikke opplevde en metning av informasjon gjennom de ni valgte informantene, hadde vi muligheten til å gjennomføre noen intervjuer ekstra, hvor vi kunne valgt ut spesielle områder vi hadde behov for å få opplyst ytterligere.

4.5 Ethiske spørsmål

Underveis i arbeidet med intervjuguiden ble vi klar over at vi spurte om noe personvernsensitiv informasjon fra informantene som ikke ville bidra til å svare ut forskningsspørsmålene våre. Siden det er meldeplikt til Norsk Senter for Forskningsdata var dette en nyttig øvelse, og vi valgte bort all informasjon som ikke var avgjørende for det vi ønsket å finne ut, som for eksempel kjønn og alder. Vi ble likevel sittende igjen med noe personlige data som vi mente var relevant å ha med. Intervjuguide og samtykkeskjema ble godkjent hos NSD etter nyttige innspill.

Deltakelsen i undersøkelsen er frivillig, og vi har forsikret deltakerne om anonymitet i analyse og drøfting. Dette fordi det ikke vil gi noen merverdi for oppgaven å synliggjøre enkeltpersoner eller arbeidssted. Vi ble derfor opptatt av å ikke beskrive hendelser, steds- eller tidsspesifikk informasjon som kan knyttes til en av respondentene. Det var også viktig å avklare våre roller overfor informantene, da en av oss har kommunen som arbeidssted og velger å intervju kolleger fra egen organisasjon. Under intervjuet understreket vi begge at vi i denne prosessen hadde rollen som forskere, og ikke som ansatt i Oslo kommune. Ingen av informantene er heller kjente eller nære kolleger. Enkelte tema for vår forskning kunne oppleves som sensitiv eller med utfordrende tema, som sykdom hos nære medarbeidere eller

konflikter. Informantene ble gjort oppmerksom på muligheten for sitatsjekk om vi kom til å bruke sitater. Alle informantene får oppgaven som takk for at de deltok.

4.6 Forskningsmessig kvalitet

I det kommende avsnittet beskriver vi oppgavens pålitelighet og gyldighet, for blant annet å si noen om innholdets kvalitet og overføringsverdi til andre lignende studier.

4.6.1 Pålitelighet

På norsk blir reliabilitet ofte oversatt til pålitelighet, også av Pål Repstad i hans bok *Mellom nærhet og distanse*. I følge Repstad, er å kritisk vurdere kvaliteten på forskningen som er utført, en viktig del av forskningsprosessen (Repstad 2014, 134). For vårt prosjekt handler det blant annet om hvorvidt våre informanter faktisk er representative for det vi ønsker å finne ut mer om. De må inneha de individuelle egenskaper vi søker å finne informasjon om, og deres stillinger må på organisasjonsnivå være overens med de kriterier vi setter for utøvelse av ledelse på hjemmekontor av kunnskapsmedarbeidere. Videre må utvalgsriteriene gi et utvalg som er representativt nok for det vi ønsker å finne ut. Siden vår oppgave er eksplorativ, det vil si utforskende, er vi ikke ute etter å skape et generaliserbart resultat. Vi søkte likevel å finne et representativt utvalg, og la derfor vekt på spredning av informanter fra flere tjenestesteder i kommunen, og sikret oss også representanter fra begge kjønn. Tjora understreker også viktigheten av forskerens nøytralitet (Tjora 2020, 235). Han påpeker at forskeres interesse for feltet de studerer kan kunne betraktes som støy. Vi måtte derfor legge inn et forbehold om at også vi kan oppfattes som subjektive observatører og måtte være forberedt på å justere egne opplevelser underveis da en av oss har ledet sine medarbeidere på, og fra hjemmekontor, siden 12. mars (Repstad 2014, 117). Nærhet til tema gir kunnskap, men er også en trussel for nøytralitet som forsker.

Vi sikret pålitelighet fra intervjuene gjennom å både ta lyd og bildeopptak, og transkriberte intervjuene raskt etter opptak mens minnet ennå var ferskt. Vi skrev ordrett av hvert enkelt intervju, slik at vi ikke skulle bli usikre på om vi hver for oss valgte ulik metode for å oppsummere intervjuene. Vi tok også notater underveis og skrev etter hvert intervju ned våre egen opplevelse. Siden flere av spørsmålene underveis var åpne kunne de ulike intervjuene gi noe ulike svar, som vi også hver for oss kunne oppleve ulikt. Hvert intervju ble kodet ved hjelp av verktøyet HYPERresearch. Vi merket av vi var uerfarne i koding, og valgte å sitte sammen da vi kodet det første intervjuet slik at vi var omforent om hvordan vi gjennomførte

denne delen av forskningen. Vi presenterer arbeidet med koding og kategorisering nærmere under kap. 4.7. Analytisk tilnærming.

4.6.2 Gyldighet

Oppgavens gyldighet handler om at informasjonen vi samler inn faktisk er dekkende for det vi undersøker. Er data vi samler inn gjennom intervjuene relevant, og belyses faktisk det vi spør om i de tre forskningsspørsmålene våre (Repstad 2014). Vi opplevde positive tilbakemeldinger på undersøkelsen fra informantene. Alle kommenterte at deltakelsen hadde fått dem til å reflektere over sitt lederskap i den nye situasjonen. Flere kom med konkrete eksempler på hva de hadde valgt å gjøre annerledes etter forberedelsene til intervjuene. Vi ser det som et tegn på at oppgaven er aktuell og gyldig. Vi opplever at vi har fått opplyst det vi ønsket å undersøke. Samtidig har vi underveis vært oppmerksomme på at den positive opplevelsen lederne har hatt av å delta, også kan påvirke hvordan de svarer. De kan bli fristet til å overvurdere egne prestasjoner for å fremstå flinke.

4.6.3 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet viser til validiteten av data, det vil si hvor generaliserbare funnene er. Tjora beskriver generaliserbarhet som en undersøkelses gyldighet ut over de tilfeller som har vært utforsket (Tjora 2020, 258). Hvor lett er det å overføre våre analyser og resultater til andre situasjoner? Selv om vi i oppgaven har sagt at vi ikke har generaliserbarhet som mål, er det alltid interessant å se om våre funn har overføringsverdi. Målet med oppgaven var å belyse hvilke forskjeller lederne vi intervjuet opplever ved å lede fra hjemmekontor eller fra kontoret, og hvilke lederprinsipper de mener fungerer. Vi ønsket også å undersøke om de opplevde endring i tillit fra medarbeiderne sine. Siden dette er et problemområde som ikke isolert sett gjelder for kun informantene vi intervjuer, vil det naturlig kunne være interessante funn for andre som ser på lignende problemstillinger og utvalg å sammenligne sine resultater med våre. Det er ikke noe som er så unikt ved våre informanter som gjør at data vi samler inn ikke kan være innsikt utviklet til et fenomen som flere har interesse av (Tjora 2020, 240). Særlig om andre ledere som intervjues eller forskes på har likhetstrekk med profilen på vårt utvalg. Selv om våre funn ikke kan generaliseres, kan de bidra til å gi økt forståelse om lederes adferd i lignende sosiale fenomener. Metoden for vår undersøkelse og det teoretiske rammeverket kan også overføres.

4.6.4 Intern gyldighet

Intern gyldighet sier i hvilken grad resultatene fra våre undersøkelser støttes av teoriene vi har valgt. For å finne ut av det må vi ved hjelp av intervjuguiden få informantene til å fortelle oss det vi ønsker å få svar på. Vi ønsker at informantene skal respondere på spørsmål på en slik måte at svarene deres kan knyttes opp til begreper vi har valgt som indikatorer for vårt utvalg av teorier. Det må være samspill mellom empiri og teori (Tjora 2020, 24). Vi har forsøkt å lage spørsmål som kan virke som indikatorer på de mer teoretiske begrepene (Jakobsen 2015, 351). For eksempel vil spørsmålet om hvordan lederne kjenner til om medarbeiderne er motiverte eller ikke på hjemmekontor, hva som motiverer og hvordan de jobber med å motivere sine medarbeidere, peke tilbake på teorigrunlaget i kap. 3.4.2 om motivasjon. Ut fra svarene informantene har gitt oss opplever vi å ha truffet med intervjuguiden. Spørsmålene har stort sett fått belyst det vi ønsket å få svar på. Det dukket ikke opp noen svar vi ikke hadde forutsett, men vi ble gladelig overrasket over hvor stor pris informantene satte på å bli spurt om temaet for undersøkelsen. Deres høye motivasjon for å svare, tolker vi som en tydelig sammenheng mellom kategoriene i undersøkelsen. Flere kommenterte at deltakelsen hadde ført til at de nå jobber mer helhetlig som leder for bedre å ta vare på sine medarbeidere. En kommenterte at han mente at å delta som informant, hadde gjort ham til en bedre leder for sine medarbeidere.

