

OSLOMET



Å lede medarbeidere på avstand

Å lede på avstand har endret mellomledere i offentlig forvaltning

Hadar Anna Klein

Masteroppgave i offentlig administrasjon og styring

Oslomet – storbyuniversitet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Oslo, November 2023

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på et langt studieløp på OsloMet. Det har vært en lærerikt og spennende tid med ulike utfordringer. Min tid som masterstudent i offentlig administrasjon og styring er snart slutt, men gleder meg til arbeidslivet.

Jeg vil først og fremst takke veileder Dag Jansson for å ha gitt meg konstruktive tilbakemeldinger og kommet med innspill slik at oppgaven skulle jobbes godt med hele veien. En stor takk til informantene som satte av tid til å delta i intervjuet og gitt meg dyp og innholdsrik informasjon.

Det har vært en interessant og lærerik studie som har gitt mer innsikt i et tema som fortsatt er av interesse. Dette tema har gitt meg innsikt i muligens fremtidige jobber og jeg sitter igjen med ny kunnskap og inspirasjon.

Tusen takk til familie, venner og kjæresten som har støttet, motivert og oppmuntret meg gjennom hele denne prosessen.

Hadar Anna Klein

Oslo, 15.11. 2023

Sammendrag

I denne studien undersøker jeg hvordan arbeidssituasjonen for mellomledere i offentlig forvaltning har utviklet seg som følge av økt bruk av hjemmekontor for medarbeidere. Gjennom intervju med ni mellomledere, fem menn og fire kvinner fra statelig virksomhet, utforsker studien endringer i lederrollene med fokus på åtte av de ti rollene til Henry Mintzbergs teori. Disse åtte rollene, tilhører tre hovedkategoriene til Mintzberg som er mellommenneskelige, informasjons og beslutningsroller.

Gjennom de mellommenneskelige rollene viser studiens resultater at rollen som lederskap får mer oppmerksomhet da mellomledere burde være mer observante på hjemmesituasjonen hos de ansatte. I tillegg er relasjonsbygging og samhold vanskelig å opprettholde for mellomledere når kommunikasjonen hovedsakelig skjer via digitale plattformer. Personalledelsesrollen blir viktigere, da medarbeidere trenger motivasjon og inspirasjon mens de jobber hjemmefra for å holde motivasjonen oppe.

Basert på informasjonsrollene viser mine funn at rollen som brobygger får økt oppmerksomhet på hjemmekontor hvor det kun er mellomledere som tilegner seg internt og eksternt informasjon. I tillegg blir overvåkerrollen mer betydelig på hjemmekontor, ettersom mellomlederen er hovedkilden for informasjonenutveksling som de ansatte mottar når de sitter hjemme foran sine skjermer. Rollen som talsperson blir mer nødvendig ettersom medarbeidere sitter isolert med arbeidet hjemme er avhengig av oppdatering i avdelingen og organisasjonens fremdrift.

Gjennom beslutningsrollene kan det se ut som at entreprenør kan ha fått utfordring på hjemmekontor, siden innovasjon og idemyldring ofte har kommet gjennom de uformelle samtalene på arbeidsplassen, har pandemien med påtvunget arbeid hjemme bidratt til at entreprenørrollen påvirkes betraktelig. Problemløserrollen ser ut til å få en økt oppmerksomhet hvor mellomledere har vært nødt til å løse opp i saker gjennom digitale plattformer og fjernleder har hatt mer behov for å ha oversikt når de ansatte sitter hjemme. Den siste rollen, ressursfordeler, som kan ha blitt påvirket mindre når medarbeidere sitter med arbeidet hjemmefra. Ettersom det ikke er særlig stor forandring av å fordele arbeidsoppgaver på kontoret enn ved hjemmekontor. Etter å ha hatt påtvunget hjemmekontor over en lengre periode ønsker samtlige å vende tilbake til en normal hverdag på kontoret. Det er fortsatt ønskelig å kunne ha hjemmekontor tilpasset arbeidsplassen så lenge det ikke går utover organisasjonens fremdrift.

Abstract

In this study, I examine how the working situation for middle managers in public administration has developed as a result of increased use of home offices for employees. In the implementation of nine middle managers, five men and four women from government enterprises, studies deal with changes in the leadership role based on eight out of ten roles of Henry Mintzberg's theory. These eight roles belong to Mintzberg's three main categories, which are interpersonal, informational and decision-making roles.

