



OsloMet - storbyuniversitetet

Javeria Hussain & Shanza Iqbal

Fjernledelse – dagens ledelsesform

**En studie av hvordan mellomledere har opplevd
fjernledelse under koronapandemien**

Masteroppgave i offentlig administrasjon og styring

OsloMet – storbyuniversitetet

Fakultet for samfunnsvitenskap

Mai, 2022

Sammendrag

I denne masteroppgaven ser vi nærmere på fjernledelse som dagens ledelsesform og hva dette innebærer i praksis. Vi tar utgangspunkt i hvordan mellomledere opplever fjernledelse ved pålagt hjemmebasert fjernarbeid under koronapandemien med vekt på et kommunikasjons- og et relasjonsperspektiv. Oppgaven er basert på dybdeintervjuer med mellomledere fra utvalgte etater og bydeler i Oslo kommune.

Studiens funn indikerer at digital kommunikasjon kan være utfordrende. Kommunikasjonsperspektivet står helt sentral ved utøvelsen av fjernledelse ved bevisst bruk av ulike digitale verktøy. Funnene i vår studie peker på viktigheten av lederens tilgjengelighet. Uformell kommunikasjon og dialog anses som en forutsetning for å oppnå effektiv kommunikasjon ved fjernledelse. Relasjonsbygging blir opplevd som en krevende prosess når kommunikasjon hovedsakelig skjer via digitale kanaler. For å etablere gode relasjoner viste informantene i denne studien til ulike ordninger. Eksempelvis innførte flere ledere jevnlig samtaler med hver enkelt medarbeider basert på deres individuelle forskjeller og behov. Funnene våre avdekker også at utstrakt bruk av hjemmekontor kan anses som utfordrende, siden det setter særlige krav til både ledere og medarbeidere når det gjelder å skille mellom privat liv og jobb.

Under pandemien førte pålagt fjernledelse til en bratt læringskurve for mange ledere, fordi de måtte tilpasse seg den nye digitale tilværelsen og utøve sin lederrolle på en utradisjonell måte. Både et kommunikasjons- og relasjonsperspektiv må vektlegges ved fjernledelse fordi denne ledelsesformen fordrer mestring av en rekke oppgaver, som for eksempel digitalkommunikasjon, tilgjengelighet, oppfølging, ivaretagelse, anerkjennelse og etableringen av tillitsfulle relasjoner. For å håndtere overgangen til pålagt hjemmekontor fremkommer det at lederne i denne studien har vært bevisst på å planlegge og strukturere arbeidsdagene på en tilfredsstillende måte slik at de kunne utøve sin lederfunksjon som mellomleder på best mulig måte.

Abstract

This master's thesis explores remote leadership as the contemporary form of leadership and what this means in practice. Our point of departure is how middle managers experience remote management during imposed remote work during the corona pandemic, especially considering communication and the relationship perspective. The thesis is based on a qualitative survey, in which we conducted in-depth interviews with middle managers from selected agencies and districts in Oslo municipality.

Our findings indicate that digital communication can be challenging and further indicate that the communication perspective is central in the exercise of remote leadership through the conscious use of various digital tools. Furthermore, our findings emphasize the importance of the manager's accessibility, informal communication, and dialogue, which are considered a prerequisite for effective communication through remote leadership. Relationship building is perceived as a demanding process when communication takes place via digital channels. To establish good relationships with their employees, informants carried out various arrangements, including the introduction of regular conversations with each employee based on their individual differences and needs. Our findings also highlight that extensive use of home offices can be considered challenging, as it requires special demands on both managers and employees when it comes to distinguish between private life and work.

Through this study, we find that imposed remote work during the pandemic has led to a steep learning curve for managers where they have learned to function effectively at home offices and meet challenges in the digital world. Both communication and the relationship perspective must be emphasized in remote leadership management because this form of management is about performing several tasks, including to communicate, to follow up, to take care of and to recognize their employees, and to establish trusting relationships. To manage the transition to the home office, the managers in this study have been conscious of planning and structuring the working days in a satisfactory manner so that they could exercise their managerial function as middle manager in the best possible way.

Forord

Denne masteroppgaven markerer en avslutning på vårt masterstudium i offentlig administrasjon og styring ved OsloMet-storbyuniversitetet. Det har vært en annerledes periode med tanke på koronapandemien og restriksjonene som medførte digital undervisning. Det har vært utfordrende, men allikevel meget innholdsrike og spennende år.

Fjernledelse er det mest aktuelle tema i dagens arbeidsliv etter koronavirusutbruddet og hjemmekontor ble den nye normalen over natten for de fleste arbeidstakere. Siden hjemmekontor vedvarte mer enn to drøyt år og kan bli en permanent ordning for mange virksomheter, skilte temaet seg ut som aktuelt og interessant for oss. Mer spesifikt ønsket vi å se nærmere på hvordan fjernledelse oppleves ved overgangen til pålagt hjemmekontor, spesielt i forhold til kommunikasjon og relasjonsbygging mellom ledere og medarbeidere. Å skrive denne masteroppgaven har vært en intens, utfordrende og krevende prosess, men samtidig meget lærerikt. Vi vil ta med oss erfaringene fra dette arbeidet videre inn i arbeidslivet.

Vi vil rette en stor takk til våre informanter som har stilt opp og delt sine erfaringer, refleksjoner og ikke minst tid med oss. Videre vil vi også takke vår veileder Agnete Vabø som har holdt oss på riktig spor og kommet med gode råd og konstruktive tilbakemeldinger underveis.

En meget stor takk må også rettes til våre familier som har vært våre største støttespillere og vist stor tålmodighet og forståelse under hele prosessen.

Sist, men ikke minst, vil vi gjerne takke hverandre for fantastisk samarbeid og god støtte som har vært avgjørende for å fullføre masteroppgaven.

God lesing!

Javeria Hussain & Shanza Iqbal

Oslo, mai 2022

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	4
1.1 Bakgrunn for valg av tema	4
1.2 Forskningsspørsmål	5
1.3 Avgrensninger og disposisjon	5
2. Teoretisk rammeverk	7
2.1 Ledelse og administrasjon	7
2.2 Hva er ledelse?	7
2.3 Hva er fjernledelse?	8
2.4 Hvordan utøves fjernledelse?	9
2.5 Ulike perspektiver ved fjernledelse	10
2.6 Kommunikasjonsperspektivet	10
2.6.1 Kommunikasjon som en prosess	10
2.6.2 Ulike kommunikasjonsformer	11
2.6.3 Ulike kommunikasjonskanaler	11
2.6.4 Hva kjennetegner god kommunikasjon?	12
2.7 Relasjonsperspektivet	13
2.7.1 Relasjoner på arbeidsplassen	13
2.7.2 Annerkjennelse som et relasjonelt hjelpemiddel	13
2.7.3 Tillit er bærebjelken i gode relasjoner	13
2.7.4 Konflikter på jobben	14
2.8 Nærmere om mellomlederen	14
3. Kunnskapsstatus	16
3.1 Forskning på fjernledelse	16
4. Metodisk tilnærming	18
4.1 Valg av forskningsdesign	18
4.2 Valg av datainnsamlingsmetoden	18
4.3 Avgrensinger	18
4.4 Utvalgsstrategi	19
4.5 Rekruttering av informanter	19
4.6 Utforming av intervjuguide	20
4.7 Intervjuprosess og datainnsamling	21

4.8	Koding av innsamlet data	22
4.9	Våre refleksjoner om krav til god kvalitet forskning	23
4.10	Etiske betraktninger og personvern	25
5.	Presentasjon av funn og analyse	26
5.1	Kommunikasjonsperspektiv	26
5.1.1	Informasjonsformidling gjennom ulike digitale møter	26
5.1.2	Informasjonsutvekslingen i organisasjonen	27
5.1.3	Bevisst bruk av ulike digitale kommunikasjonsverktøy	28
5.1.4	Viktigheten av å være tilgjengelig	30
5.1.5	Savn av uformell kommunikasjon	31
5.1.6	Betydning av ikke verbal kommunikasjon.....	33
5.1.7	Viktigheten av dialog innen kommunikasjon	34
5.1.8	«Workplace» som et viktig kommunikasjonsverktøy	35
5.1.9	Kommunikasjonsperspektivet i sin helhet	36
5.2	Relasjonsperspektiv	39
5.2.1	Fysisk avstands påvirkning på relasjonen mellom leder og medarbeider	40
5.2.2	Vanskeligere å følge opp medarbeidere	40
5.2.3	Relasjonsbygging ved individuelt tilpasset oppfølging	41
5.2.4	Opprettholdelse av tillitsfulle leder- medarbeider relasjoner	42
5.2.5	Ivaretagelse av nyansatte.....	43
5.2.6	Viktigheten av anerkjennelse	44
5.2.7	Konflikter er en naturlig del av arbeidslivet	45
5.2.8	Relasjonsperspektivet i sin helhet.....	46
5.3	Lederatferds betydning for effektiv fjernledelse	48
5.4	Hvordan lykkes over tid med hjemmekontor som en permanent ordning	50
6.	Avslutning og konklusjon	53
6.1	Kommunikasjonens betydning for fjernledelse.....	53
6.2	Relasjoners betydning for fjernledelse.....	54
6.3	Hvilken betydning har lederens atferd på fjernledelse?	55
6.4	Hjemmekontoret og dets betydning for fjernledelse	55
6.5	Refleksjoner om studiens funn i lys av forskning	56
6.6	Refleksjoner om studiens teoretiske rammeverk og metodiske valg	56

6.7	Forslag til videre forskning	57
7.	Litteraturliste	58
8.	Vedlegg.....	63
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	63
8.2	Vedlegg 2: Samtykkeerklæring	67
8.3	Vedlegg 3: NSD-skjema.....	71

1. Innledning

Etter mer enn to år med pandemi har samfunnet åpnet og nordmenn kan leve med koronaviruset uten inngripende smitteverntiltak fra myndighetene (Helse og omsorgsdepartement, 2022, s. 3). Enkelte trender i arbeidslivet har blitt akselerert av pandemien. Det gjelder blant annet endringer i måten vi arbeider på og hva vi lever av, hvordan vi kommuniserer og møtes (NOU 2021: 4, s. 12). Før pandemien jobbet bare om lag tre prosent av den norske befolkningen daglig på hjemmekontor. Da koronakrisen traff Norge i mars 2020 flyttet 40-50 prosent av alle arbeidstakere seg fra fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen til hjemmekontor, som etter hvert blir «den nye normalen» (Korsmo, 2022). Norske kjøkken og soverom ble omgjort til mer eller mindre ergonomisk tilpassede arbeidsplasser og det ble sørget for at alt kommunikasjons- og samhandlingsløsninger skulle være på plass innen kort tid (NOU 2021: 4, s. 148-149).

Overgangen til hjemmekontor har medført en del nye utfordringer og behov. I denne sammenhengen spiller en mellomleder en sentral rolle. Mellomlederen har en svært sammensatt lederoppgave som går ut på å utføre et bredt aspekt av ulike oppgaver og evner til å gjennomføre endringer (Hope, 2015, s. 118). Med direkte personalansvar kjenner en mellomleder ofte sine underordnede godt, og skal sikre at den enkelte får en personhåndtering best mulig tilpasset den enkeltes behov (Hope, 2015, s. 103). Dette gjelder ikke mindre når pandemien bidrar til endret arbeidshverdag for de aller fleste.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I media fastslås det at «Hjemmekontoret har kommet for å bli». Årsaken er at flertall av norske virksomheter til en viss grad ønsker å fortsette med hjemmekontor etter pandemien (Hvidlykke, 2021). Økt etterspørsel for hjemmekontor gjør at det er et behov for justeringer i forskrift om arbeidsmiljøloven for å tilpasse regelverket til et moderne arbeidsliv (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022). På den ene siden hevder Barrero et al., (2021, referert i NOU 2021: 4, s. 9) at noe hjemmearbeid kan være gunstig for både arbeidstaker og arbeidsgiver og bidra til økt produktivitet. På den andre siden kan et stort omfang av hjemmearbeid imidlertid ha negative konsekvenser for produktiviteten (OECD, 2020). Hvor utbredt arbeid fra hjemmekontor blir etter pandemien vil blant annet avhenge av hvordan arbeidstakerne vurderer denne måten å jobbe på, hvordan ledelsen ser på de nye

utfordringene med fjernledelse og hvorvidt rammebetingelser tilrettelegger for det (NOU 2021: 4, s. 149). Fenomenet hjemmekontor er ikke noe nytt, men pandemien fungerte som en katalysator og gjorde at mange flere fikk erfaring med fjernarbeid. Både myndighetene og arbeidsgivere har en interesse i å finne ut hvordan hjemmekontor har fungert og skal fungere på en best mulig måte. I vår studie tar vi utgangspunkt i mellomleders ståsted for å få mer innsikt i hvordan de opplevde å være leder fra hjemmekontoret i over to år. Samtidig blir det interessant å belyse i hvor stor grad ledere har vært bevisst på å imøtekomme de ulike utfordringene som hjemmebasert fjernarbeid kan medføre i dagens arbeidsliv.

Fjernledelse og hjemmebasert fjernarbeid «eller hjemmekontor» er to sentrale begreper i denne studien. Fjernledelse defineres som «ledelse av medarbeidere som arbeider på et annet kontorsted enn sin leder» og hjemmebasert fjernarbeid defineres som «en form for fjernarbeid der arbeidet utføres hjemmefra» (Aspeli & Molstad, 2020, s. 21-22).

1.2 Forskningsspørsmål

Molstad & Aspeli (2020, s. 13) fremhever at det å bli en god leder på avstand handler om erfaringer, kunnskap, og bevissthet rundt ledelsesformen og hvilke utfordringer og muligheter fjernledelse fører med seg. De har utarbeidet KROM-modellen, som er en forkortelse for kommunikasjon, relasjon, organisasjonskultur og mestring. Disse fire faktorene er spesielt viktige når det gjelder fjernledelse. I denne undersøkelsen legger vi særlig vekt på kommunikasjons- og relasjonsperspektiv. For å utforske dette har vi utarbeidet følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

Hvordan opplever mellomledere fjernledelse ved pålagt hjemmebasert fjernarbeid under koronapandemien?

- *Hvordan opplever mellomledere overgangen til fjernledelse ut fra et kommunikasjonsperspektiv?*
- *Hvordan opplever mellomledere overgangen til fjernledelse ut fra et relasjonsperspektiv?*

1.3 Avgrensninger og disposisjon

Vi har avgrenset studien til mellomledere i offentlig sektor representert ved utvalgte bydeler og etater i Oslo Kommune, som er Oslos største og en av landets største arbeidsgivere (Oslo kommune, u.å.). Fordi Oslo kommune tidligere ikke har hatt hjemmekontorordning for alle

sine ansatte forventet vi at ledere i kommunesektoren ville oppleve en rekke utfordringer i den nye arbeidshverdagen. Vi har valgt kommunale mellomledere med direkte personalansvar som målgruppe for studien fordi en mellomleders rolle er å kommunisere slik at samhandling på tvers av enheten får best mulig vilkår (Hope, 2015, s. 110). Denne rollen innebærer også et ansvar for å bygge og vedlikeholde gode relasjoner. Av denne grunnen mener vi at denne avgrensningen gir oss best mulige forutsetninger for å utforske problemstillingen og forskningsspørsmålet slik det er formulert ovenfor.

Oppgavens disposisjon er som følger: innledning, teoretisk rammeverk, kunnskapsstatus, metode, presentasjon og analyse av funn. Vi avslutter med å konkludere samt foreslå problemstillinger til videre forskning. Litteraturliste kommer avslutningsvis.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske grunnlaget og de sentrale begrepene som studien baserer seg på. Først ser vi på forskjellen mellom ledelse og administrasjon. Deretter går vi nærmere inn på hva som kjennetegner både ledelse og fjernledelse, og hvordan disse utøves. Videre tar vi utgangspunkt i Molstad & Aspelis (2020) KROM-modellens kommunikasjon- og relasjonsperspektiver til å beskrive hvordan en mellomleder kan oppleve overgangen til hjemmekontor. Dette gir det teoretiske grunnlaget for å drøfte empirien og funnene i analysedelen i kapittel fem.

2.1 Ledelse og administrasjon

Innen ledelsesforskning er det vanlig å klargjøre skillet mellom ledelse og administrasjon. *Administrasjon* handler om viktige dimensjoner som kvalitet og økonomisk lønnsomhet i en virksomhet samt å gi veiledning, støtte og tilbakemelding på de daglige aktivitetene som utgjør produksjonen. *Ledelse* er derimot en prosess som handler om å skape visjoner for organisasjoner, fylle virksomheten med mening og lage generelle retningslinjer for hvordan organisasjonen skal utvikle seg (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 418). Ledelse innebærer også å håndtere forandringer. Dagens arbeidsliv preges av massive teknologiske omstillinger. I en slik kontekst er virksomheter avhengige av god ledelse for å kunne overleve og konkurrere effektivt (Martinsen, 2015, s. 58).

Moderne ledelsesforskning viser at ledelse og administrasjon er to distinkte og utfyllende handlingssystemer med hver sine funksjoner og tilhørende aktiviteter. Begge er nødvendige for å oppnå suksess. Ledere som vil lykkes i moderne organisasjoner må kunne både lede og administrere (Martinsen, 2015, s. 57). Etersom vi ønsker å undersøke hvordan en mellomleder har opplevd overgangen til fjernledelse, danner ledelsesbegrepet utgangspunktet for studien vår.

2.2 Hva er ledelse?

Ledelse er et fargerikt og spennende område i faglitteraturen (Bakka, 2004, s. 259). Det finnes mange definisjoner på begrepet ledelse. Jacobsen & Thorsvik (2013) definerer ledelse som følgende: *Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.* Denne definisjonen beskriver ledelse som en

prosess mellom mennesker hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å påvirke og motivere andre ved å benytte ulike teknikker (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416).

Lederens sentrale oppgaver består av å motivere sine medarbeidere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen, avdelingen og/ eller organisasjonen når sine mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 451). Fra et organisasjonsperspektiv er dette særlig aktuelt fordi en leder er alltid i en posisjon der hen har både rett og mulighet til å bestemme og påvirke hva og hvordan arbeidstakerne skal nå de overordnede målsettingene (Drønne, 2020, s. 91). En annen ledelses definisjon, som blir introdusert nedenfor, inkluderer det overordnede formålet med lederutøvelse. I tråd med denne definisjonen anses ledelse som et verktøy for å oppnå organisasjonens målsettinger. *Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives* (Yukl & Gardner, 2020, s. 26).

Det finnes mange ledelsesteorier i litteraturen, men fjernledelse regnes ikke som en egen ledelsesteori (Molstad & Aspeli, 2020). Derimot anses fjernledelse som dagens mest aktuelle ledelsesform i det moderne arbeidsliv. Videre går vi nærmere inn på fjernledelse og viktige aspekter som ledere bør ta i betraktning når det gjelder begrenset ansikt-til-ansikt kommunikasjon med sine medarbeidere.