4.6.5 Troverdighet og bekreftbarhet

Begrepene reliabilitet og validitet er utviklet i første rekke for kvantitativ forskning (Repstad 2014, 135). Den norske sosiologen Tove Thagaard anbefaler å bruke begrepene troverdighet og bekreftbarhet for kvalitativ forskning. Hun viser til at troverdighet handler om *å overbevise leseren om at forskningen er utført på en tillitsvekkende måte*. Bekreftbarhet knyttes til *den forståelsen som er resultatet av et prosjekt, kan støttes av tolkninger basert på annen forskning* (Repstad 2014, 135). Målet med vårt metodevalg er at vi inngir tillit og fremstår som troverdige når vi presenterer våre funn. Det kunne videre vært interessant å se mer om hva som hemmer eller fremmer tillit mellom leder og medarbeidere hos et annet utvalg, men med ellers like rammer. For å finne ut dette måtte undersøkelsen med de samme kriteriene kunne gjentas på andre lignende arbeidsplasser. Vi antar at det vil kunne la seg gjøre i en norsk kontekst, da vi har trukket ut elementer fra artikler og teorier som vi mener er aktuelle for temaet vi undersøker. Slik vil vi kunne gå tilbake til teori for å styrke eller svekke våre funn.

4.7 Analytisk tilnærming

Her vil vi presentere fremgangsmåten for hvordan vi analyserer datamaterialet som er samlet inn. Tjora anbefaler å skrive ut intervjuene da de ofte inneholder mer informasjon enn intervjuer hører ved første gjennomgang. På forhånd kjente vi ikke til hvilket detaljnivå som var hensiktsmessig for å skrive ut intervjuene. Etter gjennomlesning av transkribert materiale ser vi at det var klokt å skrive alt ut i sin helhet for ikke å gå glipp viktige detaljer ved kun å notere underveis. Vi ville heller ikke klart å gjengi en del gode sitater korrekt – hva var det som *egentlig* ble sagt?

Analysens første steg er å kode det innsamlede materialet. I følge Tjora er målet med koding tredelt (Tjora 2020, 197):

1. å hente ut essensen av det empiriske materialet
2. å redusere materialets volum
3. å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien

Vi har fulgt SDI-modellens metode å kode empirinært, det vil si å bruke begreper som allerede finnes i datamaterialet. Det var viktig å ta utgangspunkt i hva informantene sa, og ikke sortere ut fra variablene vi ville finne ut noe om. Kodene våre ble derfor lagt tett på informantenes utsagn. Programmet HyperRESEARCH for kvalitativ analyse ble benyttet til å opprette og systematisere koding. Her erfarte vi kjapt at vi var uerfarne. Det ble mange koder, og vi klarte heller ikke metodisk å benytte allerede opprettede koder underveis i gjennomgang av materialet. Kodene ble til slutt likevel kategorisert innbyrdes tematisk, og vi utelot data som ikke var relevant for retningen som var formålet med undersøkelsen. Samarbeidet oss imellom, og kritisk subjektivt blick på hverandres arbeid har med stor sannsynlighet hevet kvaliteten på analysen.

5 Funn og analyse

Denne delen av oppgaven presenterer hvordan lederne har opplevd pandemien, med pålagt hjemmekontor for ledere og ansatte. Våre funn diskuteres i lys av valgte forskningsspørsmål og teorigrunnlag.

5.1 Rammeverk sentrale funn

I intervjuguiden valgte vi oss et tematisk oppsett for å forsøke å gruppere innsamlet data i tråd med elementer vi fant i litteratursøk og på bakgrunn av valgt teori. Under viser vi en oppstilling av tema med indikatorer gruppert for hver tema og et sitat som illustrerer et sentralt funn for hvert tema.

Tema	Indikator	Illustrerende sitat
Ledelse	<ul style="list-style-type: none">• Oppgaveoppfølging• Lede tett på• Samarbeid• Involvering• Støtte vs. kontroll	<i>Min metode er å være ekstremt tilgjengelig, jeg svarer klokka sju om morgenen, og jeg svarer klokka elleve om kvelden. Og det tror jeg, altså det er ikke -Åh, gud, for en leder, det er ikke der, men jeg tror rett og slett at det er bra for meg.</i>
Personaloppfølging	<ul style="list-style-type: none">• Frekvens og fast oppfølging• Oppfølging en til en• Oppfølging av gruppa• Fysisk vs. digitalt• Verktøy• Nyansatte	<i>Det som var overraskende, har prioritert å bruke MYE tid på å snakke med en og en, de får nok mye mer individrettet oppfølging nå enn da jeg fikk mer drahjelp av at vi var på jobb alle sammen og de som hadde jobbet der lenge veiledet de som hadde var nye.</i>
Ivaretagelse av sosialt miljø	<ul style="list-style-type: none">• Hva gjøres• Hva fungerer• Hva er vanskelig• Ivaretagelse av de som sliter	<i>Så har vi også en chat fra Sosialgruppa, som dro i gang en veldig fin sak, den var litt klein i begynnelsen, en gruppechat som heter Kjærlighet. Som er mer som et humørbarometer.</i>
Motivasjon inspirasjon og engasjement	<ul style="list-style-type: none">• Involvering• Lagspill• Interessante oppgaver• Gjøre nytte• Hjemmekontor vs. Motivasjon• Hva svekker motivasjonen på hjemmekontor	<i>Det som motiverer mest er det som de har seg imellom. Og at vi treffes over en kaffekoppen på morgningen og kan dele sorger og gleder, og frustrasjoner. Det bidrar til at de føler seg nyttig, hjelpe hverandre på en måte.</i>
Tillit og kontroll	<ul style="list-style-type: none">• Tillit til at jobben blir gjort• Tillit leder ansatt• Tillit ansatt leder	<i>Tror det er viktig, nå har vi jo lært at det er greit å miste kontroll. Jeg viser nok mer tillit til mine medarbeidere nå enn det jeg gjorde tidligere og til å begynne med.</i>

Hva er annerledes?	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre • Verre • Samarbeid på tvers • Digitalisering og opplæring 	<i>Når det kommer til møtevirksomhet så synes jeg det er positivt, eller hva skal jeg kalle det, noe positivt ved hjemmekontor, sånn som jeg opplever det er at man er litt mer strukturert, det går litt raskere, beslutninger blir tatt litt mer effektivt.</i>
Informantenes opplevelse av å bli intervjuet	<ul style="list-style-type: none"> • Fint å få dele disse erfaringene med noen 	<i>Dette synes jeg var utrolig interessant og veldig hyggelig og bra slutt på uka.</i>

Tabell 1: Rammeverk sentrale funn

5.2 Resultater og analyse

Noen teoretikere hevder at ledelse mer er å regne som et fantasifoster enn en realitet, eller at ledelse kun har en symbolsk verdi (Bass 1990). Er det hold i påstanden om at det er for mange begrensende faktorer i en leders hverdag, til at det finnes noen reell mulighet for leder til å påvirke organisasjonenes prestasjoner? Gjennom våre intervjuer har vi sett ledere som på den ene siden forholder seg til gitte begrensninger for sitt lederskap, men som også bevisst bidrar overfor sine ansatte ikke bare som et symbol (Bass, 1990), men som en aktiv faglig og personlig støttespiller og drivkraft i arbeidet.