Through the interpersonal roles, the study results show that the roles of leadership receive more attention, as middle managers should be more observant of their employee's home situation. In addition, relationship building and cohesion are difficult to communicate for middle managers when communication mainly takes place through digital platforms. The role of a leader becomes extra important, as the employee depends on being inspired in order not to lose heart when working from home.

Based on the information roles, my findings show that the role of a bridge builder receives greater attention in home offices where only middle managers acquire internal and external information. In addition, the supervisory role becomes more significant, where the middle managers are the main source of information exchange that the employees receive and thus act as a link between their department and the rest of the organization. The role of a spokesperson becomes more necessary as employees sit isolated with their work at home. They become more dependent on updates from their departments and the organization's progress.

Moreover, the decision-making roles, it may appear that entrepreneurs have been challenged in the home office. Since brainstorming often relies on informal conversations at work, the pandemic's requirement for remote work has significantly affected the entrepreneurial role. The problem-solving role appears to be gaining increased attention, as middle managers are required to resolve cases through digital platforms, while remote managers need to maintain an overview while employees are working from home. Finally, the role of a resource allocator may have received less focus when working from home, as the change in distribution of work tasks and resources is not substantial. After having a forced home office for an extended period, one might want to get back to a normal office routine. However, having a home office that is adapted to the workplace remains desirable, as long as it does not interfere with the organization's progress.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
KAPITTEL 1: INNLEDNING	7
MELLOMLEDERE I DEPARTEMENTENE	8
FORSKNING PÅ FJERNARBEID OG FJERNLEDER	9
PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	11
KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK	12
Å VÆRE LEDER OG UTØVE LEDELSE	12
TEORI OM DE TI LEDERROLLENE	14
LEDERENS MELLOMMENNESKELIGEROLLER	14
LEDERENS INFORMASJONSROLLER.....	15
LEDERENS BESLUTNINGSROLLER	15
FJERNARBEID OG FJERNLEDER	16
KAPITTEL 3: METODE	19
VALG AV METODE	19
DATAINNSAMLING.....	19
DYBDEINTERVJU OG INTERVJUGUIDE	20
REKRUTTERING AV INFORMANTER	21
UTVALG	21
VIDEONINTERVJUER.....	21
ETISKE PERSPEKTIVER	22
RELIABILITET OG VALIDITET.....	22
TRANSKRIBERING OG KODING AV DATAMATERIALET.....	23
BEGRENSNINGER VED STUDIEN	25
KAPITTEL 4: ANALYSE - PRESENTASJON AV INTERVJUENE	25
INNLEDNING	25
LEDEREN SOM SKAPER BÅND OG INSPIRERER	26
1. MOTIVASJON PÅ HJEMMEKONTOR	26
2. UFORMELLE SAMTALER SVEKKES.....	27
3. NYANSATTE ER MER UTSATT	28
4. HA ET GODT ETABLERT SAMHOLD.....	30
5. FØLGE OPP SIGNALENE SOM DUKKER OPP PÅ HJEMMEKONTOR	31
LEDEREN SOM EN FORMIDLER OG KOMMUNIKATOR	33
6. VIKTIGHETEN MED INFORMASJONSUTVEKSLING	33
7. MUNTLLIG UFORMELL DIALOG HAR BLITT TIL MER SKRIFTLIG FORMELL DIALOG.....	34
8. KOMMUNIKASJONSKANALER.....	35
9. HØYERE TERSKEL NÅR VI MØTES PÅ SKJERMER	37
LEDEREN SOM ORGANISATOR OG LEGGER TIL RETTE	38
10. DELEGERING AV ARBEIDET	38
11. KREATIVITETEN ER IKKE DEN SAMME.....	39
KAPITTEL 5: DISKUSJON	41
1. HA ET GODT ETABLERT SAMHOLD.....	41

2.	UFORMELLE SAMTALER SVEKKES	43
3.	NYANSATTE ER MER UTSATT	44
4.	FØLGE OPP SIGNALENE SOM DUKKER OPP PÅ HJEMMEKONTOR.....	46
5.	VIKTIGHETEN MED INFORMASJONUTVEKSLING	48
6.	KREATIVITETEN ER IKKE DEN SAMME	49
KAPITTEL 6: KONKLUSJON		51
	SVAR PÅ FORSKNINGSPØRSMÅL	51
	KONKLUSJON	53
	FREMTIDIG FORSKNING	54
KAPITTEL 7: LITTERATURLISTE.....		55
KAPITTEL 8: VEDLEGG		58
	VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV OM SAMTYKKE.....	58
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....	61
	VEDLEGG 3: GODKJENT NSD SKJEMA	63