2.3 Hva er fjernledelse?

Molstad & Aspeli (2020) gir en kort og presis definisjon som forklarer hva som menes med fjernledelse og hva som er forskjellen mellom fjernledelse og fjernarbeid. *Fjernledelse oppstår når en leder og medarbeider er geografisk lokalisert på ulike steder og arbeider sammen fra forskjellige kontorlokaler. Fjernarbeid er en arbeidsform, mens fjernledelse kan beskrives som en ledelsesform* (Molstad & Aspeli, 2020, s. 12).

Videre kan fjernarbeid defineres som: *Arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler*. Viktige eksempler er hjemmebasert fjernarbeid, mobilt fjernarbeid og arbeid i fjernarbeidssentere. Fjernarbeid kan omfatte hele eller deler av arbeidstiden (hybrid løsning) (Bakke et al., 2001, s. 12). Ifølge Aspeli & Molstad (2020, s. 22) er «hjemmebasert fjernarbeid» en ytterligere avgrensning som omfatter arbeid som utføres i arbeidstakers hjem.

2.4 Hvordan utøves fjernledelse?

I ledelseslitteratur finnes det en rekke ulike ledelsesteorier og lederstiler. Ifølge Molstad & Aspeli (2020, s. 35) leter man etter «superledelse» i teorien, men i praksis handler det om ledelse med hensiktsmessig lederatferd. Arbeidslivsforskningen gir klare indikasjoner på at myndiggjørendeledelse (Yukl, 2013), autonomistøttende ledelse (Slemp et al., 2018) og transformasjonsledelse (Jameson, 2014; referert i Molstad & Aspeli, 2020, s. 31) gir beste resultater over tid.

Oslo kommune valgte å gå fra New Public Management til tillitsbasert ledelse i 2017 (Oslo kommune, 2017). Studier viser at det kan være krevende å være en kontrollerende eller detaljorientert leder på avstand, derfor kan retninger med større grad av tillitsbasert ledelse være bedre egnet, som transformasjonsledelse (Jameson, 2014, referert i Molstad & Aspeli, 2020, s. 31). Ifølge Bass og Avolio (1994, referert i Drønnen, 2020, s. 59) innebærer transformasjonsledelse at en leder er både visjonær og entusiastisk, samt har evner til å motivere sine medarbeidere. En transformasjonsleder skal utøve inspirerende motivasjon, gi individuell støtte og omtanke (støttende, læringsorientert ledelse), intellektuell stimulering (oppmuntre og stimulere til kreativitet og innovasjon) og utøve idealisert innflytelse (positiv og god rolle modell) overfor sine medarbeidere (Drønnen, 2020, s. 59). Karisma står også sentralt i transformasjonsledelse, men er ikke i seg selv tilstrekkelig for å forklare gevinstene ved transformasjonsledelse (Bass 1985, referert i Yukl & Gardner, 2020, s. 236).

Transformasjonslederne kan finnes i enhver organisasjon på alle nivåer, og denne typen lederskap er universelt relevant for alle typer situasjoner (Yukl & Gardner, 2020, s. 238). Transformasjonsledelse krever at lederen noen ganger må føle seg frem, bygge på intuisjon, ha “antenner”, skape kjemi og improvisere for å vinne tillit og skape begeistring om visjoner og oppdrag (Knudsen & Flåten, 2015, s. 479). Studier viser til at «Transformational leadership is highly correlated with trust in the leader» (Driks & Ferrin, 2002; Zhu & Akhtar, 2014, referert i Yukl & Gardner, 2020, s. 236). Innenfor transformasjonsledelse vektlegges også hvordan en leder kan bygge og utvikle gjennomgripende sosiale relasjoner, og hvordan organisasjoner når sine mål gjennom at lederen skaper koalisjoner mellom medarbeidernes ambisjoner og målene til organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2015, s. 293).

2.5 Ulike perspektiver ved fjernledelse

Vi tar utgangspunkt i to av fire Molstad & Aspelis (2020) KROM-modellens perspektiver i denne studien, nemlig kommunikasjonsperspektivet og relasjonsperspektivet som bør vies særsilt oppmerksomhet når det gjelder fjernledelse. I det følgende redegjør vi for disse to perspektivene.

2.6 Kommunikasjonsperspektivet

Her presenterer vi viktige aspekter ved kommunikasjonsperspektivet som en leder bør være bevisst på ved fjernledelse.

2.6.1 Kommunikasjon som en prosess

Kommunikasjon er en av de viktigste samordningsprosessene i en organisasjon og en svært viktig lederoppgave. I ledelsesfunksjonen inngår informasjonsrollen som en av mange roller en leder kan ha og som går ut på å overvåke og formidle informasjon til sine underordnede. I Mintzbergs forskning fremkommer det at ledere bruker opptil 80 prosent av sin arbeidstid til skriftlig og muntlig kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 394).

Kommunikasjon er en komplisert og mangefasettert prosess, og har en avgjørende betydning i organisasjoner. Ledere har et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon. Å inneha kompetanse innen kommunikasjon er helt avgjørende for å utøve effektiv ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 392).

Kommunikasjon i organisasjoner kan betegnes som: *En kontinuerlig prosess som handler ikke bare om overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280)*. Kommunikasjon dreier seg i henhold til denne definisjonen om både overføring av informasjon og mening. Betydningen av å skille mellom informasjon og mening har grunnlag i at overføring av informasjon ikke nødvendigvis garanterer effektiv kommunikasjon, fordi meningsinnholdet kan bety noe forskjellig for sender og mottaker (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395). I kommunikasjonsprosessen kan det også oppstå støy. Støy omfatter alt som kan forstyrre overføring og forståelsen av et budskap. Eksempler på støy inkluderer tekniske problemer, språkproblemer, at flere personer snakker samtidig eller manglende motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 400).

2.6.2 Ulike kommunikasjonsformer

Det finnes ulike former og uttrykk for kommunikasjon. Her skal vi trekke frem dialog som en kommunikasjonsform, herunder verbal og ikke-verbal kommunikasjon og formell og uformell kommunikasjon.

Dialog er en kommunikasjonsform mellom minst to personer, hvor personene har stor påvirkning og delaktighet i kommunikasjonsprosessen (Fjelldal & Örtenblad, 2018, s. 115). Ifølge Hannevig & Parker (2012, s. 14) er dialog en samtaleform som har sterk og positiv innvirkning på den enkelte medarbeider ved at hen får mer energi, lyst og pågangsmot, større opplevelse av tilhørighet og mening, og større grad av mot, målrettethet og utholdenhet. Denne formen sogner til en utvidet forståelse av lederrollen, som sammenlignet med andre former handler mer om påvirkning gjennom å bygge relasjoner (Hannevig & Parker, 2012, s. 79).

Verbal kommunikasjon handler om hvilke ord vi bruker muntlig eller skriftlig. *Ikke-verbal kommunikasjon* handler på sin side om ansiktsuttrykk, blikk, kroppsspråk, fysisk berøring og fysisk avstand (Fjelldal & Örtenblad, 2018, s. 110). Det verbale språket og den ikke-verbale kommunikasjonen utvikler seg parallelt. De er separate kommunikasjonsformer, men er også innvevd i hverandre (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 400).

Formell kommunikasjon har som regel et mål, i den forstand at et konkret budskap ønskes formidlet til en målgruppe av en eller flere årsaker. Det å være tydelig på mål, målgruppe, budskap, form, kanal og hyppighet vil gjøre det lettere å vurdere om kommunikasjonen er god (Molstad & Aspeli, 2020, s. 47). *Uformell kommunikasjon* er all meldingsutveksling, «småprat» og interaksjon som foregår mellom medarbeidere i en organisasjon og som kan skje over en kopp kaffe, over lunsjbordet, ved kopimaskin, i korridorer eller både før og etter et møte (Julsrud, 2018, s. 111). En organisasjons formelle kommunikasjon utgjør bare «skjelettet», mens den uformelle kommunikasjonen er så betydningsfull at den sies å representere selve «sentral nervesystemet» i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 410).

2.6.3 Ulike kommunikasjonskanaler

Valg av kommunikasjonskanal er et viktig ledd i kommunikasjonsprosessen for formidling av budskapet. Det finnes ulike kanaler som kan brukes til ulike type budskap og formål. Ved valg av riktig kommunikasjonskanal bør det tas hensyn til forhold som for eksempel tidspress,

etterprøvnbarhet, behov for personlig kontakt og konfidensialitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 286).

Det finnes ulike typer kommunikasjonskanaler. *Ansikt til ansikt* er en kommunikasjonskanal som antas å være en spesiell god måte å overføre et budskap på. Dette gir mulighet for rask tilbakemelding og tilpasning av omforente beslutninger mellom partene. *Skriftlige dokumenter* i form av brev, brosjyrer, aviser og bulletiner kan også anses for å være en god informasjonskanal og passer best for å nå en større gruppe mottakere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 401). *Digital kommunikasjon* kan skje ved bruk av ulike digitale verktøy som epost, «chat/IM», e-post, «chat/IM», SMS/MMS, lyd og videobilde, hjemmesider, blogger og applikasjoner i tillegg til sosiale medier (Fjelldal & Örtenblad, 2018, s. 90). Disse digitale verktøy gjør det enklere både å kommunisere og å samhandle uavhengig av sted og tid (Molstad & Aspeli, 2020 s. 52).

2.6.4 Hva kjennetegner god kommunikasjon?

Kommunikasjon er den viktigste prosessen for både intern integrasjon og for ekstern tilpasning. For intern integrasjon spiller kommunikasjon en viktig rolle for koordinering av oppgaver og funksjoner, læring og deling av kunnskap, beslutninger som tas og utvikling av kultur. Når det gjelder ekstern tilpasning har kommunikasjon betydning blant annet i informasjonsinnhenting og informasjonsformidling og videre for å kunne tilpasse seg og påvirke potensielle kunder, brukere eller samarbeidspartene (Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 278-279).

Kommunikasjonsprosessen krever i utgangspunkt en eller annen form for tillit for å komme i gang og er også et resultat av vellykket kommunikasjon over tid. I takt med at medarbeiderne utveksler informasjon vil en felles oppfatning av hverandre, utfordringer og omverdenen kunne styrkes. I en slik prosess vil tilliten også bygges opp. Tillit blir dermed ikke bare en forutsetning for kommunikasjon, men også er en del av den «felles forståelsen» som gjentagende informasjonsutveksling ender opp i (Julsrud, 2018, s. 110). Tillit er en kvalitet som på en positiv måte påvirker informasjonsutveksling, kultur og samarbeid i grupper og organisasjoner (Dirks og Ferrin, 2001, referert i Julsrud, 2018, s. 110).

2.7 Relasjonsperspektivet

Å skape gode relasjoner med sine medarbeidere er en viktig lederoppgave. Av denne grunn bør ledere sette av tid til å bygge, styrke og vedlikeholde relasjoner ved fjernledelse (Molstad & Aspeli, 2020). I den forbindelse ønsker vi å se nærmere på relasjonsbygging ved hjelp av ulike relasjonsbyggende elementer ved fjernledelse.

2.7.1 Relasjoner på arbeidsplassen

Relasjoner på arbeidsplassen handler stort sett om forholdet mellom medarbeider og leder som påvirker både følelser og stemningen i organisasjonen (Molstad & Aspeli, 2020, s. 54). Gode relasjoner mellom leder og medarbeider er en forutsetning for et godt arbeidsliv. Den relasjonelle praksisen handler om det menneskelige påvirkningsfeltet der man både gir og får energien av mennesker rundt seg (Spurkeland, 2018). Ifølge Colbjørnsen (2004, s. 52) fokuserer relasjonelt lederskap om å bygge gode relasjoner med hver enkelt medarbeider. Dette skaper gode personlig samspill mellom leder og medarbeider som videre bidrar til å oppnå organisasjons mål.

2.7.2 Annerkjennelse som et relasjonelt hjelpemiddel

Annerkjennelse kan ha sterk påvirkning på et menneske, en avdeling, på arbeidet eller et arbeidsmiljø fordi det fyller menneskene og arbeidet deres med energi. Dermed kan anerkjennende atferd bli et bevissthets- og praksisområde for utvikling av relasjonell atferd (Spurkeland, 2018, s. 48). Ledere kan gi annerkjennelse på flere måter, men det mest konkrete uttrykk er positiv tilbakemelding som på dagligtale kalles ros. Ekte ros tildeles en medarbeider når vedkommende fortjener det, og hensikten skal ikke være å blidgjøre eller smiske, men å gi positive tilbakemeldinger på en slik måte at virkningen blir optimal for mottakeren. Derfor har ledere på alle nivåer et spesielt ansvar for at ros blir et levende virkemiddel i arbeidslivet (Spurkeland, 2018, s. 52-54). Annerkjennelse kan også formidles ikke-verbalt gjennom kroppsspråket, blick og ansiktsuttrykk (Spurkeland 2018, s. 69).

2.7.3 Tillit er bærebjelken i gode relasjoner

Spurkeland (2018, s. 157) beskriver tillit som en emosjonell bærebjelke i gode relasjoner, som gjør at mennesker åpner seg for hverandre og stoler på hverandre. Tillit kan forstås som: *En psykologisk tilstand som involverer en intensjon om å akseptere sårbarhet, basert på positive forventninger til andres intensjoner eller atferd* (Rousseau et al., 1998, s. 395).

Denne definisjonen fremhever ulike forhold og ser tillit som en mental eller psykologisk tilstand basert på intensjon. Tillitt ligger til grunn for leders påvirkning og innflytelse på relasjoner mellom en leder og dens medarbeider. Tillit bygges over tid og brytes forttere ned enn den bygges opp. Aksept og tillitt er gjensidig avhengig av hverandre for å etablere gode relasjoner (Molstad & Aspeli, 2020, s. 62).

2.7.4 Konflikter på jobben

Konflikter er en naturlig del av arbeidslivet. Mikkelsen & Laudal (2015, s. 459) beskriver konflikt som et eksempel på en av de aller mest kompliserte sosiale prosessene på arbeidsplassen. Barki & Hartwick (2001, referert i Mikkelsen & Laudal 2015, s. 428) definerer konflikt som: *En dynamisk prosess som oppstår mellom to gjensidige avhengige parter som erfarer negative emosjonelle reaksjoner relatert til opplevd uenighet og hindringer i det å nå egne mål.*

Konflikter er ofte forbundet med sterke negative følelser og negative konsekvenser for organisasjonens produktivitet og medarbeiderens helse og trivsel. I personkonflikter er det ofte vanskelig for ledere selv å håndtere sakene, og mange ganger er det helt klart heller ikke formålstjenlig da leder kan være for involvert personlig, eller over tid kan ha mistet tillit i personalgruppen på grunn av sviktende håndtering av problemene (Mikkelsen & Laudal, 2015, s. 459). En rekke studier har vist at mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen har en rekke negative konsekvenser for den som rammes direkte, men også for kollegaer som observerer det som skjer rundt dem (Einarsen et al., 1994, referert i Mikkelsen & Laudal, 2015, s. 458).

2.8 Nærmere om mellomlederen

I denne delen av oppgaven ser vi nærmere på mellomlederens funksjoner og hvordan de opplever fjernledelse ved pålagt hjemmebasert fjernarbeid under koronapandemien.

En mellomleder har en effektiviserende funksjon for å realisere organisasjonens målsettinger (Baldersheim et al; 2021, s. 11). Samtidig er hen en vital aktør ved iverksetting av endringer og når endringsinitiativ skal oversettes til praktiske daglige aktiviteter og iverksettes i organisasjonen (Hope, 2015, s. 25). Titlene på mellomleder varierer. I offentlig sektor forekommer ofte stillingstitler som avdelingsleder, seksjonsleder, kontorsjefer og lignende (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 95).

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

Det er mellomleder som er ansvarlig for aktiv ledelse av underlagt personalet. Hen har hovedansvar for å håndtere arbeidsstokken, dens reaksjoner og atferd, og sikre gjennomføring av intenderte endringer. Det er viktig å legge merke til at å håndtere personalet handler i bunn og grunn om å administrere og ikke minst lede underordnede medarbeidere (Hope, 2015, s. 102). Å håndtere personalet i endringer innebærer å håndtere en del utfordrende situasjoner som for eksempel kriser, motstand, stressreaksjoner og frustrasjoner. Personelhåndtering handler også om å være en aktiv «coach» i prosessen med å lære opp og trene medarbeidere nye arbeidsprosedyrer (Stoker, 2006, referert i Hope, 2015, s. 103). I mellomlederens kommunikasjonsfunksjon anses dialog som kjernen til et godt arbeidsmiljø og effektive arbeidsprosesser. Denne funksjonen henger også svært tett sammen med mellomlederens oppgaver knyttet til å opprettholde mellommenneskelig relasjoner, konflikthåndteringsevner og veilednings ferdigheter (Hope, 2015, s. 123-124).

3. Kunnskapsstatus

I dette kapittelet ser vi på forskning på hjemmekontor og fjernledelse i form av digital ledelse. Hjemmekontor har eksistert i flere tiår, men bare tre prosent av arbeidstakere hadde hatt hjemmekontor før pandemien. Under pandemien økte bruk av hjemmekontor fra tre til ca. femti prosent. Dette understreker behovet for mer forskning på feltet. I denne sammenheng har OsloMet startet et stort internasjonalt pågående forskningsprosjekt, «Crossbow», der de skal kartlegge utfordringer og konsekvenser for fremtidens arbeidsliv og samtidig kunne utvikle retningslinjer for hvordan arbeidsgivere kan legge til rette for hjemmekontor (Korsmo, 2022).

3.1 Forskning på fjernledelse

Nye arbeidsmåter under pandemien har økt etterspørselen etter digitale tjenester. Koronapandemien har vist frem viktigheten av å ha en god teknisk infrastruktur for digital kommunikasjon og arbeidstakere som behersker digitale verktøy (NOU 2021: 4, s. 148-149). Bruk av digitale verktøy og digital ledelse ved hjemmekontor har blitt en vanlig praksis i de fleste offentlige og private virksomheter under pandemien (De Paoli, 2020).