5.2.1 Effektiv ledelse

Det kan være vanskelig å vurdere en leders effektivitet (Høst 2014). Våre funn peker i retning av at ledelse fra hjemmekontor har vært effektiv når det gjelder oppgaveoppfølging, måloppnåelse og oppgavegjennomføring. Mange av informantene forteller at de ansattes oppgaver gjennomføres svært godt. Noen av lederne er tett på og har direkte kontroll på mye av det medarbeiderne leverer. Andre baserer sin kunnskap om at oppgaver og leveranser er gode nok, på tilbakemeldinger fra kunder og oppdragsgivere og arbeidslister som kvitteres utført. Fellesnevner er opplevelse av gode leveranser. Lederne bruke mye tid på veiledning og fagdiskusjoner gjennom telefon, chat, e-post og på videomøter. Informantene trekker også frem at å gi retning for arbeidet og skape felles forståelse er spesielt viktig for å kunne jobbe effektivt i denne situasjonen. For å lykkes legger de vekt på forventningsavklaring, veiledning og lister med arbeidsoppgaver og årshjul. Verktøy de ansatte bruker som rettesnor og hvor de henter arbeidsoppgaver. Sund (2019) trekker frem at norske ledere gjerne legger rammer og overordnede føringer for de ansatte, og at de i henhold til disse har stor frihet til å løse sine oppgaver slik de selv tenker er best. Dette er i tråd med våre funn.

«Jeg er veldig opptatt av forventningsavklaring. Jeg har full tillit til folk.»

«Så lenge folk har en ramme og vet hva som er oppgaven deres, så er det en motivasjon i seg selv.»

5.2.2 Verdien av å lede tett på

De fleste lederne vi intervjuet har normalt sittet lett tilgjengelig med kontor sammen med, eller i nærheten av, sine ansatte. Fysisk tilgjengelighet og en åpen dør-tilnærming, trekkes av informantene frem som et mye brukt og effektivt ledergrep. Birkenshaw fant i sine studier at det å være tilgjengelig for en prat, var en lederadferd som ble høyt verdsatt (Birkinshaw 2015). Norske ledere jobber ofte tett på de ansatte og tilbringer mye tid sammen med dem (Sund 2019). Det er i tråd med våre funn. Den verdifulle nærheten er ikke tilsvarende mulig fra hjemmekontor. Selv om flere av våre informanter sier at de ikke har noen god erstatning for avstanden, har de fleste innført tiltak som gjør at de fremdeles leder tett på sine ansatte. Mange har daglige og ukentlige avtalte møtepunkter. Både formaliserte og friere samtaler, har økt betydelig for alle. Lederne skaper nærhet gjennom økt struktur og et større fokus på personalledelse.

«Tenker enda mer bevisst på å se dem. Mye mer. Rydder mye mere tid til å være lederleder enn fagleder og det er veldig positivt.»

«De ansatte har krevd å få kaffemøtene hver dag. Så klokka ett hver dag har vi kaffemøte med tøy og bøy i ti minutter. Ti minutter med stretching foran PCen. Og så har vi innført fredagskaffe igjen, klokka ett, da må noen fremføre kake på et eller annet vis, og en quiz.»

5.2.3 Problemløsning

Å bidra til å løse medarbeideres utfordringer er en viktig lederoppgave. Flere av informantene har erfart at hjemmekontorsituasjonen fungerer fint når alt går på skinner, men når det oppstår problemer, opplever de at disse løses enklere fysisk på arbeidsplassen. Det er mer krevende å få til problemløsning på hjemmekontor, jamfør sitatene under.

«De opplever, når de sender ting på mail som jeg skal se på, at det er som å sende ting inn i et svart hull. Det tar tid før jeg får løst det.»

«Når det er mye trøkk og mye konflikter, er det veldig vanskelig å håndtere det på Teams. Når du sitter i møter som det er veldig mye spenning i, er det mye vanskeligere å ta signaler. Folk kobler av og på videokamera.»

Vår analyse indikerer at nærheten mellom leder og ansatte og kanskje også fysisk nærhet gjør problemløsning enklere og mer effektiv. Informantene opplever at det tar lengre tid både å fange opp og løse problemer gjennom skjerm. Kommunikasjonen på kontoret eller i kontorlandskapet er mer spontan og uformell. Det er lettere å plukke opp og ta tak i problemer før de eskalerer. Vi forstår lederne slik at de opplever digitale kommunikasjonskanaler som fattigere enn fysiske møter (Jacobsen og Thorsvik 2010). Digitale verktøy klarer ikke fullt ut å erstatte fysisk tilstedeværelse. Informantene opplever at problemløsning blir mindre effektivt på hjemmekontor.

5.2.4 Oppfølging av personalet

En hovedtendens i vårt materiale, er at oppfølgingen av de ansatte er mer strukturert og hyppigere nå som de ledes fra og på hjemmekontor. Enkelte medarbeidere har avtale om ukentlig samtale med sin leder, og flere ledere snakker med ansatte hver dag. Norske ansatte og deres ledere tilbringer tradisjonelt mye tid sammen (Sund 2019). Også våre informanter legger nå økt vekt på tid med sine ansatte. Mange av informantene forteller om flere daglige møter med de ansatte, i tillegg til fagmøter og møter med egen ledelse. På den annen side forteller informantene om færre ad hoc-møter og andre uformelle møtepunkter, noe som kan gå ut over det uformelle samspillet som er så utbredt i norsk arbeidsliv (Sund 2019). Noen erfarer høyere terskel for kontakt, mens andre sier at deres ansatte lettere tar kontakt. Våre funn peker i retning av at det ikke er mulig for lederne våre å være like tilgjengelige for en prat på sparket, selv om dette er den ledervanen ansatte setter mest pris på (Birkinshaw 2015). Én informant sier det slik:

«Som leder kjenner jeg på savnet etter umiddelbarheten, etter å kunne stå mellom to stykker der vi blir enige om hvordan vi gjør ting i stedet for å måtte invitere til et møte på Teams. Du må inn i kalender, det er lite umiddelbarhet.»

Lederne forteller at selv om deres ansatte får hyppigere og tettere oppfølging nå, er det vanskeligere å fange opp tegn. De er i større grad avhengig av at ansatte sier det de mener og ikke brenner inne med ting. Kommunikasjonen på hjemmekontor er fattigere på informasjon, enn det den er ansikt til ansikt (Jacobsen og Thorsvik 2010). Det er lettere å fange opp om noen sliter når man møter folk fysisk, sier informantene. Oppfølging av de som sliter er også vanskeligere, selv om flere av lederne sier de er svært bevisste på dette. Denne bevisstheten kan være et uttrykk for den norske paternalismen, som manifesterer seg i omsorg og genuin interesse for medarbeiderne (Sund 2019). Noen ansatte tar mye kontakt om ting som er vanskelig, men noen av lederne er allikevel usikker på om de fanger opp de som sliter mest.

Her ser vi at selv om den genuine interessen er til stede, kan det være ekstra krevende å gi denne omsorgen i hjemmekontorsituasjonen. Flere av informantene bruker kartleggingsverktøy for å følge opp både det psykososiale og det ergonomiske arbeidsmiljøet. Slik får de i større grad fulgt opp aspekter ved arbeidshverdagen som det særlig stilles krav til i AML og i forskriften for hjemmekontor. En av informantene trekker frem at medarbeidersamtaler fungerer dårlig på Teams, en annen sier at hun har hyppigere medarbeidersamtaler nå som hun har fått Teams. En tredje informant sier at de som sliter tar det på telefon, gjerne i forbindelse med et fagspørsmål.

«Jeg ser at enkelte nå har begynt å sende meg e-post, også på snap faktisk, om ting de sliter med, private ting de har utfordringer om. Det gjorde de ikke før, nå får jeg slike ting, private ting, som at datteren har svært personlige utfordringer.»

Fagspørsmålet blir de ansattes inngangsport til å snakke om at de har det vanskelig. Felles for våre informanter er at de synes det er vanskeligere å fange opp de som sliter hjemmefra.

5.2.5 Ledere og offentlig servicemotivasjon

Våre funn viser tydelig at informantene på tross av rammene og begrensingene som hjemmekontoret gir, gjør en ekstra innsats for å være tilgjengelige og tilbringe tid med sine ansatte. Det går ut over andre oppgaver, som flyttes til etter ordinær arbeidstid. Vår analyse indikerer at dette kan være et uttrykk for ledernes genuine ønske om å gjøre det lille ekstra for den offentlige verdiskapningen, også kalt offentlig servicemotivasjon.