Kapittel 1: Innledning

12. Mars 2020 innførte regjeringen omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset, og disse tiltakene ble omtalt som de strengeste og mest inngripende Norge har hatt siden fredstid (Regjeringen Solberg, 2020). Tiltakene ble innført for å hindre smitte mellom mennesker, førte til sosial nedstenging av de funksjonene i landet som ikke var samfunnskritiske. Som et resultat av korona tiltakene som ble innført, ble mellomlederne pålagt for å sørge for at de ansatte fikk mulighet til å jobbe hjemmefra der det var praktisk mulig, spesielt kontormedarbeidere (Endring i covid 19 forskriften, 2021, §15e). Som i denne studien blir omtalt som hjemmekontor. Det relaterte i at mellomledere ble nødt til å lede ansatte eksternt, gjennom virtuell kommunikasjonsplattformer. Denne fysiske distansen medfører også at arbeidstakerne blir mindre synlig for lederen (Ingelsrud, Aksnes, Bernstrøm, Egeland, Hansen, Pedersen, Underthun, Weitzenboeck, 2022, s. 8).

Fjernarbeid har fått økt oppmerksomhet, hvor ansatte jobber med arbeidsoppgaver hjemme eller et annet sted enn ved lokalene til sin arbeidsgiver. Selv om dette ikke er et nytt fenomen har det fått mye fokus etter covid 19. Det har hatt en tilstedeværelse siden 1970 – tallet, særlig i USA, imidlertid har det i nyere tid opplevd en økende utbredelse (Antczak & Horzela, 2021, s. 3834). Ulike digitale kommunikasjonskanaler bidrar til at leder og medarbeider kan holde kontakt og samarbeide på tvert av geografiske avstander. Å jobbe hjemmefra gir fleksibilitet med arbeidsoppgaver og kan omtales som en gode for de som har muligheten (Balci & Nøra, 2020). Samtidig som skillet mellom arbeid og privatliv blir utydelig med tanke på grensesetting (Egeland, 2022). Kunnskapen om fjernarbeid har eksistert lenge og pandemien har riktignok medført rask implementering av videokonferanser og nye IKT systemer. Det kan se ut som at hjemmekontor kan bli en del av vanlige arbeidsrutiner for flere virksomheter fremover, spesielt for de som ikke har praktisert det i særlig stor grad tidligere (Stami, 2021).

Norge er et av landene som er høyest rangert i verden innen digitalisering (Regjeringen, 2021). Det er ulikt hvor gode kunnskaper og ferdigheter ansatte har til bruk av digitalt utstyr som pandemien har fremskyndet (Tsolkas & Losnegard, 2018). En undersøkelse gjort tidlig i pandemien viste at en høy andel av befolkningen på hjemmekontor opplevde overgangen til fjernarbeid som uproblematisk og det har økt effektiviteten og produktiviteten (Hatlevik,

2020). Selv om hjemmekontor gir en fleksibilitet, reduserer kostnader og økt produktivitet er det likevel viktig å bemerke at denne arbeidsmetoden også byr på noen utfordringer. Det er bekymringer for at den uformelle dialogen svekkes, flere kommunikasjonsutfordringer, økt isolasjon, tekniske utfordringer og at kreativiteten reduseres (Rambøll, 2021, s. 13).

Kontorjobber som har vært samlokalisert har nå blitt splittet grunnet pandemien og restriksjonene som følger (Stami, 2021). Pandemien har påtvunget de fleste kontorjobber til å ha hjemmekontor, noe som har gått på bekostning av fleksibiliteten med hjemmearbeid. De fleste ansatte i departementene har nå opplevd overgang til virtuelle møteplasser.

Avdelingsdirektørene, har nå måttet omstille seg for å ivareta personalansvar på avstand.