Mye av forskningslitteraturen er konseptuell og normativ i den forstand at det fokuseres på hva lederen bør gjøre for å kunne lede medarbeiderne på en tilfredsstillende måte via digitale flater (Molstad & Aspeli, 2020, s. 34). Møter som skjer digitalt skaper emosjonell distanse og mindre kontakt som ledere og medarbeidere har erfart under krisen, noe som er også bekreftet gjennom mange års forskning på digital ledelse (Jarvenpaa & Leidner 1999; Aubert & Kelsey 2003; Zigurs, 2003; Kayworth & Leidner 2002; Pauleen, 2004, referert i De Paoli, 2020, s. 227). Digitale møter kan bli effektive, men skaper en del utfordringer som manglende tillit, overfladiske relasjoner, manglende sosial tilhørighet og gjensidig forståelse (Jarvenpaa & Leidner, 1999, referert i De Paoli, 2020, s. 227). Dette ble også bekreftet av ledere som leder digitalt (Vaagaasar et al., 2019, referert i De Paoli, 2020, s. 227). Fravær av den uformelle praten, mangel på oppfølging, og utvikling mot det mer saklige er noen ledelsesutfordringer som ble identifisert gjennom tidligere forskning (De Paoli, 2015; Ropo et al., 2015, referert i De Paoli, 2020, s. 227)

Det finnes mye forskningslitteratur på e-ledelse (Avolio et al., 2000; Cascio & Shurygailo, 2003, referert i Krehl & Büttgen, 2022, s. 2) og virtuelt lederskap (Hoch & Kozlowski, 2014;

Liao, 2017; Ziek & Smulowitz, 2014; Zigurs, 2003, referert i Krehl & Büttgen, 2022, s.2), men det finnes begrenset forskning om pålagt fjernledelse under koronapandemien, spesielt i forhold til effektiv bruk av digitale verktøy ved hjemmekontor (Krehl & Büttgen, 2022, s. 2). Nyere forskning om digital ledelse fokuserer på krav om nye digitale ferdigheter som det å lytte, fokusere og skape kontakt gjennom skjermer, og peker mot en annen ledelsestilnærming enn det tradisjonelle (Caulat, 2012, referert i De Paoli, 2020, s. 227).

Kommunale mellomledere har vært en gruppe av ledere som er lite studert som utgjør den største ledergruppen i Norge. Det er mer søkelys på toppledere, for eksempel kommunale direktører og den politiske eliten i kommunesektoren (Baldersheim, 1993; Rose et al., 1996; Magnussen, 2013; Granheim & Sivertsen, 2010, referert i Baldersheim et al., 2021, s. 8). Behovet for å kartlegge erfaringer og utfordringer ved overgang til pålagt hjemmekontor hos kommunale mellomledere er dermed åpenbart til stede.

4. Metodisk tilnærming

I dette kapitlet redegjør vi for de metodiske valgene som blir tatt for å besvare forsknings spørsmålene våre. Vi avslutter kapitlet med noen refleksjoner rundt etiske betraktninger og personvern.

4.1 Valg av forskningsdesign

Vi er opptatt av å undersøke hvordan mellomledere har opplevd overgangen til fjernledelse med vekt på deres personlige erfaringer og opplevde utfordringer knyttet til den nye arbeidshverdagen. Hvis man skal undersøke fenomener som det er forsket lite på og ønsker å forstå det mer grundig er det hensiktsmessig å benytte en fenomenologisk tilnærming som innebærer å utforske og beskrive menneskers erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2010, s. 32). Ettersom målet vårt er å utforske et relativt nytt og underutviklet fagfelt har vi valgt kvalitativ metode i denne studien.

4.2 Valg av datainnsamlingsmetoden

Når en forsker er interessert i å studere informantens meninger og erfaringer knyttet til et aktuelt tema for forskning er dybdeintervjuer eller semistrukturerte intervjuer den mest hensiktsmessige datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2021, s. 127). I denne studien er vi særlig opptatt av hvordan mellomledere opplevde kommunikasjon og relasjonsperspektiv ved fjernledelse. For å utforske dette ønsker vi å analysere deres holdninger og erfaringer. I vårt tilfelle er det derfor hensiktsmessig å gjennomføre dybdeintervjuer av hver enkelt informant. En slik intervjuform skapte en forutsigbar situasjon og fleksibel ramme for samtalen, ved at den ga oss anledning til å endre på spørsmålsrekkefølgen rundt temaer bestemt av oss på forhånd. Vi stilte derfor relativt åpne spørsmål (se vedlegg 1) for å få mulighet til å gå i dybden der informanten hadde mye å si (Tjora, 2021, s. 128).

4.3 Avgrensinger

Som nevnt har vi avgrenset utvalget av informanter til mellomledere i Oslo kommune og nærmere avgrenset til utvalgte bydeler og etater. Oslo kommune er Oslos største og en av landets største arbeidsgivere med 15 bydeler og 27 etater. Per september 2019 var det 51 619 ansatte i Oslo kommune (Oslo kommune, u.å.). Alle Oslo-kommunes ansatte pålegges hjemmekontor med mindre de innehar en samfunnskritisk funksjon, under koronapandemien

(Oslo kommune, 2020). Oslo kommune har ikke hatt hjemmekontorordning for alle sine ansatte tidligere, dermed er valget aktuelt når det gjelder å få frem nyanser og erfaringer fra kommunens ledere ved overgangen til fjernledelse.

Studier viser at en mellomleder anses som en svært viktig ledd i en virksomhet og har ansvar for å formidle, forankre og fortolke visjoner og strategiske valg som øverste ledelsen fatter (Balogun, 2006; Wooldridge et al., 2008, referert i Baldersheim et al., 2021, s. 11). Vi vurderer at formidling av budskap fra øverste ledernivå til neste ledernivå, altså mellomledelse, har vært en svært viktig faktor under fjernledelsen. I større virksomheter er det stort sett mellomledere som har personalansvar for sine medarbeidere (Hope, 2015, s. 102). På bakgrunn av dette mener vi at mellomledere fra ulike bydeler og etater i Oslo kommune er en aktuell og relevant informantgruppe for å besvare vår problemstilling.

4.4 Utvalgsstrategi

Når det kommer til utvalgsstrategi, gjorde vi en strategisk utvelgelse. Det vil si at forskeren må vurdere først hvilken målgruppe som skal delta for å samle inn nødvendig data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som er mest relevant for å delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2010, s. 106). Vi satt opp noen kriterier for å velge aktuelle informanter. Dermed brukte vi kriteriebasert utvelgelse. Denne fremgangsmåten innebærer at vi valgte informanter som oppfylte spesielle kriterier for å delta (Johannessen et al., 2010, s. 109). Vi ønsket mellomledere med personalansvar som er ansatt i Oslo kommunes bydeler og etater, og har erfart overgangen til hjemmebasert fjernarbeid de siste årene. Det ble ikke tatt hensyn til for øvrige krav til informantene når det gjaldt alder, kjønn eller utdanning.

4.5 Rekruttering av informanter

En viktig del i all samfunnsforskning er å velge ut hvem som skal være i undersøkelsen (Johannessen et al., 2010, s. 103). Relevant for vårt utvalg er informanter med mellomlederstilling i Oslo kommunes bydeler og etater. Vi startet utvelgelsesprosessen ved å benytte vårt nettverk til å sende ut henvendelser til mellomledere. Deretter sendte vi ut forespørsler via e-post til alle bydeler og etater. Vi brukte også Oslo kommunes hjemmeside aktivt ved å besøke hver enkelt bydel og etats hjemmeside. Der klarte vi å finne frem kontakinformasjonen til personer med stillingstittel som avdelingsleder eller seksjonsleder. Denne måten viste seg å være mest hensiktsmessig for oss fordi vi fikk som oftest både rask

og positiv respons etter vi tok kontakt med aktuelle informanter direkte på e-post, der forespørselen om deltakelse ble sendt ut i form av et samtykkeskjema (se vedlegg 2). I dette skrivet formidlet vi utfyllende informasjon om utvalgt tema, problemstillingen og formålet med prosjektet og ikke minst hva deltakelse vil innebære for dem. Tjora (2021, s. 89) hevder at forskere bør gi tilstrekkelig grundig informasjonen om forskningsprosjektet til informantene i forkant av intervjuer. Etter kort tid mottok vi svar fra seks interesserte mellomledere som hadde stilt seg positive til å delta. Vi har også fått svar fra noen av informantene som takket nei til å delta på grunn av manglende kapasitet. Med noen har vi også hatt purrerunder. Vi har også hatt utbytte av snøballmetoden (Johannessen et al., 2010, s. 109) ved å be informanter om å videresende vår forespørsel om deltakelse til andre aktuelle informanter og på denne måten klarte vi å anskaffe ytterligere to informanter.

Til slutt oppnådde vi et utvalg bestående av åtte informanter, hvorav fire informanter tilhører ulike bydelsadministrasjoner og fire informanter jobber i ulike etater i en mellomlederstilling. Alle informanter har personalansvar i sin avdeling. Antall ansatte som de hadde personalansvar for varierte. Vårt utvalg av informanter består av fire kvinner og fire menn i ulike alder. Vi fant også stor variasjon i ledelseserfaring blant informantene, fra 5 til 28 år. Det som er felles er at de har hatt erfaring med både fysisk tilstedeværende ledelse og fjernledelse og har vært pålagt å være på hjemmekontor fra og med mars 2020 frem til gjenåpningen. Etter vår mening er åtte informanter antakelig passende for å besvare problemstillingen fordi vi opplevde en metning av informasjon, siden det kom færre nye momenter etter hvert som vi gjennomførte flere og flere intervjuer (Tjora, 2021, s. 158).

4.6 Utforming av intervjuguide

Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer med en overordnet intervjuguide (Johannessen et al., 2010, s. 139) som utgangspunkt for intervjuet. Vi har utformet intervjuguiden slik at vi hadde en innledende del med både introduserende og oppvarming spørsmål. Intervjuguiden besto av fire hoveddeler etter inspirasjon fra KROM-modellen til Molstad og Aspeli (2020). Delene tok dermed utgangspunkt i kommunikasjon, relasjon, organisasjonskultur og mestring når det gjelder fjernledelse. Ettersom vi ønsket å belyse ganske omfattende perspektiver, så måtte vi formulere underspørsmål for å få dekket og utdype de valgte temaene. Vi hadde et sterkt ønske om å se på fjernledelse i sin helhet med utgangspunkt i KROM- modellen og i den forstand klarte vi også å samle inn rik data ved hjelp av en nøye strukturert intervjuguide. Av

plasshensyn måtte vi dessverre velge å utelate organisasjonskultur og mestring, og valgte å heller spisse undersøkelsen av kommunikasjonsperspektivet og relasjonsperspektivet, der vi gikk i dybden. Teorier om disse perspektivene ga grunnlag for temaer som er viktige for å belyse problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Den siste delen besto av avsluttende spørsmål hvor informanten fikk anledning til å komme med innspill, hvis de hadde noe mer på hjertet. Ved hjelp av intervjuguide ble det mulig for oss som forskere å skape en situasjon for relativt fri samtale slik at informanter fikk muligheten til å snakke fritt, ut fra sine erfaringer og holdninger knyttet til fjernledelse og de utvalgte temaene. Dette ga oss mulighet til å utforske ulike vinklinger som vi ikke hadde sett for oss på forhånd. Dataen som vi har samlet i hvert intervju består av lederens egne subjektive meninger, som utgjør et utgangspunkt for vår videre drøfting og analyse av empirien, i lys av det teoretiske rammeverket og relativt nyere forskning.

4.7 Intervjuprosess og datainnsamling

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av mars og april 2022. Både digitale og fysiske intervjuer var alternativer ettersom samfunnet var gjenåpnet og nesten alle smittevernstiltakene var fjernet. Syv av åtte informanter var villige til å gjennomføre intervju ved fysisk oppmøte, og vi har kun hatt ett digitalt intervju via Microsoft Teams. Gjennomføringen av intervjuene gikk helt greit på begge måter, men vi synes at det å gjennomføre intervju ansikt til ansikt med informantene har vært mest spennende og hensiktsmessig og har gitt oss muligheten til å få mest mulig utfyllende svar på spørsmålene. Det er fordi når man gjennomfører intervju digitalt så er dynamikken mellom intervjuer og informanten annerledes fordi det er vanskeligere å oppfatte og tolke kroppsspråk via skjerm. Dette understreker noen av problemene ved fjernledelse som også ble påpekt i intervjuene. Alle fysiske møtene ble gjennomført på arbeidsplassene til informantene og varte fra 45 til 60 minutter.

Vi brukte lydopptak som et hjelpemiddel for å dokumentere intervjuene. Dette gjorde vi ved å benytte diktafon-appen som er i utgangspunktet det eneste godkjente opptaksutstyret for bruk på OsloMet til innsamling av data (OlsoMet, 2022). En annen praksis som vi har hatt under hvert intervju er at den ene stilte spørsmål, mens den andre skrev notater. Informantene ble opplyst om bruk av lydopptak på forhånd, i samtykkeerklæringen (se vedlegg 2) som ble signert av alle informantene før selve intervjuet.

Etter at alle intervjuene ble gjennomført, transkriberte vi lydopptakene. I tråd med anbefalingene til Tjora (2021, s. 185-186) kom vi frem til at det er lurt å være litt mer detaljert når man transkriberer enn det man først tror er nødvendig. Derfor prøvde vi å gjøre en fullstendig transkribering av innsamlet datamaterialet. Vi valgte å transkribere på bokmål og samtidig anonymiserte vi alle opplysninger som kan være lett identifiserbare for eksempel navn på informanten, etat, bydel, eller avdelings fagområder. For å få et helhetsinntrykk av datamateriale måtte vi gå gjennom alle skriftlige notater etter at vi ble ferdig med å transkribere intervjuene. Etter det fjernet vi mest mulig irrelevant informasjon og går videre med den informasjonen som er sentral for oppgavens problemstilling. Dette kalles for meningsfortetting, hvor man forkorter informantenes uttalelser og komprimerer lange setninger til kortere (Johannessen et al., 2010. s. 174). Dette gjorde vi for eksempel ved å fjerne små ord, uklare setninger med tenkepauser, irrelevant opplysninger eller omformulerer sitater som innebærer et klart preg av muntlig språk.

4.8 Koding av innsamlet data

Koding er et verktøy for å finne og organisere meningsbærende informasjon som er relevant for problemstillingen (Johannessen et al., 2010. s. 174). Målet vårt med koding har vært å ekstrahere essensen i det empiriske innsamlet datamaterialet for å redusere og ordne materialets volum (Tjora, 2021, s. 218). De sorterte kodene er utviklet fra innsamlet datamateriale. Ved koding ble det lettere for oss å analysere dataene og vi fikk bedre oversikt over funnene i intervjuene.

Etter koding gjennomførte vi kodegruppering og endte opp med 17 kodegrupper med relevant tematikk. Vi sorterte kodene etter disse kategoriene ved å utfylle dem med lignende utsagn, mønstre, sammenhenger og fellestrekk. En rekke enkelte koder kunne plasseres innenfor flere kategorier. Et eksempel kan være «lederens tilgjengelighet overfor medarbeidere ved bevisst bruk av ulike digitale kanaler», som går både under kategorien «lederens tilgjengelighet» og «bruk av ulike digitale verktøy».

Etter vi endte opp med 17 kodegrupper, valgt vi å sortere disse i tre hovedtemaer (se tabell 1). En slik systematisk gruppering har gitt oss bedre oversikt over innsamlet datamateriale og hjalp oss med å gjennomføre analysearbeidet, som var vesentlig å gjøre for å kunne besvare problemstillingen vår på en tilfredsstillende måte.

Tema 1: Kommunikasjon
<ul style="list-style-type: none"> • Informasjonsformidling ved digitale møter
<ul style="list-style-type: none"> • Informasjonsflyt
<ul style="list-style-type: none"> • Bruk av ulike digitale verktøy
<ul style="list-style-type: none"> • Lederens tilgjengelighet
<ul style="list-style-type: none"> • Uformell kommunikasjon
<ul style="list-style-type: none"> • Dialog

Tema 2: Relasjoner
<ul style="list-style-type: none"> • Påvirkning på relasjoner på avstand
<ul style="list-style-type: none"> • Følge opp medarbeidere
<ul style="list-style-type: none"> • Relasjonsbygging ved tilpasset oppfølging
<ul style="list-style-type: none"> • Opprettholdelse av tillitsfulle relasjoner
<ul style="list-style-type: none"> • Oppfølging av nyansatte
<ul style="list-style-type: none"> • Tilbakemeldinger
<ul style="list-style-type: none"> • Konflikthåndtering

Tema 3: Effektiv fjernledelse ved hjemmekontor
<ul style="list-style-type: none"> • Lederatferd ved fjernledelse
<ul style="list-style-type: none"> • Erfaringer med hjemmekontor
<ul style="list-style-type: none"> • Hjemmekontor som en permanent ordning
<ul style="list-style-type: none"> • Jobb og privat liv balanse

Tabell 1: Sortering av kodegrupper

4.9 Våre refleksjoner om krav til god kvalitet forskning

Vi har valgt en tradisjonelt teoribasert tilnærming i vår studie i den forstand at analysearbeidet vil ta utgangspunkt i utvalgte teorier og perspektiver (Tjora, 2021, s. 20). Samtidig skal tidligere

forskning på feltet gi oss grunnlag for å ta stilling til hvorvidt funnene våre understøtter eller avviser tidligere funn.

Ifølge Tjora (2021, s. 38) handler forskersubjektivitet om den personlige påvirkning som forsker kan ha på forskningen. Dette bærer ifølge Tjora større preg på den kvalitative analysen enn den kvantitative. Vi som forskere har vært særlig oppmerksom på å opptre rettferdig overfor informantenes bidrag og har vært opptatt av å redusere effekten av forskersubjektiviteten når vi har analysert data. Dette har vi gjort ved at begge var til stede under alle intervjuene og at vi arbeidet sammen med hele transkriberingsprosessen. Vi har begge kvalitetssikret hverandres transkriberinger og har gjort en felles vurdering av hvilke funn som bør tas med i analysearbeidet. I tillegg til det har vi gjort både koding og kodegruppering som også bidrar til å redusere rommet for subjektive tolkninger og feilslutninger.

Ifølge Johannessen et al., (2010, s. 230) dreier *validitet/gyldighet* i kvalitative undersøkelser seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. *Pålitelighet/reliabilitet* handler om intern logikk og sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet. En god redegjørelse med en rød tråd mellom empiri, analyse og teori bidrar til en styrket pålitelighet (Tjora, 2021, s. 263). Reliabilitet innebærer nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, innsamlingsmetoden og hvordan informasjonen bearbeides (Johannessen et al., 2010, s. 40).

For å øke validiteten (Tjora, 2021, s. 262) til vår forskning har vi vært nøye i utarbeidelsen av spørsmålene og funnene - i lys av utvalgte teorier. Vi har formulert hovedspørsmålene på en god og tydelig måte med noen underspørsmål, slik at informantene klarte å forstå hva som det spørres om. Målet har vært å styrke studiens validitet og reliabilitet. Vi har fått positive tilbakemeldinger fra informantene på utforming av spørsmålene i intervjuguiden. Noen bekreftet dette underveis i intervjuprosessen og noen på slutten av intervjuene, når vi stilte avrundings spørsmålene. Vi har også opplevd at de fleste informantene på eget initiativ ga oss svar på spørsmål som vi hadde tenkt å stille senere i intervjuet. Vi fikk også gode avsluttende svar på spørsmål om de hadde noe mer på hjertet som de mener har vært viktig for å belyse problemstillingen vår. Vi brukte lydopptak, for å sikre at viktige momenter under intervjuene ble ivaretatt og for å bruke informantenes sitater ordrett. Dette har også bidratt til å styrke undersøkelsens reliabilitet.