«Det blir ganske lange dager med hjemmekontor. Jeg ser at når du har PCen der blir det veldig lett å bli sittende å jobbe mye lenger enn jeg hadde gjort hvis jeg hadde vært på kontoret. Reisetiden man ellers hadde gjort bruker man til jobb.»

Vi leser ut fra sitatet en leder som er motivert for sine arbeidsoppgaver. Våre informanter viser at de strekker seg langt. Noen så langt at de stempler ut for å unngå AML-brudd, men fortsetter å jobbe. Bakker fremhever at det er viktig at denne motivasjonen ivaretas, og at de ansatte blir sett med tanke på høyt arbeidspress og begrensede ressurser (Bakker 2015). Det er viktig at organisasjonen og deres nærmeste ledere har åpenhet og tilgjengelighet. Bakker viser til prinsippene for transformasjonsledelse, som blant annet vektlegger viktigheten av å bli sett. Ledernes ledere må ta høyde for at selv om dette er svært dedikerte og motiverte ansatte, trenger de ivaretagelse og inspirasjon, og om mulig å få tilstrekkelige ressurser og kontroll over egen arbeidssituasjon. Slik uttrykker en av våre informanter forhold knyttet til rammer og ressurser:

«Det er nok ikke hjemmekontor som tar mest luven av motivasjonen. Det er sammensetningen av oppgavene vi jobber med. De sliter med bestillinger fra

enkeltvirksomheter heller enn store utviklingsoppgaver. Det er også vanskeligere og samles om større oppgaver på hjemmekontor enn i landskap. Det er det lettere å avklare ting. Det er vanskelige interne prosesser som hemmer oss mest. En uoversiktlig plansituasjon er verre på hjemmekontor.

En annen informant kommer med et hjertesukk rundt ivaretagelse av lederne:

«Jeg tror de bør ha litt fokus på at ledere også bør ha litt lederstøtte.»

5.2.6 Tilknytning og identitet

Flere av informantene jobber aktivt for at samholdet i personalgruppa ivaretas gjennom digitale verktøy som Teams, Workplace og chattefunksjoner. To informanter trekker frem at de jobber aktivt med historiefortelling, for å skape identitet og samhold i personalgruppen, men at dette ikke nødvendigvis er like lett å få til digitalt:

«Jeg er opptatt av verdikommunikasjon, det å kommunisere verdier. Det har jeg veldig tro på, og det å fortelle historier. Det gjør jeg mye av.»

«Seksjonsmøtet hvor jeg skal prøve å ha en avslutning før jul... Jeg tror i året som har gått har vi bommet på alle mål. På grunn av eksterne faktorer lå vi langt under budsjett. Vi hadde ikke fått til noen av de profesjonaliseringstiltakene vi skulle gjøre, fordi vi har drevet med andre ting. Og da forsøke å fortelle en historie på Teams... Å få folk til å skjønne at de har ALL mulig grunn til å være stolte til tross for at ikke vi har nådd eneste mål... Det er vanskelig på skjerm.»

Alle legger stor vekt på at de ansatte fremdeles skal føle tilknytning til eget team eller seksjon selv om de ikke får til å møtes i det daglige. Birkinshaw viser til identitet som en drivkraft for arbeidsprestasjoner. Styrkes identiteten på en god måte kan dette føre til at de ansatte yter det lille ekstra (Birkinshaw 2015). Våre funn viser at lederne strekker seg langt for å bygge samhold og identitet.

5.2.7 Involvering og delegering

Våre funn viser tydelig at lederne jobber mer aktivt med å involvere ansatte, også knyttet til hvordan oppfølgingen og møtestrukturen skal være. De ansatte involveres blant annet gjennom økt delegering av oppgaver. Én informant påpeker at hun bestemte mer som leder tidligere. En slik ny tilnærming til ledelse, er helt i tråd den norske måten (Sund 2019). Vi ser tydelig at involvering øker. Alle informantene sier at de gir mer tillit og delegerer mer. Ledere i en slik situasjon kunne kanskje blitt fristet til å ta mer styring og kontroll, men våre informanter tydelig har valgt det motsatte:

«Jeg må bruke alle de ressursene jeg har i seksjonen. Jeg vil jo ikke gjøre noen god jobb på sikt – du holder ett år, men du holder ikke år etter år med denne jobben nå.»

Graden av støtte og kontroll varierer fra leder til leder, men våre informanter anser seg for å være støttende ledere, og tenker at de ansatte også opplever det slik.

«Jeg håper og tror de oppfatter meg som støttende. Og lite kontrollerende. Det er også en tilbakemelding jeg har fått i enkelte samtaler at noen setter pris på at jeg er lite kontrollerende, det er det jeg også ønsker å være.»

Samtidig trekker noen informanter frem at de har enkeltansatte, eller også hele team, som trenger større grad av oppfølging og kontroll. Én informant trekker frem at en seksjon må følges opp tettere med flere begrensninger, fordi denne har vært vant til å gjøre oppgavene i en mye romsligere økonomisk situasjon. I den norske lederstilen er resultatorientering et viktig kjennetegn. Det skal være rom for hygge og trivsel, mens vi i Norge søker også kontroll over ansattes oppgaver og resultater. «Som en jernhånd i en silkehanske» (Sund 2019). Én informant trekker frem at kontroll kan signalisere at noe er viktig.

5.2.8 Motivasjon og engasjement

Informantene uttrykker at det er krevende å danne seg et klart bilde av de ansattes motivasjon når alle sitter hver for seg. Samtidig beskrives engasjerte medarbeidere som gjerne yter sitt beste. Hva som motiverer hver og en medarbeider, sier informantene at er individuelt. De har ansatte som motiveres av å ha folk rundt seg og som synes hjemmekontorsituasjonen er krevende, mens andre er mer introverte og setter pris på å gjøre jobben i fred og ro uten for mange avbrytelser. Dette er i tråd med Birkinshaws empiriske funn som er tydelig på at motivasjon har klare individuelle aspekter (Birkinshaw 2015). Lederne vi har intervjuet svarer alle at de nå mer enn før er oppmerksomme på ulikheter og personligheter hos egne medarbeidere. Hva slags type arbeidsoppgaver virksomheten og den enkelte ansatte har, påvirker også motivasjon. Noen arbeidsoppgaver har vist seg svært egnet fra hjemmekontor. Andre oppgaver kan ikke gjennomføres like enkelt, noe som klart påvirker de ansattes motivasjon. Interessante og givende arbeidsoppgaver trekkes frem av våre teoretikere (Bakker 2015) (Birkinshaw 2015). Også AML trekker frem mestring og utvikling som viktig mål i seg selv (Arbeids- og sosialdepartementet, Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven) 2005).

«Vi får ikke gjort oppgaver som vi ønsker å gjøre så fort som vi vil. Noen oppgaver får vi i perioder ikke utført i det hele tatt. Det synes jeg er veldig krevende.»

Både økt involvering og å jobbe selvstendig trekkes som tidligere nevnt frem av informantene. Våre informanter benytter i større grad de ansatte til å forberede saksfremlegg og involverer i større grad gjennom delegering, mer ansvar og tillit til at jobben utføres på en god måte. Involvering i prosesser, selvstendighet og liten detaljstyring trekkes i våre teorier frem som en kilde til engasjement og motivasjon (Bakker 2015) (Birkinshaw 2015) (Sund 2019). Manglende kompetanseutvikling trekkes frem av våre informanter. Om pandemisituasjonen blir svært langvarig kan mangel på opplæring og utvikling gå ut over motivasjonen (Bakker 2015).

«Vi motiveres av å være i dialog med andre – er kunnskapsmedarbeidere. Det som mangler i organisasjonen per nå er kompetanseutvikling.»

«Vi har nådd et metningspunkt i digital dialog. Det har vel aldri vært mindre fristende for teamet mitt og søke opp et digitalt seminar. Man orker ikke mer digital samhandling etter at 8-16 er digital.»