Mellomledere i departementene

Denne studien omhandler mellomledere i offentlig forvaltning, nærmere bestemt departementer. Hjemmekontor i departementene har ikke vært praktisert i særlig stor grad før pandemien (Rambøll, 2021, s. 24). Departementene er de fremste institusjonene for utforming og gjennomføring av regjeringens politikk. Departementene er i hovedsak hierarkisk bygd opp med statsråd som det øverste leder. Trinnvis nedover finner vi avdelingsleder, avdelingsdirektør (avdeling og seksjonsnivå), underdirektør, spesialrådgiver, rådgivere og konsulenter (saksbehandlere) som utgjør den administrative delen i virksomheten (Departementene, 2023). Avdelingsdirektører, omtalt som mellomledere, varierer fra departement til departement, men i gjennomsnitt er det ca. 40 mellomledere. På bunnen, under mellomledere, er det omtrent 250 saksbehandlere som mellomledere har personalansvar for. Det er ulike fordelinger hvor mange medarbeidere en mellomleder har, men varierer mellom 4-18 medarbeidere. Departementene har to hovedroller: De skal gi faglige innspill til hvordan regjeringens politikk best kan utformes og iverksettes og de skal sørge for iverksetting av regjeringens og stortingets vedtatte politikk, ofte gjennom ytre etater som f.eks. direktoratene (Departementene, 2023).

Mellomledere defineres som ledere som er to nivåer under toppledelsen, og et nivå over medarbeiderne. Det vil si en som leder og som styrer en gruppe mennesker som rapporterer til mellomlederen, som videreformidler til toppledelsen (Hope, 2015, s. 22). Siden mellomledere rapporterer til toppledelsen har de ikke frihet til å gjøre som de vil. Deres oppgave er å være en avdelingsleder for den gruppen de er satt til å lede etter de retningslinjer

som de får satt av toppledelsen. Mellomlederens ansvar er å sette strategien til toppledelsen i realitet, og det er de som skal sørge for at medarbeidere har fokus på de riktige oppgavene for å kunne nå de målene og visjonene som er satt. I tillegg er mellomledere nødt til å ivareta arbeidsmiljøet, motivere de ansatte og følge de opp for å nå organisasjonens visjon og målsettinger (Rambøll, 2021, s. 24). Derfor kan det tenkes at mellomledere har en todelt posisjon i organisasjonen. De har både personalansvar som vil si at de har en tett oppfølging av medarbeidere og lederansvar hvor de deltar i møter i sin egen avdeling og overordna møter. I møtene mottar mellomledere nyttig informasjon som videreføres til medarbeiderne for å oppdatere og iverksette visjonen som har blitt bestemt (Hope, 2015, s. 87).

Mellomledere har en aktiv rolle når det gjelder å organisere og samordne arbeidsprosesser innen sin avdeling. De har også ansvar for rekruttering, oppfølging av nyansatte og vurdering av deres jobbprestasjoner (Yukl & Gardner, 2019, s.35). Med andre ord, mellomledere har dette ansvarsområdet på avdelingsnivå der de opererer som en bro mellom toppledelsen og de ansatte under seg.

[Forskning på fjernarbeid og fjernleder](#)

Egeland (2022) påpeker at fjernarbeid og det å være fjernleder åpner nye muligheter for både arbeidsgiver og arbeidstaker, hvor avstanden og kommunikasjonen mellom de skjer via virtuelle plattformer. Påtvunget hjemmekontor krever økt oppmerksomhet fra fjernledere med hensyn til ansattes helse, arbeidstid og gi rom for pauser. Forskning viser at ledere som legger mindre vekt på den strenge arbeidstiden, har større suksess med arbeidet sitt sammenliknet med de som er mer kontrollerende (Schwarzmueller, Brosi, Duman, & Welpel, 2018, s. 123). I tillegg viser andre forskere at fjernledere som er opptatt av å gi medarbeidere frihet uten daglig innsyn og rom for fleksibel arbeidstid kan øke medarbeidernes effektivitet og produktiviteten som igjen kan gi bedre trivsel (Horzela & Antczak, 2021, s. 3834).

Når fjernarbeid blir riktig implementert, kan det ha en positiv innvirkning på bedriftens form og funksjon (Molstad & Aspeli, 2020, s. 23). Nyere studier viser at hjemmekontor kan gi en opplevelse av økt fleksibilitet og mindre stress i hverdagen, spesielt for arbeidstakere som har familieliv (Saura et al., 2022, s. 243). Denne fleksibiliteten gir muligheten til å jobbe mer effektiv og redusere hverdagsstress. På den andre siden spiller samhold og tilhørighet en

avgjørende rolle for trivsel på arbeidsplassen. Forskning viser at når medarbeidere jobber hjemmefra, kan det føre til sosial isolasjon, noe som kan øke stressnivået på sikt, spesielt de som bor alene. Dette blir spesielt tydelig når spontane samtaler på arbeidsplassen ikke er til stede og man mangler oversikt over kollegaens fremgang (Robelski, Keller, Volker, og Mache, 2019). Fjernledere er nødt til å være mer aktive på hjemmesituasjonen og utføre jevnlig dialog for å sikre seg at alle trives og er motiverte til utføre arbeidsoppgaver.