4.10 Etske betraktninger og personvern

Vi som forskere har vært bevisst på at det er viktig å ta hensyn til de etske betraktningene og gjennomførte prosjektet i henhold til gjeldende personvernregler. Vi meldte vårt prosjekt til Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) før vi begynte med datainnsamling, som ga oss tillatelse til behandlingen av nødvendige personopplysninger i samsvar med personvernregelverket (se vedlegg 3). Informert samtykke er et av de viktigste etske prinsippene som er knyttet til forskningsdeltakelse (Tjora, 2021, s. 102). Vi innhentet derfor en signert elektronisk samtykkeerklæring i forkant av hvert intervju. Vi ivaretok forskningsetiske prinsipper ved å behandle personopplysningene konfidensielt. Alle personidentifiserbare opplysninger ble anonymisert slik at ingen av informantene skal kunne gjenkjennes i den publiserte oppgaven og informantene ble informert om dette, både skriftlig og muntlig. Vi har vært svært bevisst på at hvor viktig det er å ivareta forskningsetiske prinsipper i vårt forskningsprosjekt.

5. Presentasjon av funn og analyse

I dette kapitlet presenter og drøfter vi studiens funn, når det gjelder mellomlederes opplevelse og erfaringer ved fjernledelse i lys av to av fire perspektivene i Molstad & Aspelis (2020) KROM modell. Vi strukturerer presentasjonen av funnene etter henholdsvis kommunikasjons- og relasjonsperspektivet. Vi avslutter hvert perspektiv med en oppsummering hvor vi analyserer og drøfter funnene våre opp mot relevant teoretisk litteratur og relativ nyere forskning på feltet. Vi bruker direkte sitater fra informantene for å underbygge funnene våre. I siste delen av kapitlet belyser og drøfter vi noen implikasjoner for lederatferd ved fjernledelse og hjemmekontor som en permanent ordning.

5.1 Kommunikasjonsperspektiv

Som nevnt tidligere hevder Mintzberg at ledere bruker opptil 80 prosent av sin arbeidstid til skriftlig og muntlig kommunikasjon med sine medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 394). Vi ønsker derfor å undersøke hvordan informantene våre opplever informasjonsflyten mellom dem og medarbeiderne når de ble pålagt å gå over til hjemmekontor under pandemien. Samtidig er vi interessert i å finne ut hvordan de klarer å håndtere de ulike utfordringene når kommunikasjon stort sett foregår kun gjennom digitale kanaler.

5.1.1 Informasjonsformidling gjennom ulike digitale møter

Våre funn tyder på at innen fleste virksomheter ble viktig informasjonen delt ut til medarbeidere ved ulike digitale møter som morgenmøter eller seksjonsmøter på daglig basis, ukentlig eller flere ganger i løpet av uken. Ledere har hatt ulik praksis for viktig informasjonsformidling innenfor sin organisasjon, i forhold til oppgavens omfang, medarbeiderens behov, oppgavens karakter og organisasjonsstørrelse.

Vi har hatt ukentlig morgenmøter i tillegg til seksjonsmøter hver 14. dag. I tillegg informerer jeg som leder på e-post eventuelt ved telefoni med hver enkelt medarbeider eller med alle medarbeidere, ut fra hva saken handler om. Jeg har brukt ulike medier og i tillegg har jeg også brukt Teams selvfølgelig.

Vi hadde to faste digitale møter til å begynne med hver dag. Det var mye, synes jeg. Men jeg ville at de ansatte skulle skjønne at jeg er der for dem.

To av våre informanter viser frem at de hadde fysiske møter hver andre uke før pandemien, men ved hjemmekontor så har de opplevd informasjonsformidling veldig positivt via Teammøter ettersom de fikk muligheten til å se hverandre på daglig basis.

En annen informant forteller at de ikke opplevde noe forskjell i informasjonsformidling siden de har hatt den samme praksis under pandemien ved å ha en fast møtedag i uken, men istedenfor å møtes fysisk så brukte de Teams. Videre sier han at det har vært stor forskjell i møteformen «siden det skjer noe med dynamikken».

5.1.2 Informasjonsutvekslingen i organisasjonen

Noen informanter peker på de nye hindringer knyttet til informasjonsutveksling med den nye arbeidsformen. En informant viser at informasjonsutvekslingen skjer veldig uformelt på arbeidsplassen. Eksempelvis hvis noen trenger hjelp med å fylle en reiseregning så er det vanligvis veldig enkelt å få hjelp på kontoret. Siden de er en liten organisasjon skjer mye av informasjonsflyten gjennom at folk stikker hodene sine til hverandre og får avklart ulike problemstillinger på stedet.

Det utvekslingsgapet ble større med fjernledelse, siden det er en del medarbeidere som ikke visste om hvordan de ulike kildene som vi pleier å bruke på de ulike typer sakene.

En annen informant forteller at informasjonsflyten har skjedd på samme måte som før pandemien. Ifølge vedkommende er årsaken at medarbeiderne hans er fagarbeidere som jobber ute hele dagen. Hvis det haster grunnet akutte saker så tar de kontakt via telefon og for generell informasjon sender han e-post på daglig basis.

En del informanter trekker frem viktigheten av dialog når det gjelder utveksling av informasjonen i deres organisasjoner. Derfor måtte de under pandemien etablere faste Teammøter hver uke for hyppig og tett dialog dem imellom.

Vi er avhengig av hele tida å ha veldig tett dialog oss imellom med våre sjefer og resten av systemet. På grunn av det så kjørte vi allerede de første måneder to møter i uka som gikk på hele etatens stab. Og i min enhet så kjørte vi fast et møte i tillegg til det, da vi så hverandre ansikt til ansikt på Teams. Også hadde jeg telefonkontakt med alle daglig.

Vi jobber veldig operativ så har vi åpen «chat» foran oss hele tida. Det er noe vi er vant med fra før av.

Fleste informantene betegner både «Workplace» og «Workchat» som kommunikasjonsverktøy for internkommunikasjon i virksomheter. Verktøyet «Workchat» har eksempelvis blitt brukt for direkte dialog gjennom dagen for å informere hverandre om aktuelle og viktige saker. En informant utaler det slik:

Så har vi brukt en-til-en «Workchat» bare for direkte dialog og elektroniske møter enten korte spontane eller også korte planlagte for å følge den enkelte.

5.1.3 Bevisst bruk av ulike digitale kommunikasjonsverktøy

Våre funn indikerer at ledere har bevisst benyttet ulike typer kommunikasjonsverktøy. De fleste peker mot at valg av informasjonskanal er avhengig av informasjonskarakter, oppgavens behov og hvem leder kommuniserer med.

Teams er jo på en måte det rette verktøyet som ble tatt i bruk som en møtekanal og det var jo bare tilvenning og den har jo fungert, men Workplace har også vært et veldig viktig verktøy.

Teams har vært det primære middelet og gikk veldig fint siden Oslo kommune har jo bevisst jobbet med den, for å få stabilitet.

Jeg var ny som leder og visste ikke hvordan mine medarbeidere så ut en gang. Jeg brukte Teams til å bli kjent med dem og å se på dem. Jeg krevde å ha daglig møter for å si hei og ha det sosiale.

Noen informanter vektlegger også viktigheten av både Workplace og Workchat som viktige kommunikasjonsverktøy i tillegg til Teams avhengig av oppgavens karakter.

Jeg prøver å ta det ut fra oppgave og behov. Hvis det er statisk informasjon så prøver jeg å bruke innlegg på Workplace i en gruppe, men hvis det er en kort beskjed så bruker jeg Workplace chat (...) prøver å ikke ha for mye e-post. Hvert fall når det gjelder beskjeder.

Nå foretrekker jeg å ringe på Teams enn vanlig telefon. Vi bruker chat til små meldinger eller spørsmål eller kjappe avklaringer. Mail har jeg brukt mindre. Historisk har vi brukt e-post til alt mulig. Mail er litt gammeldags på den måten. Man må jo endre vane.

Vi ser at de fleste informantene har adoptert nye arbeidsvaner med å bruke Teams og Workplace, istedenfor å bruke e-post og telefon aktivt. Men samtidig oppdager vi at noen informanter fortsatt bruker telefon og e-post som aktiv kommunikasjonskanal på grunn av sin arbeidssituasjon eller som et personlig valg.

Jeg vet ikke om jeg brukte mest Teams, vil jeg ikke påstå. Jeg bruker e-post, Teams og telefon. Det er en blanding.

En del informanter påpeker at bruk av ulike kommunikasjonsverktøy medfører noen store fordeler som effektive og målrettede møter. Samtidig medførte verktøyene også noen praktiske utfordringer. Flere av våre informanter erfarte at det ble mer støy på digitale flater enn i fysiske møter. Eksempelvis erfarte de tekniske problemer som dårlig lyd, bildet henger eller folk må inn og ut av digitale møter.

Bildet henger, sliter med å dele skjerm og alt mulig sånn. Så det blir en del teknisk utfordringer som blir forstyrrende.

En del informantene opplever utfordringer med samhandlingen, utviklingsprosesser og diskusjoner i digitale møter.

I fysiske møtet så har du en annen måte å diskutere ting på. Men på Teams kan det hende at det er flere som kaster seg på diskusjon som ødelegger for andre og flere avbrytelser. Det har vært utfordrende.

Vi har nok mistet litt av den dynamiske hjernestormingen som man vil ha når du sitter ansikt til ansikt (...) når du møtes elektronisk så blir det veldig målrettet, den spesifikke saken du skal diskutere. Det er ikke rom før og etter. Agenda er dette, vi snakker dette (...) takk, ferdig og ha det.

To av informantene berører en annen problematikk ved Teams og opplyser at Teams ikke er den sikreste kanalen når det gjelder formidling av taushetsbelagte opplysninger for eksempel

ved møte med sykehus eller fastleger. Da foretrekker de å bruke en annen kommunikasjonskanal som heter «Join».

I Oslo kommune fikk vi raskt på plass Teams som digital løsning. Også fikk vi Join, norsk helsenett som er toveissikret informasjon for taushetsbelagte opplysninger.

5.1.4 Viktigheten av å være tilgjengelig

God struktur og god forutsigbarhet er spesielt viktig for organisering av dagen med tanke på å være tilgjengelig når leder og medarbeider ikke er lokalisert på samme kontorsted (Molstad og Aspeli, 2020 s. 92). Denne påstanden blir forsterket da flere informanter peker på viktigheten av å være tilgjengelig fra hjemmekontor.

Det var viktig hele tiden å være tilgjengelig. Alltid fra 7 til 16 og ikke minst når de ringte meg på telefon utenom Teams så fikk de svar.

Jeg er tilgjengelig fra 7 til 20. Så vår hverdag selv om vi har kontortid 8 til 16 så skjer jo ofte hendelser utenom dette.

Det er lettere å observere en leders tilgjengelighet når vedkommende befinner seg på samme kontorsted som medarbeider ved å se om han er opptatt i et møte, har besøk eller tar en kaffepause. Flere informanter underbygger dette poenget at når medarbeiderne ikke lenger har denne muligheten, så er det naturlig å sjekke lederens kalender om han er ledig.

Jeg bruker mye kalender og er veldig oppdatert på kalender. (...) de ser meg når jeg er ledig og når jeg ikke er ledig.

Hvis du tar en typisk dag så er jo vi veldig kalenderdrevet. Alt som skal gjøres må inn i kalenderen. Hvis det står ikke i kalender så forsvinner den. Så jeg tar en fot i bakken med min kalender på mandagen.

I forbindelse med organisering av dagen når det gjelder kommunikasjon, opplever flere informanter overgangen til hjemmekontor som krevende. Fleste ledere har hatt hektiske perioder underveis med stor pågang av digitale møter. Dermed ble det vanskelig for dem å være lett tilgjengelige. Likevel forsøkte lederne å være tilgjengelige på de fleste digitale kanalene.

Det har ikke vært lett å være tilgjengelig, fordi det er mye møter. Da er det alltid mulig å kontakte meg på Workchat, SMS eller e-post. Da har det vært nødt til å ta noen vurderinger underveis (...) ok da må jeg ringe tilbake.

Når det gjelder lederens tilgjengelighet overfor medarbeidere påpeker samtlige informantene at de har vært ekstra bevisst på å være tilgjengelige via ulike digitale kanaler. Dette avhenger av organisasjonens størrelse, oppgavens art eller hvor mange medarbeidere lederen har personalansvar for. Noen ledere har brukt telefon som et aktivt kommunikasjonsverktøy for å være tilgjengelig, mens andre har klart seg fint ved hyppig bruk av chat, Teams eller e-post.

Det går veldig mye på tilgjengelighet, Jo kjappere svarer jeg jo bedre er det. De spørsmålene som kommer på chat er jo lettere å gi svar på, men de som kommer på e-post er saksbehandlingsgreier som tar tid.

Jeg vil si at det blir jo telefonen som blir det viktigste ledermiddelet for det (...) fordi det er en ting som skal sjekkes, hvis de har et problem så ringer de, man trenger ikke å koble opp på Teams nødvendigvis med mindre det er kanskje litt større møter som involvere flere eller det et konkret dokument som vi kanskje skal se på sammen.

En av informantene opplever at terskelen for å ta kontakt ble høyere fra hjemmekontoret når de måtte kommunisere gjennom ulike digitale kanaler.

Det gjelder nok ikke bare kommunikasjon med meg, men gjelder også internt på huset her da at folk er vant til å stikke hode inn til hverandre, men på hjemmekontor ble definitivt naturlig redusert, men jeg prøvde å være tilgjengelig via chat, telefon eller e-post så godt jeg kan.

5.1.5 Savn av uformell kommunikasjon

Behov for uformell kommunikasjon ved hjemmekontor blir fremhevet av alle informantene. Det er en risiko for at uformell kommunikasjon mellom en leder og medarbeider blir mindre når praten ved kaffeautomaten, i korridorer eller i forkant av møter forsvinner. Derfor er det viktig for en leder å være ekstra oppmerksom på å vedlikeholde denne relasjonsbyggende aktiviteten ved hjelp av de tilgjengelige kommunikasjonskanalene.

Savn på uformell kommunikasjon har vi sett som en stor utfordring. Det er det minuset. Du får ikke den kaffepraten. (...) så begynte vi med en dag i uka lunsj fordi du er veldig formell når du er på skjerm.

Vi har hatt kanskje sånn småprat ved begynnelsen av et Teammøte, men der er det ikke samme vel man si. Der blir det gjerne de som snakker mest og høyst som kommer frem.

En del informanter påpeker viktigheten av behov for «småprat» på arbeidsplassen. De mener at småprat mellom medarbeidere ikke bare handler om at hvordan de har det generelt, men også ofte knyttet til å dele erfaringer og meninger som kan bidra med å utvikle faglig kunnskap blant medarbeiderne.

Det blir selvfølgelig personlig savn, men det blir også et faglig savn. Faglig negativ utvikling av det. Jeg merker blant ansatte så har det vært savnet siden de har hatt behov for små prat.

Noen ledere har iverksatt tiltak for å imøtekomme utfordringer ved mangel på uformell kommunikasjon, men i praksis lyktes de ikke i like stor grad som de hadde forventet.

Vi prøvde å ha uformell kommunikasjon ved hjemmekontor. Ledelsen har tatt initiativ om sånne ting. Det ble forsøkt med kaffepauser på Teams, hvor vi satt med hver sin kaffekopp. Men det fungerte ikke som forventet, det ble færre og færre etter hvert som deltok på disse og på slutt var det bare oss i ledelsen.

Den uformelle kommunikasjon i en virksomhet spiller en sentral rolle i det daglige arbeidslivet. Det er også viktig for virksomhetenes sosiale aspekt. Én informant uttrykte det slik:

Når man har fysiske møter da har du mye dialog. (...) det blir mye enveis kommunikasjon på Teams med mange deltakere og noen blir passive, vi mangler mye av det sosiale der.

Våre funn tyder på at lederne generelt har opplevd uformell kommunikasjon utfordrende ved bruk av digitale verktøy. Lederne måtte planlegge i større grad for å følge opp den spontaniteten som blir borte i den digitale verden. Molstad og Aspeli (2020, s. 134) hevder at med fjernledete medarbeidere er det en stor risiko for at hovedtyngden av kommunikasjon

bare handler om arbeidssituasjonen og arbeidsoppgaver, det vil si mest formell kommunikasjon. Våre funn støtter i stor grad dette.

5.1.6 Betydning av ikke verbal kommunikasjon

Vi ønsker å undersøke viktigheten av ikke verbal kommunikasjon for ledere når det gjelder oppfølging av medarbeiderne sine, opplevelse av tillitsfulle relasjoner og det sosiale livet i virksomheten, og hvordan dette ble påvirket av pålagt hjemmekontor.

Kommunikasjon gjennom gestikulering og ansiktsuttrykk er av stor betydning. Det er helt naturlig at vi benytter kroppsspråk for å gi tilleggsinformasjon, understreke hva som er viktig, eller påvirke mottakeren til å ta imot og akseptere fremstillingen av budskapet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 399). Flere informanter underbygger dette poenget og peker på hvor viktig kroppsspråket er når det gjelder effektiv kommunikasjonen.

Vi har en avdeling som er veldig sårbar. Det er lite tid til å plage noen. Så det er annerledes når man ser hverandre. Jeg ser liksom om du er lei deg. Er det noe spesielt der. Der er noe med ditt kroppsspråk. Det fanger man ikke så lett opp når man sitter på Teams eller i en telefon. Jeg er veldig glad nå for å komme tilbake på kontoret.

Kommunikasjon er drivkraften og livsnerven i enhver form for tillit, og den er nødvendig for å initiere, opprettholde og styrke tillitsfulle relasjoner i organisasjoner (Julsrud, 2018, s. 110). Flere ledere nevner at de er så godt kjent med medarbeiderne sine fra før av at den digitale kommunikasjonen har hatt lite påvirkning på tillitsforholdet mellom dem.

Vi er sammensveiset i utgangspunkt før den krisen kom og har allerede et veldig høyt tillitsnivå. Når du har så få medarbeidere som her (...) så vet du stort sett alle problemene de har. De blir en slags familie. Vi får tilliten veldig fint inn. Så jeg trenger ikke å ha kamera på for å vite at den og den personen er på. Men man gjør det likevel for å skape den fellesskapsfølelsen.