Ønsket om samhandling med kolleger kan være individuelt, men trekkes frem som viktig av alle våre informanter. Å jobbe sammen med andre kunnskapsrike og kompetente kolleger motiverer. Dette fremkommer også av Birkinshaws forskning; det å jobbe sammen med andre intellektuelt simulerende kolleger fremmer motivasjon og engasjement (Birkinshaw 2015). Lederne og de ansatte har funnet kreative løsninger for å få dette til å fungere, ved aktiv bruk av chattefunksjoner og deling av skjerm for å veilede, kontrollere og hjelpe hverandre. De fleste av de ansatte som ledes av våre informanter er kunnskapsmedarbeidere og disse motiveres naturlig nok av å bruke kompetansen og få gjøre interessante oppgaver, men er ikke i så stor grad avhengig av hvor jobben gjøres.

«Men jeg synes jo liksom begeistringen blomster og det kommer nye ideer hver dag, og vi sitter og snakker sammen når du kommer enda flere ideer da.»

Det å være til nytte er noe som motiverer, ifølge flere av informantene. Være til nytte for kollegene, kundene, gjøre en forskjell for brukerne av tjenestene og for Oslo kommune. Mange motiveres også rett og slett av å gjøre en så god jobb som mulig, og slik opplever de også mening. I likhet med sine ledere er de preget av et ønske om å yte sitt beste for den offentlige verdiskapningen (Bakker 2015). De fleste av informantene trekker frem ansatte som i denne situasjonen jobber svært mye, og som stempler ut, men fortsetter å jobbe. De ansatte er motiverte, men trenger i denne situasjonen faktisk å bremses litt. Flere av informantene hevder at det heller enn unnasluntring på hjemmekontor, gjøres mye gratis

arbeid for Oslo Kommune. Dersom situasjonen bli enda mer langvarig bør den følges nøye, slik at den offentlige velferdsmotivasjonen ikke svekkes.

«Til og begynne med visste jeg ikke hvordan jeg skulle gjøre det. Jeg bestemte bare med fra første dag at vi må snakke sammen hver eneste dag.»

Bakker trekker frem bruken av Transformasjonsledelse; inspirasjon blant annet gjennom stimulerende oppgaver, autonomi og ledertilgjengelighet, som en fremmede faktor som vist i sitatet over.

5.2.9 Tillit og kontroll

Leders tillit til ansatte

Noen informanter forteller at de var skeptiske til at ansatte skulle jobbe heltid på hjemmekontor. Selv om det er individuelle forskjeller i hvordan de ansatte håndterer hjemmekontor, er det absolutte hovedinntrykket i funnene, at lederne opplever at kvaliteten på arbeidet hjemmefra er god. Ifølge både Birkenshaw og Sund, er det slik at de ansatte i liten grad ønsker den store innblanding i arbeidet fra sjefen i normalarbeidssituasjon (Birkenshaw 2015) (Sund 2019). Det kan se ut til å være tilfelle også på hjemmekontor, og at det er en situasjon lederne lever godt med. Mange av våre informanter trekker heller frem at skille mellom jobb og fritid glir ut og at noen, dersom dette ikke hadde vært et tema fra leders side, kunne jobbet døgnet rundt.

«Mitt utgangspunkt er at jeg stoler på folk. De aller fleste, selv om de er pålagt hjemmekontor, tror jeg faktisk har dårlig samvittighet for at de har hjemmekontor. Jeg tror faktisk at noen tenker at dette blir jo ikke helt riktig, jeg skulle vært på jobb. Selv om de er pålagt. Faren er større for at arbeidsdagen flyter ut for folk.»

Enkelte informanter kontrollerer mye av det de ansatte gjør, rett og slett fordi det er en del av jobben. Dette er en oppgave som informantene ser litt forskjellig på, mange er tydelige på at de ikke er kontrollsøkende, mens andre tenker dette er en del av lederansvaret. Det er uansett gjennomgående at lederne vurderer at de har grei oversikt over ansattes prestasjoner, uavhengig av kontrollfunksjon eller ikke. Informantene er ganske tydelig på at de nå leder like tillitsbasert eller faktisk mer enn tidligere. Noen har måttet lære seg å slippe mer taket, og erfart at det ikke har ført til dårligere resultater. Birkenshaw hevder at det å løsne opp på kontrollen er et svært viktig ledergrep. Detaljstyring fra leder strider også mot den norske lederstilen og hemmer heller enn å fremme effektivitet og engasjement. Dette har våre ledere fått kjenne på kroppen.

«Jeg har sagt til dem at min tillit til dem har økt, og da fikk jeg blomster levert hjem dagen etterpå.»

Hjemmekontorsituasjonen har vært en arena med mye prøving og feiling både hos leder og hos ansatte. Aksept for prøving og feiling er god ledelse (Birkinshaw 2015) (Sund 2019). Flere informanter fremhever dette spesielt i intervjuene.

«Det handler det rett og slett om å ufarliggjøre det om det skulle skje feil.»

Tillit ansatte og leder

Lederne sier alle som en at de ikke har fått noe opplæring i avstandsledelse eller digital ledelse, men funnet veien sammen med sine ansatte. Famling kunne gitt utslag i mindre tillit til leder, men ingen av våre informanter har opplevd dette.

«Jeg tenker at de verktøyene vi bruker nå, bruker vi relativt fornuftig. Chatten er en salig blanding av fagdiskusjoner, bilder av hundevalper og det ene med de andre. Folk klarer veldig godt å skille. Det er tillit begge veier.»

Informantene sier jevnt over at de opplever høy tillit fra de ansatte. Noen trekker frem at relasjonen nå er litt annerledes, men at tilliten fra de ansatte fortsatt er sterk. Lederne opplever at de ansatte gir dem tillit, blant annet ved å bruke dem som faglige diskusjonspartnere og at de betror seg til leder når livet er vanskelig. Dette er i tråd med hva teorien sier om tillit i det norske samfunnet og gjenspeiler maktavstanden i det norske arbeidslivet (Sund 2019). I vår analyse må vi ta høyde for at ansatte kan holde personlig informasjon tilbake for arbeidsgiver av frykt for at kunnskapen bli brukt mot dem og virke hemmende for karrieren (Birkinshaw 2015). Våre informanter oppgir at tilliten fra deres ansatte har vært opplevd som stabil eller til og med blitt styrket under pandemien.

«Det tok søren ikke mange ukene, før de begynte å bruke meg som en diskusjonspartner i et fag de kjenner svært godt, men som er nytt for meg. Det ligger en tillitserklæring i det.»

Tillit og ressurstilgang

En av våre informanter trekker frem at selv om de ansatte har stor tillit til henne som fagperson og en leder som vil vel, har vedkommende en så stor arbeidsmengde, at de ansatte ikke har full tillit til at hun får gjort det hun skal. Dette har ikke bare sammenheng med pandemisituasjonen, men den har ikke lettet situasjonen. Hun sier det slik:

«Jeg opplever at teamet mitt har tillit til meg som fagansvarlig, menneske og leder. De ser at jeg jobber veldig mye på grunn av mange oppgaver knyttet til stillingen, jeg jobber med å ta bort oppgaver. Der tilliten svikter litt er at jeg skal være i stand til å løse problemer raskt.»

Slik vi leser dette funnet er leder bekymret for svekket tillit på grunn av stor arbeidsmengde og manglende ressurser. Ressurstilgang og arbeidsmengde er faktorer som påvirker tilliten mellom partene i arbeidslivet (Drange, Falkum og Wathne 2020). Offentlig sektor er kjent for å være presset på ressurser, og dette kan i vår analyse være en av årsakene til at det i henhold til barometeret, er noe lavere tillit mellom ledere og ansatte i offentlig enn i privat sektor. Hvordan offentlig sektors ressursituasjonen utvikler seg vet vi ikke, men det er et viktig aspekt med tanke på tillit i organisasjonen og videre ledelse av ansatte på hjemmekontor.

Tillit og hierarki

En informant trekker frem at organisasjonen i denne situasjonen er blitt mer hierarkisk, og der båndet til egen enhet er styrket, har distansen økt til øvrig organisasjon.

«Ledelse handler også om å tenke helhetlig i etaten selv om jeg ikke har ansvaret for hele etaten, så har jeg et ansvar for å bidra til hele etaten. Hjemmekontor situasjonen bidrar til at vi blir mer hierarkiske, du setter opp strukturer i henhold til teamet ditt men du treffer ikke de folkene fra andre avdelinger, med mindre du har et konkret en faglig problemstilling.»