De negative konsekvenser med fjernarbeid knytter seg til sosiale relasjoner, samhold, samspill, arbeidsmiljø, kunnskap, opplæring, ledelse og styring, er i samsvar med funnene til Daniels et al. (2001) og dette understrekes videre av Rambøll (2021). Derfor er det betydningsfylt å møte mennesker ansikt til ansikt, fordi fravær av denne kommunikasjonsformen kan føre til sosial isolasjon (Pettersen & Solstad, 2020). Samtidig bør ledere tilpasse seg evnen til å lede mer fjernt. Det betyr at de bør organisere og planlegge mye mer for å følge opp medarbeidere. Robelski et.al (2019) viser at det er en positiv effekt mellom fjernarbeid og autonomi, ved at fjernarbeid gir medarbeiderne en større valgfrihet i arbeidshverdagen, som per definisjon gir de mer autonomi. Når medarbeidere har fleksibiliteten til å velge arbeidsted er de mer drevne i arbeidet de gjør, noe som er med på å påvirke indre motivasjon. I tillegg påvirker dette positivt mellom tillit mellom leder og medarbeider (Grant and Russell, 2020). Slik som nevnt kan fjernarbeid kan redusere ansattes daglige reiser til og fra jobb og øke effektiviteten blant medarbeidere (Saura, Riberio-Soriano, Saldana, 2022, s. 243).

Ford (2017, s. 48) viser at uformelle samtaler svekkes når man jobber fjernt fra arbeidstedet, noe som påvirker kreativitet og innovasjon, trivsel, sosialt samspill og kunnskap. Som ofte oppstår i det tilfeldige på arbeidsplassen, som også blir understreket av Molstad og Aspelin (2020). En undersøkelse av Abrams (2019) i 2015 viste at samarbeid på hjemmekontor øker arbeidsglede, ytelse og følelser av engasjement for en organisasjon blant ansatte. Det viser seg at terskel for uformelle samtaler er betraktelig høyere når man jobber via skjermer, fordi det ikke oppleves i en naturlig setting (Howe & Menges, 2020). For å ikke svekke medarbeiderens jobbprestasjon og samhold bør fjernledere passe på å ha jevnlig digitalkontakt med sine medarbeidere slik at det ikke går på bekostning av arbeidet (Schwarzmueller, et al. 2018, s.123-124). I tillegg påpeker De Paoli (2020) at fjernarbeid kan

påvirke mangelen på oversikt, som kan gi fjernledere økt behov for kontroll. Det som blir en utfordring er, skillet mellom arbeidstid og fritid på hjemmekontor (Ingelsrud et al., 2022, s. 76). Det kan være ulike årsaker, men noe som spesielt blir nevnt er tilfeller der man selv er syk eller har syke barn hjemme. Det gjør at det er vanskeligere for lederen å holde oversikt over hvem som er på jobb og hvem som er syke når man ikke kan se dem fysisk. Samtidig så gir teknologien ledere mulighet til å overvåke medarbeidere. Dersom en fjernlederleder velger å utøve kontroll, kan dette signalisere mangel på full tillit til medarbeiderne. Å utøve kontroll kan omfatte krav om innsyn i utførte oppgaver eller spørsmål om gjennomføring og resultater.

Pettersen og Solstad (2020) viser at spredning av medarbeider påvirker informasjonsflyten og fjernlederens relasjon til de ansatte. I tillegg understreker Grant and Russell (2020) at hvis man har gode rutiner, veiledning og oppfølging av medarbeidere ansikt til ansikt og kommuniserer direkte kan bidra til at fjernarbeid blir lettere på avstand. Å bygge opp gode relasjoner og tillit til medarbeidere i et tidlig stadium er med på å fremme det gode ved å lede på avstand (Pettersen & Solstad, 2020). Det å føle seg trygge til å spørre, være selvstendige og ha et godt samspill med hverandre, kan bidra til trivsel på hjemmekontor. Lederens ansvar er å være bevisst på hvordan de bør skape en god relasjon og samhold til medarbeidere. Pandemien har tvunget ledere til å lede medarbeidere på avstand, noe som kan påvirke lederrollene mer på sikt. Derfor kan det være interessant å undersøke hvordan lederrollens ulike funksjoner endres, hvilke aspekter som framtrer tydeligere, hvilke som eventuelt håndteres dårligere og hva slags nye utfordringer som oppstår.