Noen av informantene påpeker at å ta i bruk ulike digitale verktøy i jobbsammenheng har gitt dem mulighet til å bli bedre kjent med hverandre. Dette kan igjen forsterke tillitsforholdet mellom lederne og medarbeiderne. Disse lederne har hatt daglig kontakt med medarbeiderne sine, stort sett via telefon, før pandemien og har ikke møtt hverandre veldig ofte.

Når du ser vedkommende på Teams så har du mer ansvar for å være til stede. Jeg synes det har fungert fint. Nå foretrekker jeg å ringe på Teams enn vanlig telefon.

Når jeg ble leder så innførte jeg at vi skal kun bruke Teams for å bli bedre kjent med hverandre. Jeg vil at de skal være med å bruke kamera for å bli kjent, for å få den sosiale tryggheten, tilknytningen og ikke minst for å skape tillit.

5.1.7 Viktigheten av dialog innen kommunikasjon

En god dialog er en viktig bestanddel av gjensidig og forpliktende kommunikasjon. En dyktig leder må være i stand til å skape en god dialog med sine medarbeidere (Molstad & Aspeli, 2020, s. 61). Fleste informanter understreker viktigheten av dialogen som den rette kommunikasjonsformen under visse omstendigheter som hjemmekontor.

Vi var avhengig av hele tida å ha veldig tett dialog oss imellom hele etatens stab og i min enhet.

Det har vært hyppig dialog mellom oss hele tiden. Vi faktisk fordelte oppgaver og fulgte opp.

Noen informanter påpeker viktigheten av dialog for å skape et godt psykososialt miljø ved hjemmekontor.

Det konkrete som jeg har gjort er å skape arenaer ved hjelp av den gode dialogen, for å ha et godt psykososialt arbeidsmiljø.

De psyko-sosiale aspekter når vi sitter på hver sin tue er 100% avhengig egentlig av talekommunikasjon. Og det med muligheten til å se hverandre. Det å fysisk se ansiktet på skjermen. Da vet de ansatte at jeg er tilgjengelig.

Noen av informantene opplever at det lett kan oppstå misforståelser og uklarheter når man har dialog gjennom ulike digitale verktøy som e-post, chat eller tekstmelding.

Det er nok noe med at man ikke leser ansiktet så godt og det som står i e-posten eller meldingen kan virke hardere enn kanskje den er ment.

Formen på en chatmelding kan oppfattes annerledes, når jeg får en melding så pleier jeg å svare den ut veldig fort og på den måten blir formen på den skriftlige tilbakemeldingen kort og knapp.

En informant foretrekker å ha verbal enn ikke verbal kommunikasjon for å unngå misforståelser siden et budskap kan tolkes ulikt om det formidles skriftlig enn muntlig. Våre funn viser at det er viktig for ledere å beherske den ikke verbale kommunikasjonen like godt som den verbale kommunikasjonen. Derfor bør en leder være bevisst på å trene sine kommunikasjonsferdigheter for å gjennomføre en god dialog ved bruk av digitale verktøy.

5.1.8 «Workplace» som et viktig kommunikasjonsverktøy

Fleste informantene trekker frem Workplace som et kommunikasjonsverktøy som egner seg til å formidle ulike typer budskap og formål. Alle informantene opplyser at Workplace har blitt en integrert løsning i intern kommunikasjon til alle virksomhetene. Vi ser at noen virksomheter bruker den aktivt for ulike formål, mens andre føler ikke behov for regelmessig bruk av Workplace.

På hjemmekontor har mye av kommunikasjonen pågått via Workplace og Workchat. Vi innførte jo nok så fort Teams som selve møteformen siden Workplace teknisk sett fungerer ikke så godt.

Vi er egentlig en rådgivningsorganisasjon. Så vi brukte Workplace mye for å spre budskap også for det sosiale.

Vi har Workplace, men bruker det veldig lite. For eksempel hvis det er en interessant fagartikkel som er nyttig å lese, så deler jeg den med mine medarbeidere.

En informant bruker Workplace aktivt, når det gjelder informasjonsutveksling og kunnskapsdeling i virksomheten.

Vi flyttet en del viktig teknisk informasjon over til Workplace, og den funker som en type bibliotek.

En informant viser ulemper med å ha mange kommunikasjonskanaler og mener at Workplace er med på å øke stressfaktor til medarbeidere, siden det blir altfor mye informasjon å forholde seg til, i tillegg til egne arbeidsoppgaver.

Jeg er ikke så glad i Workplace. Vi har altfor mange kanaler. Workplace er fint for å markedsføre noe eller dele noe morsomt, men faglig sett synes jeg det er mye verre. Workplace er med på å øke stressfaktoren til de ansatte.

5.1.9 Kommunikasjonsperspektivet i sin helhet

Kommunikasjon og bevisst bruk av kommunikasjonskanaler står sentralt i kommunikasjonsperspektivet. Derfor er det essensielt for en leder å ha gode kommunikasjonsferdigheter. Klok og bevisst bruk av digitale verktøy er også viktig ved overgangen til hjemmekontor (Molstad & Aspeli 2020, s. 43). Funnene våre tyder på at de ulike digitale kommunikasjonsverktøyene fra ledernes side bevisst blir brukt og tilpasset informasjonens karakter, oppgavens behov og omfang, samt hvem som er mottakeren.

Målgruppen vår er mellomledere fra Oslo kommune, hvor Teams ble innført som et sentralt digitalt kommunikasjonsverktøy. Alle påpeker at Teams har vært det viktigste verktøy i den forstand at lederne kunne bruke Teams for å ringe, med eller uten kamera, for å chatte eller for å ha fellesmøter. Noen informanter mener at bruk av videomøter på Teams gir medarbeiderne mulighet til å bli bedre kjent med lederen sin. Dette kan bidra til å skape tillitsfulle relasjoner, sosiale trygghet samt tilknytning til virksomheten. Dette underbygger Krehl og Büttgen (2022, s. 20) i sin forskning at ledere via videomøter kan skape personlig interaksjon som kan være en motivator for medarbeidere og en bidragsyter til effektiv ledelse. I tillegg til Teams så benyttet informantene våre en rekke andre digitale verktøy som for eksempel telefon, Workplace eller e-post.

Kommunikasjon regnes som den viktigste prosessen i alle virksomheter når det gjelder informasjonshenting og informasjonsformidling (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Informantens opplevelse av informasjonsutveksling og grad av kontakten mellom leder og medarbeider peker i begge retninger. For noen virksomheter er tilstedeværelse en forutsetning for fri flyt av informasjonen mellom leder og medarbeider. Ledere nevner at kvaliteten på arbeidet som de produserer og leverer er avhengig av at folk fysisk er til stede. Derimot skjer informasjonsutveksling for en del virksomheter under pandemien gjennom hyppig dialog via chat med hverandre og dermed er ikke avhengig av at medarbeiderne er fysisk til stede på arbeidsplassen.

(Whillans et al., 2021, s. 9) anbefaler at ledere bør starte arbeidsdagen med et stand-up-møte (som morgen innsjekking), der hver enkelt medarbeider snakker om sine daglige mål. Våre informanter har også hatt lignende praksis ved å ha digitale morgenmøter. I tillegg til morgenmøter har de også etablert faste og hyppige digitale møter som et tiltak for å oppnå effektiv digital kommunikasjon. Disse møteplassene ga medarbeiderne en mulighet til å diskutere og drøfte ulike problemstillinger knyttet til arbeidsoppgaver og hjemmekontor i plenum.

Newman og Ford (2021, s. 6) anbefaler ledere å ha jevnlig digital kommunikasjon for å opprettholde tillit med sine medarbeidere. Noen av våre informanter har hatt hyppige telefonsamtaler eller Teams møter med hver enkel medarbeider for å skape tillitsfulle relasjoner og skape effektiv kommunikasjon når de hadde begrenset mulighet til å møtes fysisk.

Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 402) beskriver at i dagens arbeidsliv har digitale kommunikasjonsverktøy klare fordeler i form av rask og effektiv kommunikasjon. Våre informanter opplever også at bruk av disse ulike verktøyene både er positivt og effektivt, og noen av dem føler at Teams har fungert som en erstatning for fysisk tilstedeværelse. De Paoli (2020, s. 235) viser til utfordringer i form av støy som er et utbredt problem i digitale møter, enten fordi det skjer noe på hjemmekontoret eller fordi deltakerne sjekker e-post, bruker mobil, leser nettavis og annet. Våre funn er i tråd med denne forskningen ved å vise at samhandling gjennom skjerm har vært utfordrende grunnet støy blant annet i form av tekniske problemer, avbrytelser, forstyrrelser og konsentrasjonsproblemer.

Det har vært utfordrende for de fleste informantene å være lett tilgjengelige overfor medarbeidere gjennom digitale kanaler. Under hjemmekontor har våre informanter opplevd hektiske perioder underveis med stor pågang av digitale møter med lite pauser. Krehl og Büttgen (2022, s. 22) anbefaler at ledere bør organisere sine daglige kalendere på en smart måte med nok pauser. Videre påpeker informantene fordelene av fysisk tilstedeværelse når det gjelder deres tilgjengelighet siden da er det lettere for medarbeiderne å observere og fange opp signaler på arbeidsplassen. Likevel viser funnene våre at ledere prøver best mulig å være tilgjengelige ved aktiv bruk av ulike kommunikasjonsverktøy i forhold til oppgavens art.

For å oppnå effektiv kommunikasjon, er det viktig for ledere for å kunne både lese og forstå medarbeiderens kroppsspråk. På den måten blir det lettere for ledere å følge sine medarbeidere på en god måte. Mye av kommunikasjonen som foregår i en organisasjon er ikke-verbal, og faktorer som stemmebruk, kroppsspråk, ansiktsuttrykk, fysisk berøring eller våre bevegelser blir også med å forstå hele konteksten. Dermed må en arbeide mer med å prosessere ikke-verbale signaler for å bestemme hva som egentlig menes med det som blir sagt (Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 280; De Paoli 2020, s. 234). Funnene våre samlet sett viser at det har vært krevende for ledere å lese kroppsspråket og følge opp medarbeiderne gjennom digitale flater. De Paoli (2020, s. 233) bekrefter også at det er lettere å misforstå hverandre ved digitale møter, når vi ikke kan tolke kroppsspråk like godt som i ansikt-til-ansiktsmøter. Flere informanter mener at de kunne ha oppdaget en del ting tidligere hos medarbeidere hvis de hadde ansikt-til-ansiktsmøter siden det er lett å skjule ting ved digital kommunikasjon. Våre funn støtter også De Paoli (2020, s. 234) sin forskning at kommunikasjon med mennesker via skjerm oppleves annerledes enn ansikt-til-ansiktsmøter der man ser andre mennesker tydelig.

Mangel på ansikt-til-ansiktkommunikasjon innebærer en viss risiko at en mislykkes med å danne grunnleggende tillit mellom hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 288). Fleste informanter gir uttrykk for at en styrke var at de allerede hadde etablerte tillitsforhold med sine medarbeidere før de måtte over til hjemmekontor. Av denne grunn hadde ikke mangelen på ansikt-til-ansiktsmøter en like stor påvirkning på deres relasjoner. Andre informanter har opplevd en stor grad av tillitsbygging ved bruk av Teams møter, der de fikk muligheten til å se hverandre i større grad enn før pandemien, da det meste av kommunikasjonen foregikk via telefon, e-post eller chat. Dette samsvarer med nyere forskning som avslører at bruk av videomøter erstatter ansikt-til-ansikt kommunikasjon når man leder hjemmefra (Krehl og Büttgen, 2022, s. 20).

Hyppig og tett dialog er en forutsetning for å oppnå effektiv kommunikasjon og har blitt brukt som et viktig hjelpemiddel for å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø ved hjemmekontor, påpeker våre informanter. Julsrud (2018, s. 109) hevder at vi mennesker ofte legger personlige erfaringer og forståelse til grunn for den mening som dannes, og det er et stort rom for uklarheter og misforståelser. Nesten alle informantene understreker dette poenget og mener at dialog som skjer via skriftlig kommunikasjon kan skape misforståelse i den forstand at et budskap ofte blir oppfattet annerledes enn det som egentlig var ment. For å unngå

misforståelser ved den ikke verbale kommunikasjonen foretrekker noen informanter enten å svare så fort så mulig eller ringe istedenfor å ha dialog via chat eller melding.

Informantene peker mot at det har vært et stort savn etter uformell kommunikasjon hos medarbeidere. Noen mener at mangel på småprat har gitt dem både personlig og faglig savn. Småprat på arbeidsplassen kan være en kilde til utveksling av viktig kunnskap og gode erfaringer som er viktig for medarbeiderens fagligutvikling. De Paoli (2020, s. 235) hevder at det er mindre sosial prat i digitale møter, hvilket er bra for tidseffektivitet, men ikke nødvendigvis for å engasjere, skape tillit og oppnå god kommunikasjon. Informantene våre mener at den uformelle praten på Teams ikke i tilstrekkelig grad erstatter den uformelle praten som foregår fysisk på arbeidsplassen.

Whillans et al., (2021, s. 5) understreker behovet for å planlegge uformelle aktiviteter som virtuelle kaffepauser eller teamlunsjer for å gi medarbeiderne arena for å snakke om ikke-arbeidsrelaterte emner og for å bli bedre kjent med hverandre. Vi ser at våre informanter har gjennomført lignende tiltak med blandete resultater. Noen har prøvd ut felles kaffepauser på Teams, men de har ikke vært særlig populære blant medarbeiderne. En informant forteller at de har hatt fredagskaffe og quiz. En av informantene oppfordret medarbeiderne sine til å ta lunsj over Teams som en digital sammenkomst. To andre informanter mente at felles lunsj på Teams ikke kunne anbefales, fordi de mente at deres medarbeidere trengte et digitalt avbrekk i arbeidsdagen.

Avslutningsvis kan vi si at ledere samlet sett har opplevd overgangen til hjemmekontor krevende særlig når det gjelder lederens tilgjengelighet. Digitale flater har betydelig påvirket betingelsene for kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Allikevel får vi inntrykk av at mellomledere har klart seg hjemmekontors perioden på en god måte under pandemien, ved bevisst bruk av ulike digitale verktøy for å oppnå effektiv kommunikasjon. Det er viktig å legge merke til her at det viktigste er å ta i bruk teknologien på en slik måte at den blir en ressurs og ikke en begrensning (De Paoli, 2020, s. 229).

5.2 Relasjonsperspektiv

For de aller fleste mennesker er relasjoner viktige for å lære, trives og utvikle seg (Spurkeland, 2018 s. 41). Derfor er vi interessert i å undersøke hvordan informantene våre har opplevd

relasjonsbygging ved fysisk avstand og hvordan man best kan imøtekomme de ulike utfordringene når samhandling skjer kun via skjerm.

5.2.1 Fysisk avstands påvirkning på relasjonen mellom leder og medarbeider

Alle informantene understreker at fysisk avstand har påvirkning på leder-medarbeider relasjoner. En informant sier at en organisasjons størrelse er av stor betydning når det gjelder utvikling av leder-medarbeider relasjoner. På avstand er en leder nødt til å etablere faste rutiner, møter og arenaer for utveksling av lederskap.

En leder må ha en slags plan at i løpet av dagen skal han snakke med hver av sine medarbeidere på telefonen. De skal vite at du er der for dem.

Det å gi dem mulighet til å bli sett blir essensielt. Du må lage en rygg som gjør at folk vet at de blir fulgt opp.

Å bygge gode relasjoner med nye ansatte under pandemien blir påpekt som en utfordring av de fleste. Samtidig trekker informantene frem viktigheten av å ha gode etablerte relasjoner der medarbeiderne kjenner hverandre fra før av som en fordel når det gjelder å opprettholde relasjoner via digitale.

Vi er veldig sosialt sammensatt og medarbeiderne mine er jo på en måte mine venner så utfordringer har vært nok en gang med de nye. Vi har tenkt mye på om hva vi skal ha fokus på slik at de skal følge seg velkommen.

En annen informant setter i gang et tiltak der hensikten er å samle medarbeidere på en felles lunsj hver mandag med tanke på å opprettholde relasjoner.

Det er noe med å bygge relasjoner når du ikke kan møtes fysisk (...) det er mye mer fokus nå om hvor viktig det er å møtes fysisk.

5.2.2 Vanskeligere å følge opp medarbeidere

Når det gjelder oppfølging av medarbeidere opplyser samtlige av informantene at det har vært vanskeligere for dem å oppfatte hvordan medarbeidere har det på hjemmekontor via skjerm. Lederne undertrekker at det har vært krevende å oppdage signaler via skjerm i forhold til fysiske møter, der det er lettere å bli avslørt.

Bilder henger litt, du får ikke med mimikken, du får ikke med deg arbeidsmengden på samme måte. Så jeg synes det har vært utfordrende å ha fjernledelse sånn sett.

Det går an å skjule ting når man sitter på Teams. Men da det er det som er kunsten også å få lokket frem hvordan man egentlig har det.

I tilknytning til hjemmekontor påpeker en av informantene at han har hatt vanskeligheter med å følge opp en av sin medarbeider på en ordentlig måte. Vedkommende har hatt mye sykefravær i det siste og har ikke engasjert seg personlig, opplyser informanten.

I utgangspunktet så er det vanskelig å få tak i det, hadde det vært på arbeidsplassen så kunne det ha vært lettere med både at jeg kunne ha sett henne, kunne snakket med henne og de andre kollegaene kunne passe på henne og det kunne ha blitt litt mer personlig hvis hun var her på kontoret.

Noen informant uttaler at jevnlig kontakt med sine medarbeidere kan bidra til å skape følelsen av å bli sett og forstått. Dette står sentralt i leder hverdagen når vedkommende kommuniserer med sine medarbeidere via digitale (Molstad & Aspeli, 2020, s.164).

Jeg har etablert en jevnlig struktur med 15-minutters samtale med hver individuelt ukentlig der agenda var typisk om hvordan det går, og der merket jeg at jeg fanget opp ting bedre.

5.2.3 Relasjonsbygging ved individuelt tilpasset oppfølging

Fleste informanter tyder på individuelle forskjeller blant medarbeidere når det gjelder relasjonsbygging og lederens oppfølging av dem. Det har vært forskjellig lederpraksis i forhold til oppfølging siden noen medarbeidere har hatt behov for daglig kontakt, mens det fungerte bra for noen å ha kontakt bare en gang i uke.

Det finnes ikke et svar med to streker under om hvordan du bygger en relasjon. Fordi det er et forhold mellom to mennesker. Du kan ikke gjøre det likt med alle du møter. Det blir individuell tilrettelegging for hver enkelt.