Det norske arbeidslivet er kjent for å være lite hierarkisk, med godt samarbeid mellom leddene i organisasjonen. Likhetsanken og liten maktavstand på samfunnsnivå, har bidratt til et arbeidsliv med høy grad av tillit og effektiv relasjon mellom leder og ansatt. Teori og empiri viser at en organisasjon som blir mer hierarkisk, vil kunne miste noe av tilliten og det gode samarbeidsklima som har eksistert i norsk arbeidsliv (Sund 2019).

5.2.10 Ivaretagelse av sosialt miljø

Hva fungerer

Arbeidsmiljøloven stiller krav til at arbeidshverdagen skal bidra til læring og mestring. Den skal være variert, man skal være en del av et større hele og ha kontakt med andre mennesker (Arbeids- og sosialdepartementet, Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven) 2005). Forskriften som regulerer arbeid i hjemmet stiller ikke like strenge krav. Særlig ikke med tanke på psykososialt arbeidsmiljø. Våre funn indikerer at det er mer krevende å ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet i den enkelte arbeidstakers hjem. Før pandemien hadde lederne arbeidssted utenom hjemmet, noe annet var nærmest utenkelig. De hadde kontorer, plass i landskap, kaffemaskiner og sittegrupper der man kunne slå av en prat. Ansatte omfattes av Arbeidsmiljøloven, mulig med forventning om at arbeidslivet skulle gi et visst sosialt påfyll. Både Birkinshaw, Sund og Bakker trekker frem viktigheten av det

sosiale fellesskapet på jobb og det beskrives på forskjellige måter som en viktig motiverende faktor. Ivaretagelsen av det sosiale arbeidsmiljøet er slik vi opplever informantene den største utfordringen ved å lede medarbeidere på hjemmekontor.

«Det er vanskelig å få til den løse praten, det er det jeg savner aller mest. Det å treffe folk foran kaffemaskinen, og den uformelle biten.»

De fleste av informantene sier at de ønsker seg tilbake på kontoret så snart det lar seg gjøre. Som nevnt opplevde nesten alle lederne det som vanskelig å ivareta det sosiale miljøet. Det mangler allikevel ikke på kreative løsninger på hvordan det kan ivaretas. En del av lederne har brukt forskjellige rotasjonsordninger der de ansatte kan treffe både hverandre og sin leder. Noen har lånt bort kontoret til de som trenger å være fysisk til stede, andre har møttes ute for «walk and talk». Her forsøker lederne tydelig å nærme seg AML sin intensjon om å gi de ansatte mulighet til å ha kontakt og kommunisere. Teams trekkes frem av alle som et svært viktig verktøy for å kunne se hverandre og kunne få med seg noe av hverandres kroppsspråk. Dette er uansett en noe fattigere kommunikasjonskanal (se fig. 2) enn å treffes ansikt til ansikt. I følge våre informanter har det blitt mer «smalltalk» på Teams. Lederne bruker det mer aktivt til kaffemøter, «tull og tøys», fredagsavslutninger med quiz og feiring av bursdager. Gjennom å bruke Teams sosialt øves ansatte i digital samhandling og inspireres til lettere å samarbeide om oppgaver. Når lederne og ansatte lærer seg digitale verktøy sammen og får til å skape sosiale arenaer som er fruktbare, vil dette også styrke gruppens identitet (Birkinshaw 2015). Chattefunksjoner på Workplace og Teams er andre verktøy som lederne trekker frem at brukes aktivt både av dem som ledere og de ansatte. Mange bruker også mye humor, blant annet i chattefunksjonene;

«Det er jækla mye godt arbeidsmiljø i litt tøys og tull.»

Ut fra våre funn kan det se ut som om lederne gjør en heltemodig innsats for å ivareta det sosiale miljøet under rammer som ikke kan karakteriseres som optimale akkurat for dette formålet.

Hva fungerer ikke

Et område som naturlig nok er vanskeligere å ivareta hjemme er kravet om sosial kontakt fra forskriften for hjemmekontor. Selv om våre informanter forsøker å tilrettelegge for kontakt er dette ett område flere opplever som utfordrende. Den spontane og nære kommunikasjonen mellom mennesker, er det de savner mest. Mange synes Teams er et svært godt verktøy, men

kanalen oppleves også å ha mangelfull evne til å formidle vanskelige budskap og kroppsspråk. Kanalen gir også mulighet til å trekke seg unna vanskeligheter, men være til stede uten selv å være synlig. Kanskje i sin grelleste form når det blir slik:

«Jeg satt i et ledermøte og tenkte denne diskusjonen her er helt tulle, da slo jeg av videokamera og så satt jeg og spilte.»

Noen informanter trekker her frem aspekter ved digitale verktøy, som fremmedgjøring og beskriver seg mer som en maskin. Et funn som viser at digitale kommunikasjonskanaler kan ha sine tydelige begrensninger. Dynamikk og samhandling trekkes også frem av informantene. Forsøk på å invitere til sosiale tilstelninger gir ikke en like god mulighet til å senke skuldrene og nyte god mat og drikke sammen, ingredienser som ofte er limet i fysiske sosiale sammenkomster. Lederne trekker frem sommerfester og julebord som arrangementer som krever et fysisk oppmøte, og som enten settes på vent eller arrangeres med redusert opplevd kvalitet. Kulturbygging er også en lederoppgave som trekkes frem som ekstra krevende. Mange av informantene legger likevel stor vekt på identitetsbygging og ledelsesformer som tenderer opp mot Transformasjonsledelse (Bass 2016), som kan virke forsterkende på den offentlige velferdsmotivasjonen (Bakker 2015). Motivasjon hentes frem:

«Vi må fremsnakke oppgaver, dette er gøy, dette skal vi få til. Da blir folk litt gira, så hver gang noen er litt negative og synes dette er kjipt er alle på at dette er positivt. Dette må vi lære av, for dette kan bli veien fremover. Vi er veldig på at dette må vi snu til noe positivt, hjemmekontor er bra, det kan være at det kommer en ny pandemi om to år.»

5.2.11 Nyansatte

Et punkt de fleste av informantene trekker frem som særlig utfordrende, er inkludering av nyansatte. For flere har det vært vanskelig å få til en trygg relasjon. Lederne har lagt vekt på å forsøke å gi informasjon og trygghet. Noen har praktisert at nyansatte kan møtes på jobb. Andre har valgt mentorordning hvor erfarne medarbeiderne har løpende kontakt med nyansatte. I møtet med nyansatte må de fleste lederprinsippene brukes aktivt (Birkinshaw 2015) (Sund 2019). Det har vist seg å være utfordrende når man ikke kan møtes fysisk.

«Vi har dessverre hatt en rekke nyansettelser, midt i dette her og det tok jo flere måneder før jeg så noen av dem fysisk første gang på grunn av hjemmekontor.»

En av lederne begynte selv å jobbe i organisasjonen når pandemien brøt ut og har ledet gruppen mest fra hjemmekontor. Han opplever å ha fått en god relasjon med de ansatte. De tar

mye kontakt og bruker ham som samtalepartner både når det gjelder personlige tema og fagspørsmål.

5.2.12 Strategi og utvikling

Når det gjelder å sette mål, jobbe strategisk og kreativt, ser det heller ikke ut til at hjemmekontorsituasjonen oppleves som like effektiv av våre ledere. Teknologien legger begrensninger for visse oppgaver og prosesser:

«Jeg kjørte en strategiprosess som tok nesten ett år fordi det tar så lang tid med alle diskusjoner. Jeg forbereder et møte, så går vi veldig dybden på det vi diskuterer og så må alle tenke. Så kan du ikke kjøre mer enn halvannen til to timer, så må folk få oppgaver imellom. Til vanlig kjører vi en hel dag og så er vi ferdig med første trinn.»

Flere informanter trekker frem dette, og sier at de vil vente med omfattende prosesser til de faktisk kan møtes fysisk. Dermed kan slike oppgaver som er viktige virkemidler i ledelsen av organisasjonen, bli utsatt og på sikt påvirke resultatene negativt. Dette funnet viser en situasjon hvor ledereffektiviteten svekkes fra hjemmekontor.