Molstad og Aspeli (2020, s. 128) viser at i visse situasjoner ved fjernledelse blir det nødvendig å ha tette oppfølgingssamtaler som kan være på daglig eller ukentlig basis, i forhold til situasjonen. Digital kommunikasjonen skaper hindringer for å beholde gode relasjoner,

opplyser en informant. Dermed har vedkommende vært mer bevisst på å ha ukentlig oppfølging av sine medarbeidere ved å ha femten minutters samtale med hver enkel. En annen informant sier at han er veldig opptatt av å følge godt med sine medarbeidere grunnet utfordringer knyttet til hjemmekontor. Han mener at det er en del av lederrollen hans å være tilgjengelig samt gi støtte til sine underordnede når de er sårbare.

Hvis jeg hører ikke i løpet av uke fra mine medarbeidere så ringer jeg dem uansett og bare spør om hvordan det går. Det er viktig for meg å behandle folk rettferdig.

Ifølge Molstad & Aspeli (2020, s. 164) står opplevelsen av rettferdighet ved medarbeiderne sentral i lederhverdagen når vedkommende kommuniserer med sine medarbeidere ved fjernledelse.

5.2.4 Opprettholdelse av tillitsfulle leder- medarbeider relasjoner

Når det gjelder å opprettholde tillitsfulle relasjoner mellom leder og medarbeidere peker en del informanter på individuelle forskjeller. De opplyser at en må jobbe hele veien med å skape, opprettholde og vedlikeholde tillitsfulle relasjoner.

Tillitsfulle relasjoner er det viktigste uansett om det er lite eller mye. Så er det veldig personavhengig. Noen er veldig innovative mens andre er mere lukket personer. Da er det den balansen der, men alle trenger det.

Jeg mener at tillitsforholdet må jo bygges i fredstid. (...) det relasjonelle må bygges i fredstid. Man må jobbe med dette hele veien.

Noen informanter trekker frem faktorer som er av betydning for å skape tillitsfulle relasjoner. De mener at medarbeidere har ulike behov og at disse behovene endrer seg over tid, dermed er lederen nødt til å imøtekomme disse behovene i form av å gi tilpasset støtte og veiledning. Med hensyn til å bygge tillitsfulle relasjoner forteller en informant at det kreves mer av han som leder å føle opp medarbeidere sine når han ikke ser dem jevnlig. Mange av hans medarbeidere har gått gjennom vanskelige perioder i løpet av de to siste årene. Det har vært utfordrende for vedkommende å gi dem støtte i slike situasjoner siden det har vært begrenset adgang til fysisk kontakt.

Det krever mer av deg som leder å ha den bevisstheten og klarer å fokusere på hvor disse ansatte står nå. Når det er ansikt til ansikt, så er det mye lettere for meg, og vanskelig for ansatte å gjemme seg bort.

Noen informanter opplever tillitsbyggingen vanskelig ved fjernledelse, mens andre har ikke merket noe forskjell i det hele tatt.

Det er mer utfordrende med fjernledelse, ja det vil jeg si.

Kulturen vår har vært positiv (...) den har vært støttende og inkluderende og har blitt videreført ved hjemmekontor. Også videreført når vi er tilbake igjen.

Det har ikke vært noe særlig påfallende.

Hvert fall mine medarbeider sier at de har tillit til meg og jeg har tillit til dem og det er vi også avhengig av når folk jobber på hjemmekontor.

5.2.5 Ivaretagelse av nyansatte

På spørsmål om ivaretagelse av sine nyansatte svarer de fleste lederne i denne studien at det kreves en annen tilnærming for oppfølging ved bruk av hjemmekontor. Det blir enda viktigere for lederne å ta vare på de nyansatte for at de skal føle seg velkomne og i den forbindelsen må det gis tilpasset veiledning, opplæring og støtte.

Vi laget et opplegg hvor hun ble fulgt opp av kollegaer eller meg den første tiden, slik at hun føler seg trygg.

Jeg har snakket med mine medarbeidere at de skal ta godt imot henne og de har forpliktelser og oppgaver i forhold til den nyansatte, slik at hun føler seg velkommen og får opplæring om rutiner. Vedkommende selv sier at hun følte seg godt ivaretatt med de forutsetningene som var til stede da hun kom til oss.

Jeg har vært veldig obs på at nyansatte bli ivaretatt. Vi hadde fokus på at de fikk hjelp og at de kunne ringe til hverandre. Vedkommende hadde to kontaktpersoner og én gang i uka ringte jeg.

5.2.6 Viktigheten av anerkjennelse

Anerkjennende atferd kan bli et bevissthets- og praksisområde for utvikling av relasjonell atferd (Spurkeland, 2018, s. 48). Derfor påpeker de fleste lederne i denne studien nødvendigheten av å anerkjenne og verdsette sine medarbeidere ved å gi positive tilbakemelding i form av ros. Funnene våre tyder på at lederne har vært mer bevisst på å gi verbal oppmuntring, verbal støtte og sende skryt på e-post fra hjemmekontoret. Våre funn støtter Drønnes (2020, s. 87) sin forskning som anbefaler at ledere bør sende ut e-post en gang i uken hvor de anerkjenner sine medarbeidere og dermed skaper en kultur av positivitet på arbeidsplassen.

Jeg har vært mer bevisst under pandemien å gi medarbeiderne verbal oppmuntring. Da får de den følelsen av å bli sett.

Det er jo lett å gi anerkjennelse til noen som gjør noe bra. Også har vi en kultur der vi også gir positive tilbakemeldinger i chatten ved å sende emoji. Bruken min av hjertet istedenfor tommel opp har på en måte endret seg helt gjennom de to årene her. Det var ikke aktuelt å bruke hjertet før.

Anerkjennelse gis mye mer enn når man er fysisk til stede, i form av muntlig eller skriftlig på chatmelding. Vi hadde direktesendinger hver uke der hadde jeg tre minutter hver uke til å skryte av mine medarbeidere som de kunne også høre på Workplace.

Muntlig skryt foran andre på Teams i plenum. Hvis det er noe som skal gjøres bedre så tar du det med en og en og det gjør du alltid muntlig, ikke skriftlig.

Flere informanter påpeker at det er annerledes å gi tilbakemeldinger via skjerm enn fysisk siden formen blir mer formelt.

Min erfaring er at når man ser hverandre på kontoret så kan man gi tilbakemelding uformelt der og da. Og det får man ikke gjort på skjerm. Da må man planlegge det og passe på at alle fikk tilbakemeldinger.

Medarbeidersamtale kan også ses på som en unik anledning til å bearbeide og forsterke relasjoner (Spurkeland, 2018 s. 142-143) ved å gi tilbakemeldinger og anerkjennelse. Medarbeidersamtalen ses derfor på som et viktig lederverktøy (Molstad & Aspeli 2020). Syv

av åtte informanter har gjennomført medarbeidersamtale digitalt på Teams, som de opplevde som annerledes i forhold til fysisk samtale. Alle informanter uttrykker at fysisk gjennomføringen av medarbeidersamtaler kunne ha vært bedre. De kommer med ulike synspunkter; «det ble noe formelt», «fysisk kunne ha vært smart», «det ble ganske korte via Teams», «de har vært litt raske».

Ene informanten som har hatt medarbeidersamtale fysisk begrunner dette med å si:

Jeg mener at viktige samtaler må tas fysisk fordi det blir for dårlig lesing av ansiktsmimikk digitalt.

5.2.7 Konflikter er en naturlig del av arbeidslivet

En informant forteller at konflikter er en del av arbeidslivet og kan komme både i form av personlighetsfokuserte eller systemfokuserte konflikter. Det er lettere å håndtere systemfokuserte konflikter siden personlighetsmessige konflikter blir dempet grunnet lite kontakt og har vært vanskelig å håndtere via Teams eller telefon. Informanten mener at konflikter har en negativ påvirkning på relasjoner. Av denne grunn uttrykker vedkommende at han har vært mer bevisst på å håndtere personalkonflikter på hjemmekontor.

(...) du kan utsette ting og da kan du få en potensiell følelse av at konflikten fester seg enda mer. Vi har hatt den opplevelsen.

Vi har laget en handlingssti som vi har erfart at hvis ledere følger, så klarer de ofte å ta konflikten før den blir stor.

En del informanter trekker frem at det har oppstått uenigheter og vanskelige situasjoner i deres personalgruppe. En informant føler at konflikter er blitt mer tydelig for han gjennom daglige og ukentlige digitale møter, der enkelte medarbeidere har hatt behov for å lufte seg.

(...) i normalsituasjonen ville det ha vært mulig å ta den luftinga med en annen kollega for eksempel.

Noen informanter mener at de ikke har opplevd flere konflikter mens de arbeidet fra hjemmekontor enn ellers, men på grunn av lite fysisk kontakt kan det hende at det oppstår misforståelser.

«Det har ikke vært mye konflikter, men det å ikke møtes jevnlig kan selvfølgelig gjøre at det blir mere misforståelser».

5.2.8 Relasjonsperspektivet i sin helhet

Å bygge gode relasjoner med sine medarbeidere er en viktig lederoppgave. Derfor må en leder prioritere tid til å bygge, styrke og vedlikeholde relasjoner på avstand og dette må gjøres på en annen måte enn om de befinner seg på samme arbeidssted (Molstad & Aspeli, 2020; De Paoli, 2020). Funnene våre tilsier at det har vært utfordrende å bygge relasjoner via digitale kanaler, dermed har ledere måttet etablere faste rutiner, møter eller arenaer for både utvikling og vedlikehold av gode relasjoner mellom leder og medarbeider på avstand. Drønnen (2020, s. 153) viser også at de ulike overnevnte tiltakene som leder iverksetter for å skape gode relasjoner mellom leder og medarbeider, er avgjørende for å skape trivsel på arbeidsplassen.

Ledere får anledning til å skape gode relasjoner med hver enkelt medarbeider ved å bli personlig kjent med deres familiesituasjon, interesser eller ved å lytte og vise forståelse for medarbeiderens personlige problemer (Risan, 2012). Flere av våre informanter understreker viktigheten av å ha gode etablerte relasjoner fra før av, og at dette har gitt dem gode forutsetninger for å følge med hvordan medarbeiderne har det på hjemmekontor. Samtidig nevner noen ledere at relasjonsbyggingen har vært krevende særlig med tanke på med nyansatte som startet på jobben rett fra hjemmekontor. For å imøtekomme utfordringer med å skape gode relasjoner, utførte noen informant en ordning med å ha felles lunsj sammen med medarbeiderne. Risan (2012) argumenterer for at felles lunsj gir mulighet til relasjonsbygging siden den uformelle praten tillater lederen å delta i samtalen mer på medarbeiderens prinsipper.

Forskningen viser at det er vanskeligere for ledere å fange opp medarbeidere som faller utenfor, når de ikke befinner seg på samme geografisk sted (Katrine Gramnæs, Dagens Perspektiv, 26. mars 2020, referert i Molstad & Aspeli, 2020, s. 134). I tråd med nyere forskning finner vi at informantene våre har hatt vanskeligheter med å oppfatte hvordan enkelte medarbeidere har det på hjemmekontor. Informantene peker på viktigheten av å legge til rette for enkelte sårbare medarbeidere. I denne sammenhengen har en av våre informanter etablert en jevnlig struktur med en femten minutters ukentlig samtale med hver enkelt

medarbeider som et tiltak for å følge opp medarbeiderne sine på en bedre måte. På denne måten har han vært en synlig leder for dem ved å ha tettere oppfølging av hver enkelt.

Kvaliteten på relasjoner er avhengig av lederens evner til å bli kjent med medarbeiderne gjennom å se på hele menneske i sin helhet. Tillit er sammensatt og har sterke komponenter av følelser. Tillit må bygges i "fredstid" og er det som bærer relasjonen i møte med vanskelige situasjoner i hverdagen (Molstad og Aspeli, 2020, s. 58). I forbindelse med å bygge tillitsfulle relasjoner svarer noen informanter at relasjoner er det viktigste på arbeidsplassen og at det er veldig personavhengige. Informantene påpeker viktigheten av å være bevisst på medarbeiderens individuelle forskjeller og deres behov. Medarbeiderne har ulike behov og disse behovene kan endre seg over tid. Av denne grunn må ledere jobbe hele tiden med å skape, opprettholde og vedlikeholde personlige relasjoner. Molstad og Aspeli (2020, s. 55) bekrefter også at gode relasjoner ikke er noe som kommer av seg selv, derfor må en leder jobbe kontinuerlig med å bygge og vedlikeholde tillitsfulle relasjoner gjennom hele arbeidsforholdet.

For å bygge gode og tillitsfulle relasjoner med sine nyansatte bør en leder sette inn ressurser tidligst i møte med den enkelte, slik at vedkommende føler seg trygg i sin rolle. Investeringen i den tiden som brukes på den nyansatte gir et grunnlag for en god leder- medarbeider relasjon (Risan, 2012). Fleste informantene pekte på nødvendigheten av å tilby ekstra oppfølging og opplæring til de nye ansatte fra hjemmekontor, i den forstand at vedkommende opplever å bli godt ivaretatt av de nye kollegaene sine.

Ifølge Drønnen (2020, s. 87) søker medarbeidere anerkjennelse og ros. Hvis en leder klarer å etablere en kultur der han er bevisst på å anerkjenne og verdsette sine medarbeidere for eksempel via e-post, ved medarbeidersamtaler, ved oppstart av et møte eller ved ukens Teams møter bidrar dette til å skape gode relasjoner på arbeidsplassen (Drønnen, 2020, s. 141). Våre funn tyder på at lederne i større grad har vært bevisst på å anerkjenne og verdsette sine medarbeidere fra hjemmekontor og har hatt en tilsvarende praksis for å gi anerkjennelse, som Drønnen (2020) har nevnt i sin bok. Ledere som jevnlig gir anerkjennelse og oppmuntring til teamet sitt kan øke produktiviteten i teamet med hele 40 prosent (Drønnen, 2020, s. 146). Dette understreker viktigheten av anerkjennelse på arbeidsplassen.

Gode relasjoner er konfliktforebyggende og gir den beste garantien for at spenninger kan oppløses (Spurkeland, 2018 s. 104). Våre funn viser at ledere har opplevd konflikter fra hjemmekontor som en naturlig del av arbeidslivet. Ingen av informantene i denne studien har opplevd flere konflikter som et resultat av pandemien. Det har imidlertid vært krevende for ledere å håndtere konflikter ved fjernledelse. Derfor har vedkommende vært ekstra bevisst på å løse personalkonflikter fra hjemmekontoret for å unngå negativ påvirkning på deres relasjoner.

Avslutningsvis kan vi si at ledere stort sett har opplevd relasjonsbygging som en krevende prosess via digitale kanaler. Det har vært ekstra behov for hyppig og tett oppfølging, tilpasset støtte og veiledning til medarbeidere for opprettholdelse av tillitsfulle relasjoner på avstand. I tillegg har det også vært behov for å bygge gode relasjoner med enkelte medarbeidere på grunn av deres individuelle forskjeller og ulike behov. Allikevel får vi inntrykk av at mellomledere har vært bevisst på å kommunisere effektivt ved å ha jevnlig kontakt med sine medarbeidere. Dette har trolig bidratt til å fremme deres tilstedeværelse og til å bygge tillitsfulle relasjoner.

5.3 Lederatferds betydning for effektiv fjernledelse

Adam Grant (LinkedIn, 2020, referert i Molstad og Aspeli, 2020, s. 35) trekker frem nettopp tillit som en forutsetning for fjernledelse under covid-19- pandemien som sendte «alle» ut fra arbeidsplassene og inn på hjemmekontoret. Dermed er det ikke hensiktsmessig med stor grad av detaljert styring og kontroll på avstand. Tillitsbasert ledelse ble innført i Oslo kommune i 2007 (Oslo kommune, 2017) som dreier seg om i hvilken grad en leder stoler på at medarbeidere gjør en god jobb (Molstad og Aspeli, 2020, s. 36). Dermed er det hensiktsmessig å se på den valgte ledelsesformen i Oslo kommune, og hvordan denne ledelsesfilosofien fungerer i praksis ved fjernledelse.

Alle våre ledere peker i den retningen at de i stor grad har dyktige og selvstyrte medarbeidere, dermed har de ikke hatt behov for å «henge over» sine medarbeidere fra hjemmekontor. De mener at deres lederstil er hovedsakelig preget av tillitsbasert ledelse. Dette funnet blir også understreket i en ny rapport fra AFI som viser at lederne opplever ikke manglende kontroll overfor sine medarbeidere som et vesentlig problem noe som kan ses i sammenheng med at hjemmekontor har drevet frem en mer tillitsbasert ledelse (Ingelsrud et al., 2022, s. 67).

Jeg kan vel si at jeg driver en tillitsbasert ledelse og det er min lederatferd.

Grunnprinsippet for meg går ut på tillitsbasert ledelse, men da må du på en måte ha gjensidig tillit. Veldig mye av det jeg jobber med er tillitsbasert ledelse med nyanser av andre typen på toppen der.

Tillitsbasert ledelse har vært der fordi jeg har bare dyktige fagfolk som er selvstendige, kan faget sitt og kan jobbe uavhengig. Dem har egen driv for å jobbe. Du får ikke vellykket hjemmekontor hvis du ikke har tillitsbasert ledelse.

Leders holdninger og praksis på synlig ledelse er utgangspunktet for relasjonell atferd (Spurkeland, 2018 s. 142). Jameson (2014, i Molstad & Aspeli, 2020, s. 31) gir klare indikasjoner på at transformasjonsledelse viser positive sammenhenger mellom lederatferd og tillit. Våre funn tyder også på at lederne praktiserer tillitsbasert ledelse med ulike trekk fra transformasjonsledelse som å være synlige, veiledende, støttende, rollemodell og opptatt av relasjoner i deres lederatferd.

Jeg er veldig opptatt av relasjoner, å se de ansatte og være til stede. Jeg bruker mye av tiden min til å prate med folk. «Managing by walking around» holdt jeg på å si. Samtidig er jeg også opptatt av at det skal være kontroll. Så det er en balanse. Men trygghet og relasjon er absolutt det viktigste. Hvis du gir dem det og tillit i tillegg til at de kan jobben sin så er det frihet under ansvar.

Jeg prøver å være et godt eksempel på å prøve ut, å pushe på og samtidig stille krav til at de også må prøve seg. Jeg prøver å være en rollemodell.

Jeg har veiledende lederstil i grunn, men samtidig man må jo følge opp ting. Oslo kommune skal ha tillitsbasert ledelse, men det betyr ikke at du ikke kan ha kontroll punkter. Det er ikke blind tillit.

Nyere studier viser at karismatisk lederskap har vært den mest passende type ledelse under pandemien (Noor, S. 2021, s. 114) siden karismatiske ledere har fungert som et eksempel for de ansatte ved å få frem det beste i dem (Motala, S., & Menon, K. 2020; Noor, S. 2021). Én informant beskriver sin lederstil på følgende måte:

Min lederstil er mye karismatisk lederskap. Jeg prøver å skape en lojalitet gjennom å gi av meg selv. Å være tydelig, direkte og nær. I en situasjon som dette her blir det kanskje

ekstra viktig å ha bevisstheten rundt det at du er bare egentlig et hjelpemiddel for at ansatte skal få lov til å blomstre og levere.