5.2.13 Kommunikasjonsverktøy

Videomøter, Workplace, chat, e-post og telefon er de mest brukte verktøyene. Det fremkommer at det er svært forskjellig nivå på de ansattes digitale ferdigheter. Samtidig har ingen av våre ni informanter mottatt noen form for opplæring i digitale verktøy eller i digital ledelse eller avstandsledelse. Det flere trekker frem som positivt er at de har tilegnet seg måter å bruke verktøyene på sammen, og slik funnet måter å bruke dem på, som passer gruppen. Den nye situasjonen gir nye muligheter for identitetsbygging og samhold, ved at man tar i bruk og tilpasser nye verktøy sammen (Birkinshaw 2015). Alle lederne bruker Teams, men med vekslende entusiasme. Der en sier at Teams vanskeliggjør kreativitet, hevder en annen at Teams tvinger frem lekenhet. Selv om mange av informantene melder fra om en viss digital tretthet, er det også sider de vil bevare og fortsette med; gjennom at de ansatte faktisk kan ses også fra hjemmekontor og fordi Teams, for mange, fremmer en effektiv møtekultur.

«Vi har faktisk valgt å bruke Teams mye, ikke bare telefon, for å se hverandre. Vi har også valgt å ha, hadde du tenkt å bare stikke hodet innom på nabokontoret for et kjapt spørsmål, så ringer du på teams slik at vi ser hverandre.»

Flere av informantene trekker frem telefonen som det verktøyet som oftest benyttes til de vanskelige samtaler. Telefon er ifølge figur 2 en fattigere kommunikasjonskanal enn Teams, men er likevel det verktøyet flest ansatte bruker når de vil formidle noe ekstra vanskelig til

leder. Dette er et eksempel på en situasjon der den ansatte er spesielt sårbar og dermed også en situasjon der mange ansatte nok kan kjenne på en viss frykt. En frykt for å tape ansikt, være svak eller fremstå som dum (Birkinshaw 2015), og det er kanskje en forklaring på hvordan ansatte velger kanal for å beskytte seg under tunge samtaler.

«Jeg vet ikke om det har noe med kamera og gjøre, det er liksom på telefonen det kommer, det er der folk gråter.»

6 Konklusjon/Avslutning

I vårt siste kapittel ønsker vi å gi noen konkluderende observasjoner. Vi vil si noe om viktige funn og hva disse sier om teorien vi har presentert. Før vi forsøker oss på konklusjon, vil vi presentere hva vi kan si om svar på de tre forskningsspørsmålene våre:

Forskningsspørsmål 1

Hva er forskjeller og likheter ved å lede hjemmefra fremfor på arbeidsplassen slik lederne ser det?

Forskningsspørsmål 2

Ledelseslitteraturen beskriver gode ledelsesprinsipper for normalsituasjoner, hvordan fungerer det å lede ut fra disse, i dagens situasjon med pandemi og hjemmekontor?

Forskningsspørsmål 3

Opplever lederne å fortsatt ha tillit hos sine medarbeidere, og opplever de at de klarer å opprettholde medarbeidernes motivasjon?

6.1 Oppsummering

I denne oppgaven har vi med bakgrunn i litteraturstudie om ledelse på hjemmekontor, og teori om ledelse ønsket å kartlegge hvordan ledere opplever å lede fra hjemmekontor. Vi har med en semitrukkert intervjuguide hatt dybdeintervjuer med ni ledere i Oslo kommune som alle leder kunnskapsmedarbeidere på hjemmekontor. Intervjuene ble analysert og funn er benyttet til utfyllende diskusjon opp mot teorien i analysekapittelet. Vi har satt resultatene inn i et rammeverk for funn hvor vi har kategorisert hvordan de ulike funnene trer frem, ved vekting av funn som forekom ofte, og som antas å være viktig for våre konklusjoner.

Vi opplever at valg av metode har gitt oss gode svar på våre forskningsspørsmål, og økt vår kunnskap om leders betydning for kunnskapsmedarbeidere på hjemmekontor.

6.2 Forskjeller og likheter ved å lede hjemmefra

Det kan virke som et paradoks, men flere av våre ledere mener de nå har kommet tettere på sine ansatte enn noen gang når de sitter lenger unna. Ledere peker likevel på at det er utfordringer med å ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet og vanskeligere med helhetlig ivaretagelse ved avstandsledelse. I lys av kanalers rikdom er lederne samstemte i at det er vanskeligere å fange opp tegn på at ansatte sliter gjennom digitale kanaler.

Lederne poengterer at daglige oppgaver utføres minst like bra som ved kontoret. Kanskje bedre grunnet færre avbrytelser og bedre struktur. Utfordringene ligger i oppgaver hvor

teamet må jobbe kreativt eller skal fasilitere utviklingsprosesser med flere bidragsyttere. En annen ulikhet som skaper utfordringer er at det impulsive og umiddelbare forsvinner. Nabokontoret er borte, og de digitale kanalene klarer ikke å kompensere for den manglende nærheten. Problemer løses også enklere og mer effektivt når vi er fysisk til stede sammen.

6.3 Ledelsesprinsipper – hva virker og hva virker ikke?

Ut fra våre funn er vi ikke i tvil om at ledere har verdi og at de utgjør en forskjell. Våre funn indikerer også at det kulturelle lederskapet, med den norske verdiplattformen, har positiv betydning for ledelse fra hjemmekontor. Det kan tyde på at denne situasjonen påkaller økt behov for ledelse, og at lederegenskaper som å være tilgjengelig og støttende, er viktig. Det er behov for tydelige ledere som setter i gang og peker retning. Og på bakgrunn av vår empiri ser vi at det er behov for ledere som er relasjonelle. Mennesker er flokkdyr, og våre funn viser at våre ledere vektlegger å ivareta felleskapet. En verdi som står sterkt i Norge. Lederne våre bygger identitet og tilknytning til teamet, begge drivkrefter for gode arbeidsprestasjoner. Våre funn peker absolutt i retning av at lederne vi har intervjuet utforsker hva som er effektiv ledelse i sin nye kontekst, hvordan de best kan løse oppgaver og nå nye mål med sine team. Våre funn gir også sterke indikasjoner på at alle informantene i større grad jobber mer strukturert med ledelse ved økt individuell og formalisert oppfølging. De har alle hyppigere samtaler én til én med sine ansatte. De leder mer og administrerer mindre. Ledere har både forsterket lederrollen og samtidig i økt grad tatt medarbeidernes perspektiv, blant annet gjennom økt involvering og delegering av oppgaver. Ingen av våre ledere har økt kontroll eller oppgavestyring, men heller vektlagt faktorer som er mer i tråd med transformasjonsledelsens styringssignaler.

Informantene forteller alle at de opplever denne situasjonen som krevende, og de ser utfordringer rundt egen utholdenhet og prestasjon om situasjonen varer mye lenger. Det er slitasje blant lederne. Noen stempler ut for ikke å få AML-brudd, flere sitter kveld og helg for å ta unna administrative oppgaver. I en videre studie ville ivaretagelse av ledere være et aktuelt tema å se nærmere på. Hva gjør ledere med så stort arbeidspress når bruk av hjemmekontor blir en varig løsning? En fersk studie fra Sintef bekrefter flere av våre funn. Studien viser at lederne som har klart hjemmekontoråret best, er de som alt før koronaen torde å gi slipp på kontroll og gjøre seg selv overflødige gjennom såkalt tjenende lederskap. Ledere som prøver å opprettholde samme grad av kontroll, vil slite seg ut (Moe 2021).

6.4 Opplever lederne å fortsatt ha tillit hos sine medarbeidere?

Våre funn viser at lederne vi intervjuet har lik eller større tillit sin sine ansatte nå, sammenlignet med før pålegg om hjemmekontor. De opplever også at tilliten til dem har økt. Det siste må vi ta høyde for at er deres subjektive erfaring. Et spennende steg for videre forskning kunne vært å spørre de ansatte om dette også er deres opplevelse. Selv uten opplæring i avstandsledelse opplever lederne at de leder mer tillitsbasert, og at dette fører til økt effektivitet og engasjement. De ser også at de selv blir dårligere ledere med for stort kontrollspenn, og at detaljstyring sender signaler om at de som ledere ikke har tillit til sine ansatte. De fremmer heller nærhet og å skape gode relasjoner som fellesnevner for å lykkes. Kontroll over oppgaver er likevel en viktig lederoppgave. Ingen av våre informanter underkjenner dette ansvaret, men viser tydelig at de er bevisst på balanse.