I tillegg til tillitsbasert ledelse med ulike trekk fra transformasjonsledelse, stilles det nye krav til ledere ved fjernledelse. Det er hensiktsmessig å være både kommunikasjonssmart og god relasjonsbygger, i tillegg til en del andre egenskaper. En forutsetning for å være en effektiv leder på avstand er at man bør beherske ulike typer kommunikasjonsteknologier. Samtidig må lederen være kreativ når det gjelder daglig og personlig kontakt som må løses på en annen måte enn å kunne møtes fysisk. En annen forutsetning er at ledere bør være opptatt av å bygge og styrke relasjoner og erkjenner at dette er helt avgjørende for å skape sterke personlig bånd, som igjen bidrar til bedre mål oppnåelse og opparbeidelse av tillitt (Molstad & Aspeli, 2020, s. 143). Funnene våre viser at våre informanter er klar over om hvor stor betydning deres lederatferd har for å fungere på en effektiv måte ved hjemmekontor.

Din rolle som leder blir mer utydelig når du er på hjemmekontor. Det krever mer av deg at du må gjøre innsats for å være synlig. Og du må kanskje tilpasse de teknikkene du har hatt i kontorverdenen til å kunne fungere elektronisk. Det betyr både å legge om atferd og det betyr å legge ned atferd og det betyr å dyrke ny atferd.

Avslutningsvis kan vi si at ledere i Oslo kommune jobber i stor grad med tillitsbasert ledelse med ulike trekk fra transformasjonsledelse. Funnene våre viser tydelig at en mellomleder ikke kan utøve god ledelse fra hjemmekontoret dersom vedkommende ikke har tillit til sine medarbeidere.

5.4 Hvordan lykkes over tid med hjemmekontor som en permanent ordning

Dagens nye teknologi har i stor grad endret arbeidsoppgavenes karakter og måten folk jobber på blant annet i form av fleksible arbeidsordninger som hjemmekontor (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 268). Hjemmekontor er blitt en permanent ordning for de fleste utvalgte offentlige virksomheter i Oslo kommune i vår studie. Fleste informanter opplyser at de har inngått en skriftlig avtale om hjemmekontor med sine medarbeidere, mens noen er i ferd med å underskrive den.

Ansatte har laget en skriftlig avtale med sin nærmeste leder om to eller tre dager hjemmekontor.

I min avdeling har vi faste hjemmekontor dager så er det fritt om hvis man vil jobbe hjemmefra eller på kontoret.

Vi har valgt å ha to dagers hjemmekontor, der vi kan velge selv, om hvilken dager vi skal ha hjemmekontor.

Fleste informanter oppfatter hjemmekontor som fornuftig og bedre tilpasset dagens arbeidsliv. Vi ser at fleste ledere foretrekker hjemmekontor og mener at hjemmekontor har gitt større fleksibilitet til medarbeiderne ved å tilpasse jobb til familiesituasjonen og private behov.

Fysisk tilstedeværelse er alltid å foretrekke over en skjerm, men dette med skjerm har belyst at vi har mye mer å gå på for å tilpasse arbeidshverdagen for de ansatte sånn at man kan få større balanse mellom privat livet, privat behov og det jobben krever.

Hjemmekontor gir en større fleksibilitet til mine medarbeidere og meg selv som er godt på sikt.

Videre fremhever ledere det positive med hjemmekontor. De mener at fleksibiliteten med hjemmekontor bidrar til mer lykkelige, avslappet, tilgjengelige og konsentrerte medarbeidere. Fleste ledere opplever at medarbeiderne deres har prestert godt hele veien på hjemmekontor. Derfor ønsker de fleste medarbeidere å fortsette hjemmekontor med noen faste dager i uken. Dette skriver også AFI i sin nye rapport «Hjemme-borte-Uavgjort» at medarbeiderne som ønsker å jobbe uforstyrret med konsentrasjonsoppgaver vil gjerne fortsette med hjemmekontor noen dager i uken (DFØ, 2022).

Samtidig påpeker informantene at den økte tilgjengeligheten utfordrer den gode balansen mellom privatliv og jobb. Langvarig bruk av hjemmekontor og teknologi gjør det vanskeligere å skille mellom jobb og privatliv. Det blir en større «gråson» i et hjemmekontormiljø når vi blander de to tradisjonelt atskilte områdene arbeid og hjem/privatliv. Dette kan på lang sikt tenkes å ha negative virkninger for helsen, f.eks. i form av utbrenthet (NOU 2021: 4, s. 149). En informant beskriver denne situasjonen som følgende:

Vi jobber mer når vi har hjemmekontor. Viktigste jeg har lært at man må være flinkere enn det man har vært for å skille mellom arbeidstid og fritid.

Noen informanter påpeker at det er mer krevende å følge opp medarbeiderne på hjemmekontor.

Du kan ikke være bakoverlent og forvente at de ansatte skal prestere det samme, levere det samme fordi du har sagt det.

Noen ledere fremhever at menneskelig interaksjon er veldig viktig i et jobbforhold for å ivareta et godt arbeidsmiljø. Derfor ønsker fleste ledere å ha faste møte dager på kontoret.

Vi må sørge for et fellestreff. Det kan være en utfordring med hjemmekontor å ta vare på arbeidsmiljøet hvis man aldri ser alle sammen samtidig.

Vår oppfatning er at de fleste informantene har klart seg bra med det elektroniske og det har vært en lærerik prosess for dem. En informant har oppsummert sin opplevelse av hjemmekontor på en tydelig måte og samtidig kommer med noe gode råd for å lykkes med hjemmekontor i kommunal sektor som en permanent ordning over tid.

Jeg synes generelt vi har lært veldig mye i pandemien. Det er viktig at vi passer på og tar med oss de gode erfaringene videre og ikke bare går tilbake til den gamle praksis på alle mulige ting for eksempel det å bruke video istedenfor vanlig telefon. Det har vært veldig spennende to år. Vi har tenkt mye mer utenfor boksen enn det vi har vært vant med i kommunale virksomheter. Jeg tror at det har vært god hjelp å få en del kommunal ansatte til å gå litt utenfor komfortsonen og kjenne at det går greit. Kanskje vi ikke trenger så mye motstand mot endring. Egentlig mener jeg at ansatte i kommunen må være endringsdyktige fordi det skjer veldig mye endringer i kommunal sektor.

Avslutningsvis kan vi si at det krever en annen disiplin å jobbe hjemmefra for både leder og medarbeider. Det å jobbe hjemmefra gir større fleksibilitet og arbeidsro som kan også bidra med å gi lykkelige, avslappet, tilgjengelige og konsentrerte medarbeidere. Hjemmekontor kan også medføre en del utfordringer. Dette gjelder særlig balansegangen mellom privatliv og jobb. Alt i alt får vi inntrykk av mellomlederne i denne studien er klar over de raske endringer som skjer i den digitale verden og forstår at det er viktig å være fleksibel og læringsvillig, og at de klarer å tåle og tilpasse seg med nye endringene. En slik tilpasningsdyktighet er en forutsetning for å lykkes med hjemmekontor over tid.

6. Avslutning og konklusjon

Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvordan mellomledere har opplevd overgangen til hjemmekontor i lys av Molstad & Aspelis (2020) KROM-modell. Vi valgte å begrense studien til to av de fire perspektivene, nemlig kommunikasjon og relasjon. I den sammenhengen utformet vi følgende forskningsspørsmål:

Hvordan opplever mellomledere fjernledelse ved pålagt hjemmebasert fjernarbeid under koronapandemien?

- *Hvordan opplever mellomledere overgangen til fjernledelse ut fra et kommunikasjonsperspektiv?*
- *Hvordan opplever mellomledere overgangen til fjernledelse ut fra et relasjonsperspektiv?*

I dette kapittelet presenterer vi svar på forskningsspørsmålene og kommer med refleksjoner om teori og metodedelen samt forslag til videre studier.

6.1 Kommunikasjonens betydning for fjernledelse

Våre funn tyder på at kommunikasjonsperspektivet står helt sentral for utøvelsen av fjernledelse ved bevisst bruk av ulike digitale verktøy. Det har skjedd store endringer i måten ledere innhenter og mottar informasjonen på avstand. Oppsummert tyder funnene på at mellomlederne ble nødt til å etablere faste og hyppige møter, rutiner og sosiale arenaer for effektiv utveksling av informasjonen i virksomheter. Nøyaktig hvilke tiltak lederen bør gjennomføre avhenger av oppgavens art og medarbeiderens behov ved hjemmekontor. Alle påpeker at Teams har vært det viktigste kommunikasjonsverktøyet og har imidlertid fungert som en erstatning for fysisk tilstedeværelse. Aktive bruk av videomøter på Teams har gitt dem gylne muligheter til å bli bedre kjent med hverandre. I tillegg så har de fleste informanter aktivt tatt i bruk et annet kommunikasjonsverktøy, Workplace, for informasjonsutveksling, kunnskapsdeling, fagutvikling eller for sosiale behov. Våre funn indikerer at det ikke har vært lettere for mellomledere å være tilgjengelige for medarbeidere grunnet stor pågang av digitale møter. Dermed har god struktur vært viktig når det gjelder organisering av dagen. Digital kommunikasjon medfører effektive og målrettede møter, men samtidig medfører mer støy enn fysiske møter, er også noen sentrale funn i vår studie. Blant informantene har det vært et stort savn etter den uformelle kommunikasjonen med

hverandre, men fleste lederne har prøvd å fylle ut gapet ved å tilby digitale kaffepauser eller lunsjmøter. Et annet viktig funn er at dialog er en forutsetning både for å oppnå effektiv digital kommunikasjon og for å skape et godt psykososialt miljø. På digitale kanaler er det flere misforståelser i den forstand at kroppsspråket blir mindre synlig. Også skriftlige meldinger kan bli oppfattet mer formelle eller annerledes enn de egentlig var ment. For å unngå misforståelser har informantene i denne studien prøvd å svare på meldinger så fort så mulig. Flere oppgir også at de foretrekker å ringe fremfor å ha skriftlig dialog.

Resultatene av de overnevnte funnene peker på at ledere må ta hensyn til bevisst bruk av ulike digitale kommunikasjons verktøy. Tilgjengelighet, uformell kommunikasjon og dialog er viktige forutsetninger for å oppnå effektiv kommunikasjon ved fjernledelse. Vi har grunn til å anta at en mellomleder kan kommunisere på en effektiv måte med sine medarbeidere via digitale verktøy, ved å gi dem individuell oppfølging, støtte dem, oppmuntre dem og å være tilgjengelig for dem. En slik tilnærming kan være avgjørende både for medarbeiderens trivsel og arbeidsytelse. Det vil også være viktig for å sikre best mulig vilkår for samhandling på tvers av virksomheten.

6.2 Relasjoners betydning for fjernledelse

Funnene våre viser at relasjonsbygging har vært utfordrende når kommunikasjon hovedsakelig skjer via digitale kanaler. Informantene har dermed måttet etablere faste rutiner, møter eller sosiale arenaer for både utvikling og vedlikehold av tillitsfulle relasjoner på avstand. Informantene understreker betydningen av å ha gode etablerte relasjoner. Dette har gjort det enklere å følge opp medarbeiderne ved hjemmekontor, og tilsvarende blitt opplevd som en utfordring med nye ansatte. Funnene våre tyder på at alle informanter har hatt vanskeligheter med å fange opp signaler ved medarbeidere på avstand. Noen har også pekt på at misforståelser kan være en årsak til at konflikter kan eskalere. For å imøtekomme disse utfordringene iverksatte informantene ulike ordninger. Eksempelvis innføring av jevnlig samtaler og tilpasset veiledning til hver enkelt medarbeider, basert på deres individuelle forskjeller og behov, for å skape følelsen av å bli sett og forstått. Våre funn tyder også på at lederne i større grad har vært bevisst på å anerkjenne og verdsette sine medarbeidere ved å gi muntlig skryt i plenum eller skriftlig ros.

Resultatene av overnevnte funn understreker viktigheten av å bygge tillitsfulle relasjoner med sine medarbeidere. Siden mellomleder spiller en viktig rolle i arbeidstakers jobbsituasjon må

hen ta hensyn til å gi anerkjennelse, opplevelsen av rettferdighet samt opplevelsen av å bli sett og forstått gjennom bevisst bruk av ulike digitale verktøy. Et annet viktig resultat er at digitalkommunikasjon og fysisk avstand kan skape hindringer for å kontakte hverandre utenfor den formelle, noe som kan minske mulighetene for å bygge tillitsfulle relasjoner.

6.3 Hvilken betydning har lederens atferd på fjernledelse?

Funnene våre peker i retning av at alle våre ledere jobber bevisst etter prinsippene til tillitsbasert ledelse, som også er underliggende prinsipper for ledelse i Oslo kommune. Samtidig ser vi at lederne har ulike trekk fra transformasjonsledelse i sin praktisering av tillitsbasert ledelse, som å være synlig, veiledende, støttende, rollemodell og opptatt av relasjoner i deres lederatferd. For å håndtere pålagt hjemmekontor under pandemien, viser våre funn at det er hensiktsmessig for en leder blant annet å kommunisere på en god måte og bruke tid på å bygge relasjoner.

Et viktig forskningsresultat når det gjelder fjernledelse er at tillit anses som en nøkkel til et vellykket hjemmekontor. Resultatene våre indikerer at en mellomleder bør justere atferden sin i forhold til nye behov og endringer i arbeidsformen for å etablere, opprettholde og vedlikeholde tillitsfulle relasjoner ved bevisst bruk av ulike digitale verktøy for å oppnå effektiv kommunikasjon.

6.4 Hjemmekontoret og dets betydning for fjernledelse

Hjemmekontor er blitt en permanent ordning for de fleste utvalgte offentlige virksomheter i Oslo kommune i studien vår. Informantene våre mener at hjemmekontor ordningen har gitt økt fleksibilitet i arbeidslivet. En av utfordringene ved hjemmekontor er å holde balansen mellom privatliv og jobb, påpeker de fleste lederne. Vi får inntrykk av at mellomledere har opplevd overgangen til hjemmekontor som både krevende og lærerik.

Resultatene våre viser at lederne mener at hjemmekontor er en arbeidsform som er tilpasset de raske endringene som skjer i dagens arbeidsliv. Vi ser at hjemmekontor ordning med faste dager på kontoret er i ferd med å bli en ny standard i arbeidslivet. Denne kombinasjonen tilbyr medarbeiderne rom for å jobbe konsentrert hjemmefra, samtidig som det gir dem muligheten til å være sammen med kollegaer for å fylle ut det sosiale gapet som hjemmekontor medfører.

6.5 Refleksjoner om studiens funn i lys av forskning

Bruken av utstrakt hjemmekontor har vært et resultat av pandemien, noe som utgjorde en særegen situasjon både for ledere og medarbeidere. Resultatene fra vår studie er preget av den spesifikke pandemisituasjonen. Om hvorvidt disse resultatene gjelder for nåværende situasjon, der hjemmekontor har blitt en permanent ordning, er dermed usikker. De utpekte utfordringene kan muligens håndteres på en bedre måte ved dagens arbeidssituasjon, der ledere får muligheten til å ha mer ansikt til ansikt kommunikasjon med sine medarbeidere, kan ha en positiv påvirkning på deres relasjoner.

Studiens funn bidrar til å øke kunnskap om fjernledelse fra en mellomleder perspektiv i lys av eksisterende forskning. Vi oppdager at de fleste funnene som vi har samlet gjennom vårt forskningsdesign i stor grad bekrefter både tidligere og nyere forskningsfunn. Eksempler på noen slike funn er viktigheten av individuelt tilpasset oppfølging, jevnlig kommunikasjon for å bygge tillit og organisering av dagen på en strukturert måte. Et viktig funn som vi har belyst, er det manglende sosiale aspektet ved hjemmekontor. Tidligere forskning anbefaler ulike tiltak for å opprettholde et godt sosialt arbeidsmiljø med blant annet kaffe eller lunsj pauser på Teams. Disse tiltakene er tatt i bruk av informantene våre, men erfaringene viser at disse tiltakene ikke opprettholder et godt sosialt arbeidsmiljø som kan fungere som erstatning for det å være fysisk til stede på kontoret. Fremtidig forskning bør derfor undersøke ulike tiltak som kan være fordelaktig for å opprettholde et godt sosialt arbeidsmiljø ved bruk av hjemmekontor.

Det er viktig å påpeke at resultatene våre ikke kan generaliseres, men snarere få frem dimensjoner og nyanser som kan være relevante for å belyse opplevelsen av fjernledelse fra et mellomleders ståsted.

6.6 Refleksjoner om studiens teoretiske rammeverk og metodiske valg

Når det gjelder teoretisk rammeverk har vi anvendt teorier om ledelse med fokus på fjernledelse og transformasjonsledelse, samt teorier om kommunikasjons- og relasjonsperspektivet. De valgte teoriene har vært nyttige for å besvare våre forskningsspørsmål samt utforming av spørsmålene i intervjuguiden (se vedlegg 1). I denne studien er vi opptatt av å undersøke et veldig omfattende tema med formål om å finne ut hvordan en mellomleder opplever overgangen til fjernledelse ved pålagt hjemmekontor. I denne sammenhengen mener vi at våre metodiske valg av kvalitative dybdeintervjuer har

vært meningsfull, fordi lederne fikk muligheten til å reflektere over sine egne erfaringer og lederpraksis. Informantene ga oss gode og utfyllende svar slik at vi klarte å samle inn rikt datamateriale. Dette er en tydelig indikasjon på at intervjuguiden er formulert på en fungerende måte, selv om vi, grunnet oppgavens omfang, dessverre ikke fikk muligheten til å analysere alle data.

6.7 Forslag til videre forskning

Fjernledelse og hjemmekontor er blant dagens mest aktuelle og spennende temaer i arbeidslivet. Dermed ser vi behovet for ytterligere forskning på dette feltet og kommer med noen utvalgte forslag til videre forskning.

For det første ser vi behovet for å undersøke alle fire perspektivene av KROM-modellen, kommunikasjon, relasjon, organisasjonskultur og mestring, som kan gi en mer detaljert beskrivelse av fjernledelse. Dette er et omfattende tema som består av ulike dilemmaer ved fjernledelse som fortjener økt refleksjon og oppmerksomhet i det moderne arbeidslivet. Dermed er det behov for mer forskning på dette feltet. For det andre mener vi at lederne som deltok i studien har relativt lite lederspenn med en variasjon på mellom seks til tretten medarbeidere, noe som kan ha betydning for våre refleksjoner basert på innsamlet data. I lys av dette, anbefaler vi at fremtidig forskning inkluderer målgruppe med et større lederspenn for å innhente data fra denne målgruppen.