6.5 Opplever lederne at de klarer å opprettholde medarbeidernes motivasjon?

Ledere vi har intervjuet søker å engasjere sine ansatte og se hver medarbeider slik at den ansatte leverer best mulig. Alle informantene gjennomfører mer individuell ledelse enn tidligere, og har økt oppmerksomhet på hva som motiverer den enkelte. Hvordan lederne tar grep for å motivere medarbeiderne sine er kanskje det området hvor vi ser størst forskjell blant informantene. Noen tar veldig tydelige grep gjennom økt involvering, stimulerende oppgaver, økt autonomi og ledertilgjengelighet. Andre er litt mer «laissez faire» – venter og ser og har planer om å ta skikkelig tak når pandemien er over. Lederne preges også av at det er utfordrende å ta hånd om det psykososiale arbeidsmiljøet og at utviklingsoppgaver må settes på vent på grunn av at digitale kanaler er dårlige arenaer for kreativt arbeid. Motivasjonen er kanskje også preget av at vi som nå er på hjemmekontor er pålagt denne arbeidsformen. At vi er tvunget gjør at vi ser at erfaringer som lederne har gjort seg kan knyttes til teorier om personalledelse i endring og eller krise. En slik sammenheng kan være et mulig videre forskningsprosjekt.

6.6 Konklusjon

Ledelse som øker verdiskapning i denne nye måten å jobbe på er viktig når hjemmekontor i større grad blir varig. Vi mener at våre funn viser at lederne stort sett er positivt overrasket over hvor godt denne arbeidssituasjonen fungerer. De er mer bevisst sin lederrolle og har styrket relasjonen til sine medarbeidere, med vekt på økt involvering og individuell oppfølging. Lederne mener de har klart å bevare tilliten og at deres ansatte ikke har redusert jobbmotivasjon.

Den store utfordringen vi finner, er at alle lederne peker på at kreative prosesser er vanskelig å gjennomføre. For organisasjonene er det kanskje en minst like stor utfordring at organisasjonene også for lederne oppleves som mer hierarkiske og at distansen til egen øvrig organisasjon og omverdenen øker. Samhandling og samskaping skjer i mindre grad på tvers av seksjoner og organisasjoner nå enn før pandemien. Lederne synes videre det er vanskelig å ta vare på det sosiale og det psykososiale arbeidsmiljøet. Det er vanskelig å løse konflikter, å ta godt imot nyansatte og å finne gode løsninger for ansatte som hverken trives eller mestrer når dialogen må tas digitalt. Lederne kompensere, men har ikke funnet ideelle løsninger på å fullt ut kunne vise empati og nærhet gjennom digitale kanaler.

Som en av informantene sa «*Det er på telefon gråten kommer*». Han følte sterkt på at det ble en fattig erstatning når han i stedet for å gi en klem, kun hadde anledning til å si at han så gjerne skulle gitt sin medarbeider en klem.

7 Referanser

- Arbeids- og sosialdepartementet. «Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem.» *lovdata.no*. 05 07 2002. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715> (funnet 11 08, 2020).
- . «Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven).» *lovdata.no*. 17 06 2005. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven> (funnet 11 08, 2020).
- Bakker, Arnold B. «A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation.» *Public Administration Review*, 2015: 723-732.
- Balci, Sonja. «Slik holder du motivasjonen oppe på hjemmekontoret.» *forskning.no*, 14 05 2020: <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/slik-holder-du-motivasjonen-hjemmekontor>.
- Bass, Bernard M. «Kap. 1 Lederskap.» I *Perspektiver på ledelse*, av Red. Øyvind Lund Marthinsen. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2016.
- Benjaminsen, Christina. «Gemini.no.» *Gemini.no*. 19 03 2020. <https://gemini.no/2020/03/hjemmekontor-gjor-oss-ikke-mindre-produktive/> (funnet 06 05, 2020).
- Birkinshaw, Julian. *Bli en bedre sjef. Hvorfor god ledelse er så vanskelig*. London: Cappelen Damm Akademisk, 2015.
- Christiansen, Martin. «Rambøll .» *ramboll.com*. 2020. <https://no.ramboll.com/presse/temaartikler/koronamaalinger-gir-ny-innsikt-fra-hjemmekontorene?fbclid=IwAR0kliVEoEnsQhsZuCXgvpS0RevuYIjWX1H-nJd3A1XsD48OS6r7Zi8dqvM> (funnet 10 1, 2020).
- Dingel, Jonathen I., og Brent Neiman. *How many jobs can be done at home?* Cambridge, 04 2020.
- Drange, Ida, Eivind Falkum, og Christin Thea Wathne. *Styring, ledelse og tillit, Medbestemmelsesbarometeret 2020*. AFI-rapport 2020 - 5, Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet OsloMet, 2020.
- Engelsrud, Gerd. *Styring og vern - arbeidsrett i offentlig sektor*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 2017.
- Ertesvåg, Frank, og Benedicte Storm Bamvik. «E24.» *E24*. 11 06 2020. <https://e24.no/naeringsliv/i/XgK54E/aatte-av-norges-stoerste-selskaper-om-hjemmekontor-revolusjonen-slik-endres-arbeidslivet> (funnet 06 11, 2020).
- Høst, Tor. *Ledelse i helse og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget, 2014.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. *Hvordan organisasjoner fungerer, 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget, 2010.
- Jakobsen, Dag Ingvar. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? 3. utgave*. Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk, 2015.
- Johannessen, Håkon A. «Satens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). Konsekvenser av Covid-19 for arbeidsmiljø og helse: søkelys på arbeid hjemmefra.» *Regjeringen.no*. 11 11 2020. https://www.regjeringen.no/contentassets/0f4da1e40f8a4f11b9d4a3a1c3a066c5/johannessen_stami_hjemmekontor.pdf (funnet 01 15, 2021).
- Joyce, Paul. *Strategic leadership in the public Sector, 2. utg*. Routledge, 2017.
- KPMG.no*. 11 12 2020. <https://home.kpmg/no/nb/home/nyheter-og-innsikt/2020/12/pandemien-skaper-digitale-vinnere-og-tapere.html> (funnet 01 17, 2021).
- Kristensen, Mats. «Ledernett.no.» *Ledernett.no*. 04 03 2020. <https://ledernett.no/avstandsledelse-hjemmekontor-leadership-weekly/5-gode-rad-for-ledelse-av-ansatte-pa->

- hjemmekontor/587751?fbclid=IwAR1vn5sEWpcvdbrIuq02Jclv7zDfB5dodaAknei6kK37K-XMfy0wcQB5I3c (funnet 05 03, 2020).
- «Ledernett.no.» *Ledernett*. 15 10 2020. https://ledernett.no/hr-norge-hr-folk-koronakrise/ny-undersokelse-enorm-tillit-til-ledere-i-krisetid/637698?fbclid=IwAR0pqDKnpH3y8lqQH9Y276ZjF_7Na11IRZiZygnWOWDtek-FBof-di0H19s (funnet 10 17, 2020).
- Moe, Nils Brede. *Sintef.no*. 15 01 2021. <https://www.sintef.no/siste-nytt/2021/ny-lederstil-ma-til-etter-pandemien-her-er-seks-tips/?fbclid=IwAR3aye8ctkwZlfFhM6yW6TENh12h2TiHa4EMREiQ2BnpZS4tcXd8nb1CS0E> (funnet 03 22, 2021).
- opinion.no. *Koronamonitor*. 2020. <https://opinion.no/koronamonitor/> (funnet 11 05, 2020).
- Oslo, kommune. <https://www.oslo.kommune.no/koronavirus/rad-og-regler-i-oslo/#gref>. 2020. <https://www.oslo.kommune.no/koronavirus/rad-og-regler-i-oslo/#gref> (funnet 05 13, 2020).
- Repstad, Pål. *Mellom nærhet og distanse, 4 utgave*. Kristiansand: Universitetsforlaget, 2014.
- Sund, Berit. *Typisk norsk å være (selv)god*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 2019.
- Tjora, Aksel. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 3. utgave*. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2020.
- Windal, Sven, Benno Signitzer, og Jean T. Olson. *Using Communication Theory*. London: SAGE Publications Ltd, 1997.