For det tredje ville det være interessant å undersøke KROM-modellens perspektiver fra både leders og medarbeiders ståsted. Denne metodikken kan betydelig påvirke forskningsfunn og samtidig belyse utvikling av både virkemidler og tiltak. Sist, men ikke minst har hjemmekontor under pandemien kommet som en drastisk endring i arbeidslivet. Hjemmekontorordningen er imidlertid også blitt «den nye normalen» i den forstand at mange virksomheter har godtatt dette som en permanent ordning. Det finnes ikke nok forskning på dette feltet, men det er et tydelig behov for å kartlegge de langsiktige konsekvensene av overgangen til hjemmekontor, særlig dets påvirkning på ulike aspekter som er viktige for å opprettholde et godt psykososialt arbeidsmiljø.

7. Litteraturliste

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2022). *Nye regler for hjemmekontor*.
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-regler-for-hjemmekontor/id2904727/>

Arbeids- og sosialdepartementet. (2021). *Høring – forslag til endringer i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. [Høringsutkast].

https://www.regjeringen.no/contentassets/53cd7d36a7bc484e8d7ac3374ab420fb/oslo-kommune.pdf?uid=Oslo_kommune

Bakka, J. F., Fivelsdal, E. og Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse* (4. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Bakke, J., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (2001) *Arbeid på nye måter: perspektiver på fjernarbeid*. Fagbokforlaget.

Baldersheim, B., Haug, A.V., Hye, L., Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller* (1.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Barki, H., & Hartwick, J. (2001). *Interpersonal conflict and its management in information system development*. MIS quarterly, 195-228.

<https://doi.org/10.2307/3250929>

Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick* (No. w28731). National Bureau of Economic Research.

https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28731/w28731.pdf

Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelse*. Fagbokforlaget.

De Paoli, D. (2020). *Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt?* Praktisk økonomi og finans. 36(3), 226-239.

<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>

DFØ. (28. April 2022). *Hjemmekontor - et «før» og «nå» for alle*. Arbeidsgiver.difi.no. Hentet 8. Mai. 2022.

<https://arbeidsgiver.dfo.no/nyhetsarkiv/hjemmekontor-et-og-na-alle>

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). *The role of trust in organizational settings*. *Organization science*, 12(4), 450-467.

<http://apps.olin.wustl.edu/faculty/dirks/role%20of%20trust.pdf>

Drønnen, M. (2020). *Positivt lederskap* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Fjelldal, C. & Örtenblad, A. (2018). *Faglig kommunikasjon i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hannevig, L., & Parker, M. (2012). *Dialog: en praktisk veileder*. Flux.

Helse og omsorgsdepartement. (2022). *Regjeringens strategi og beredskapsplan for håndteringen av covid-19-pandemien*.

https://www.regjeringen.no/contentassets/c774cd9f6cba42e7ab264db24f0b5b8f/220405_regjeringens_strategi_beredskapsplan_c19.pdf

Hope, O. (2015). *Mellomlederen* (1. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Hvidlykke, J. (2021, 25. Juni). *Hjemmekontoret har kommet for å bli*.

<https://www.lydogbilde.no/nyheter/business/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli/?hw=1>

Ingelsrud, H. M., Aksnes, S. Y., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Eirin Pedersen, E., Underthun, A., & Emily Mary Weitzenboeck, E. M. (2022). *Hjemme–Borte–Uavgjort Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*. AFI-rapport nummer: 2022:04.

https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/aid/bilder/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/r2022_04-hjemme-borte-uavgjort-25042022.pdf

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget

Jansen, T. (2019). *Å fjernledes-er det å klare seg selv?* En casestudie ved UiT Norges arktiske universitet (Master's thesis, UiT Norges arktiske universitet).

<https://hdl.handle.net/10037/15682>

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit: grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Knudsen, H., & Flåten, B. T. (2015). *Strategisk ledelse*. (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Korsmo, E. K. (2022, 05. Januar). *Tilbake på hjemmekontoret? Nå skal forskere finne ut hva det gjør med oss*. Hentet 10. April 2022.

<https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/tilbake-pa-hjemmekontoret-na-skal-forskere-finne-ut-hva-det-gjor-med-oss>

Krehl, E. H., & Büttgen, M. (2022). *Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study*. German Journal of Human Resource Management.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/23970022221083697>

Martinsen, Ø. L. (2015): *Perspektiver på ledelse*. (4. utg.). Gyldendal akademisk

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2015). *Strategisk HRM* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Molstad, M.H. & Aspeli, A.K.G. (2020). *Fjernledelse: Fred, frihet, ensomhet?* (1. utg.). Gyldendal.

Motala, S., & Menon, K. (2020). *In search of the new normal': Reflections on teaching and learning during Covid-19 in a South African university*. Southern African Review of Education with Education with Production, 26(1), 80-99.

<https://www.researchgate.net/publication/343501284>

Newman, S.A. & Ford, R. C. (2021). *Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace*. *Organizational Dynamics* (2021), 50, 1-11.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>

Noor, S. (2021, February). *What is Covid New Normal and its Leadership Requirements?* In SJIM International Conference (p. 109-115).

<https://www.researchgate.net/publication/354494187>

NOU 2021: 4. (2021). *Norge mot 2025 — Om grunnlaget for verdiskaping, produksjon, sysselsetting og velferd etter pandemien*. Finansdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/612755ca262842329ae0a7968e66351f/no/pdfs/nou202120210004000dddpdfs.pdf>

OECD. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post Covid-19 era: How can public policies make it happen?* OECD.

https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era

Oslo kommune. (2020, 24. Mars). *Oslo kommune viderefører smittevernstiltak til 13. April* [Pressemelding]. Hentet 6. Mars. 2022.

<https://www.oslo.kommune.no/koronavirus/status-om-handteringen-av-korona/24-mars-oslo-kommune-videreforer-smittevernstiltak-til-13-april#gref>

Oslo kommune, (u.å.). *Ansatte i Oslo kommune*. Hentet 6. Mars. 2022.

<https://www.oslo.kommune.no/statistikk/kommunal-okonomi-og-forvaltning/ansatte-i-oslo-kommune/#gref>

Oslo kommune (2017). *Helhetlig virksomhetsstyring*. Hentet 15. April 2022.

<https://www.oslo.kommune.no/politikk/byradet/arsberetning-2017/?del=6#!anker|doc-6-0-1>

OsloMet (2022, 2. Mai). *Kom i gang med lydopptak*.

<https://student.oslomet.no/kom-i-gang-med-lydopptak>

Risan, H. (2012). *Dyadisk lederskap*. Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 15 (2), 67-73 <https://hdl.handle.net/10642/1169>

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. Academy of management review, 23(3), 393-404.

<http://credit.ihmc.ens.fr/documents/trust%20management.pdf>

Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). *Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review*. Motivation and emotion, 42(5), 706-724.

<https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>

Spurkeland, J. (2018). *Relasjonell atferd i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Stoker, J. I. (2006). *Leading middle management: consequences of organisational changes for tasks and behaviours of middle managers*. Journal of general management, 32(1), 31-42.

<https://www.researchgate.net/publication/256196033>

Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4. utg.). Oslo: Gyldendal.

Whillans, A., Perlow, L., & Turek, A. (2021). *Experimenting during the shift to virtual teamwork: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic*. Information and Organization, 31(1), 100343.

<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>

Yukl, G. & Gardner, W.L. (2020). *Leadership in Organizations*. (9.utg.). Pearson Education Limited.

Yukl, G., (2013). *Leadership in organizations*. Essex: Pearson Education Limited.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Del 1: Innledende spørsmål

- Stillingstittel?
- Antall medarbeidere som leder har personalansvar for?
- Antall år som leder?
- Antall år i nåværende lederstilling?

Del 2: Kommunikasjon

- **Forskning viser at ledere bruker en god del av arbeidstiden sin på å kommunisere med sine medarbeidere. Hvordan har du opplevd hjemmekontor når det gjelder informasjonsflyten mellom deg og dine medarbeidere?**

Oppfølgingsspørsmål:

- Organisering av dagen med tanke på å være tilgjengelig (færre eller flere henvendelser fra medarbeidere)
- Utfordringer og erfaringer med felles digitale møter (tiltak for å få effektive og inkluderende digitale møter)
- Hvordan sikret du at viktig informasjon når alle? (støy: tekniske problemer, språk)
- Utfordringer ved kunnskapsdeling og fagutvikling når man ikke lenger møtes fysisk?
- **Hvilken praksis har du hatt som fjernleder når du måtte kommunisere med dine medarbeidere ved bruk av ulike digitale kanaler?**

Oppfølgingsspørsmål:

- Savn av uformell kommunikasjon (eksempel småprat)?
- Mangel på ansikt-til-ansikt kommunikasjon og hvilken betydning dette har (for etablering, utvikling og opprettholde tillit?)
- Har du tenkt på å opprette sosiale arenaer, og legge til rette for god informasjonsflyt og hva medarbeidere jobber med internt i egen enhet?

Del 3: Relasjon

- **Studier viser at fysisk avstand minsker mulighetene for å bygge gode relasjoner mellom leder og medarbeider. Hva er din opplevelse?**

Oppfølgingsspørsmål:

- Utfordringer og tiltak for å bygge og styrke relasjoner på avstand?
- Har du opplevd at disse sporadiske digitale møtene har redusert dialog mellom deg og dine medarbeidere? For eksempel har det skjedd sånn at du fanger opp ting seinere enn vanlig
- Har du hatt behov for å ta i bruk anerkjennelse som et lederverktøy ved hjemmekontor sammenlignet med å være på kontoret der det er lett å se anerkjennende atferd? (oppmuntrende blikk, smil, bruk av små ord og lyder under samtalen)
- **Forskning viser at medarbeidere på hjemmekontor i større grad kan oppleve økt sosial isolasjon og mindre tilhørighet til arbeidsplassen sin som kan være årsaken til at konflikter kan oppstå. Hva er dine tanker?**

Oppfølgingsspørsmål:

- På hvilken måte har fysisk avstand påvirket håndtering eller utvikling av konflikter på hjemmekontor?
- Tiltak for å opprettholde et godt psykososialt arbeidsmiljø for eksempel under en konfliktsituasjon. Kan du utdype?
- **Teorien viser at positive relasjoner skaper tilhørighet, likeverd og gjensidig tillit. Hva er din opplevelse som fjernleder angående dette?**

Oppfølgingsspørsmål:

- Hvordan opplevde du tillitsbygging mellom deg og dine medarbeidere, anser du det som vanskeligere med fjernledelse?
- Hvilken atferd har du hatt for å skape gode tillitsfulle relasjoner under fjernledelse?

Del 4: Organisasjonskultur

- **Teorier viser at ledere spiller en viktig rolle i organisasjonskultur som rollemodell og kulturbærer. Dette er fordi de har stor påvirkning på innholdet i kulturen som utvikles**

og samtidig innehar større makt til å påvirke holdninger, rutiner og strukturer enn andre i organisasjoner.

Oppfølgingsspørsmål:

- Har korona-krisen vært truende for organisasjonskulturen deres? Hvis ja, hvordan har du håndtert situasjonen? (i forhold til verdier, normer og arbeidsprosedyrer)
- Hvis nei, kreves det ikke nye arbeidsformer eller ny bevissthet for deg som leder for å lykkes med å lede medarbeidere som sitter på hjemmekontor?
- Hvor bevisst har du vært din lederatferd ved å være en fjernleder og på hvilken måte har den hatt påvirkning på organisasjonskulturen din? Kan du utdype?
- Hvordan ivaretok du organisasjonskulturen og fellesskapsfølelsen ved hjemmebasert fjernarbeid?

Del 5: Mestringsperspektivet

- **Forskningen viser at overgangen til hjemmekontor kan ha ulik påvirkning på medarbeidernes motivasjon og kompetanseutvikling. Selve arbeidet kan fortsatt oppleves som interessant, men fysisk avstand fra arbeidsplassen kan gjøre at arbeidsmotivasjon og jobbengasjement kan svekkes hos noen medarbeidere. Hva synes du om denne tematikken?**

Oppfølgingsspørsmål:

- Hvordan din måte å lede på har påvirket medarbeiderens arbeidsmotivasjon? Kan du gi eksempler?
- Utvikling av kompetanse særlig digital kompetanse. Tiltak for å oppfriske digital kompetanse. Kan du gi eksempler?
- Har medarbeidersamtaler vært annerledes ved hjemmekontor? Hvis ja hvordan?
- Involvering av personalet i å ta viktige avgjørelser for å føle virksomhets tilhørighet særlig ved hjemmekontor.
- Å ta ansvar for egen arbeidsdag for å få mestringsfølelse ved hjemmekontor hos dine medarbeidere. Hva er din opplevelse? Mer eller mindre selvstyrte medarbeidere? Eksempler?

Del 6: Avsluttende spørsmål

- Klarte medarbeiderne dine å balansere mellom jobb og privat liv fra hjemmekontor på egenhånd? Hvis nei, hvordan følget du opp de enkelte?
- Hva er det viktigste som du har lært om hjemmekontor som arbeidsform og hva tenker du om denne arbeidsformen dersom den blir en permanent ordning for din virksomhet i fremtiden?
- Har du noe mer på hjertet som du kan dele med oss?

8.2 Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vil du delta i et forskningsprosjekt

Fjernledelse - dagens ledelsesform

En kvalitativ studie av hvordan mellomledere har opplevd overgangen til fjernledelse under koronapandemien

Dette er en forespørsel til deg som ønsker å delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med masterstudiet *offentlig administrasjon og styring* ved OsloMet. Formålet med forskningsprosjektet er å få innsikt i hvordan mellomledere i Oslo kommune har opplevd overgangen til fjernledelse under koronapandemien. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære.

Formål

Koronapandemien har endret arbeidslivet vårt på den måten at svært mange ble pålagt å jobbe hjemmefra og hjemmekontor ble den nye normalen. Flere bedrifter kom med ulike forslag og råd til ledere om hvordan de kan bidra med å holde medarbeiderens arbeidsmotivasjon oppe samt sikre effektivitet og gjennomføringskraft. I den forbindelse er vi interessert i å undersøke hvordan mellomledere i offentlig sektor har opplevd overgangen til fjernledelse og hvilke utfordringer de har møtt i den nye arbeidshverdagen.

I dette forskningsprosjektet kommer vi til å forske på lederens egne erfaringer med hjemmebasert fjernarbeid, når det gjelder kommunikasjon, relasjon, organisasjonskultur og mestringsperspektiv ved fjernledelse. Dermed ønsker vi å intervjuere ledere som måtte flytte over til hjemmebasert fjernarbeid under pandemien. Vi vil analysere svar fra mellom 8 til 10 informanter som skal være mellomledere fordelt på ulike virksomheter i Oslo kommune. Fokuset vårt skal rette seg mot hvordan ledere følger opp sine medarbeidere ved hjemmebasert fjernarbeid og hvilke erfaringer og utfordringer de har hatt ved hjemmebasert fjernledelse. Videre ønsker vi å få innblikk i ulike tiltak som ledere har tatt i bruk for å lykkes med dette.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi henvender oss til ulike offentlige virksomheter innenfor Oslo kommune der de ansatte innehar stillinger som innebærer å initiere, lede og administrere sine medarbeidere samt har fokus på strategisk lederskap og operativt arbeid.

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

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du ønsker å delta, innebærer det at du blir intervjuet av oss. Avtalt intervju tar ca. 45 minutter, og vi tar lydopptak og skriver notater fra intervjuet.

Vi starter intervjuet med noen innledende spørsmål om antall år i nåværende lederstilling, antall underordnede medarbeidere samt kartlegge bruken av hjemmekontor ved din arbeidsplass i forkant av koronapandemien.

Videre kommer vi til å stille spørsmål om dine erfaringer knyttet til de fire sentrale perspektiver som er spesielt viktige ved fjernledelse som er kommunikasjon, relasjon, organisasjonskultur og mestring. Målet er å undersøke om hvordan utøvelsen av lederrollen har blitt påvirket ved overgangen til hjemmekontor, hvilke utfordringer som er knyttet til disse perspektivene og ikke minst hvilke tiltak som ble tatt i bruk for å lykkes. I tillegg kommer vi til å spørre om dine refleksjoner knyttet til fremtidig bruk av hjemmekontor ved din arbeidsplass.

Frivillig å delta

Deltakelse i prosjektet er frivillig. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Som deltaker i prosjektet vil du ha rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi) av ditt bidrag, samt rett til å klage på eventuell feil behandling til Datatilsynet.

Hvordan vi oppbevarer og bruker dine personopplysninger

Personopplysningene om deg skal kun brukes til de formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi skal behandle personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Student og veileder vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon
- Navnet og kontaktopplysningene dine skal vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- I forbindelse med transkriberingen skal alle personidentifiserbare opplysninger anonymiseres. Det transkriberte intervjuet skal lagres på en sikker server og med passordbeskyttelse.
- Deltakerne skal ikke kunne gjenkjennes i den publiserte oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 16. mai 2022. Personopplysninger anonymiseres og lydopptak slettes ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler personopplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Agnete Vabø (veileder), e-post: agnvab@oslomet.no
- Javeria Hussain (student), e-post: s197846@oslomet.no
- Shanza Iqbal (student), e-post: s169768@oslomet.no

Personvernombud ved OsloMet: Ingrid Jacobsen, personvernombud@oslomet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Javeria Hussain & Shanza Iqbal

.....

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «En kvalitativ studie av hvordan mellomledere har opplevd overgangen til fjernledelse under koronapandemien», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det benyttes lydopptak i intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 16. mai 2022.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.3 Vedlegg 3: NSD-skjema

04.05.2022, 22:32

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

628453

Prosjekttittel

«Fjernledelse- dagens aktuelle arbeidsform»

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Agnete Vabø, agnvab@oslomet.no, tlf: 67238457

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Shanza Iqbal & Javeria Hussain, shanza.iqbal24@hotmail.com, jinnibright@hotmail.com , tlf: 93807834

Prosjektperiode

03.01.2022 - 16.05.2022

Vurdering (2)

14.03.2022 - Vurdert med vilkår

Personverntjenester bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrevet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

11.03.2022 - Vurdert med vilkår

OM VURDERINGEN

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

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger som er meldt inn i meldeskjema med vedlegg. Vår vurdering er at informasjonsskrivet/samtykkeerklæringen du har lastet opp er mangelfull, men at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår som må oppfylles for at behandlingen skal være lovlig.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

Vi vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

- At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
- At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
- At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
- At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)
- Dersom du er student skal du dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (din veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.
- Om deler av utvalget vil kunne gjenkjennes direkte eller indirekte i publikasjon må du innhente eksplisitte samtykker. Vi anbefaler at utvalget gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

- Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke
- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne/>

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av

databasehandler, jf. art 28 og 29.

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

PERSONVERTJENESTER SIN VURDERING

Vår vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer vi at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer vi at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

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

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!