[Problemstilling og forskningsspørsmål](#)

Gjennom de siste årene i pandemien har de fleste kontorjobber foregått hjemme, noe som har medført at ledere har måtte omstille seg for å kunne lede medarbeiderne hjemme. På bakgrunn av dette har jeg utformet følgende problemstillingen:

hvordan arbeidssituasjonen for mellomledere i offentlig forvaltning har utviklet seg som følge av økt bruk av hjemmekontor for medarbeidere.

Jeg har utarbeidet tre forskningsspørsmål, mer spesifikt vil jeg undersøke konsekvensene for mellomlederens ulike funksjoner, herunder:

1. De mellommenneskelige rollene – hvordan mellomleder og medarbeider samhandler når de arbeider på hjemmekontor.
2. Informasjonsrollene – hvordan informasjon innhentes og utveksles av mellomlederen, og hvordan man kommuniserer gjennom ulike kanaler på hjemmekontor.
3. Beslutningsrollene – hvordan endres mellomleders beslutningsprosesser som følge av hjemmekontor?

Forskningsspørsmålene henger sammen med Mintzbergs kategoriene som ledelsesteorien hovedsakelig består av. Hensikten er å fremskaffe kunnskap, øke bevisstheten og samle personlige erfaringer for å oppnå bedre forståelse. Henry Mintzberg (1973) har kategorisert ti ulike lederroller som man forsøker å innta når man leder underordnede medarbeidere. Lederrollene er: *frontfigur, lederskap, personalledelse, overvåker, brobygger, talsperson, entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler* som utdypes i neste kapittel om teoretisk rammeverk.

Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

Innledningsvis i beskrivelsen av det teoretiske rammeverket vil jeg først forklare forskjellen mellom de engelske begrepene *management* og *leadership*, men på norsk. Deretter presenteres Henry Mintzbergs teori om lederens ti ulike roller, og til slutt defineres fjernarbeid og fjernleder i lys av disse lederrollene.

Å være leder og utøve ledelse

Det er viktig å klargjøre et skille mellom *management* og *leadership*. På norsk har vi en utfordring da både *management* og *leadership* i all hovedsak oversettes til ordet ledelse. Kort sagt handler *management* om en organisasjonsmessig funksjon og ansvar knyttet til denne, mens *leadership* handler om innflytelses- og samhandlingsprosesser (Yukl & Gardner, 2019, s. 38). Begrepene er tilnærmet likt som gjør det vanskeligere å klargjøre forskjellen. Likevel utgjør de to ulike funksjoner. Mintzberg definerer en manager som:

«a person in charge of an organization or subunit» (Mintzberg, 1973, s.3).

Definisjonen beskriver en leder som en person som har hovedansvaret for organisasjonen eller deler av den. Å være leder kan beskrives ved roller som er en betegnelse på oppgaver som ledere kan ha, og hva en leder riktignok gjør. Å være en leder betyr å ha en formell posisjon med ansvar for en gruppe mennesker. Ledere utøver roller som de inntar, pålegges eller skaper i organisasjonen. Rollene er til en viss grad faste, noe som betyr at de kan utføres ved at en leder påtar seg rollen (Strand, 2007). Ledere er sosiale aktører som utøver roller i synlige, formelle posisjoner og ved mindre synlige måter i organisasjonen. Som leder møter man formelle krav fra organisasjonen, forventninger fra leder og egne ansatte, og ikke minst krav til seg selv (Burns, 2012, s. 32.). Det gjelder derfor å finne en balanse mellom de ulike rollene man blir satt til å utføre. Begrepet *leadership* er et begrep som omhandler påvirkningen mellom lederen og medarbeider. Likevel er det viktig å få frem en definisjon og viser her til Yukl og Gardner som definerer leadership slik:

«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, 2019, s. 29.)

Å utøve ledelse handler om å anvende lederegenskaper, ferdigheter og strategier for å få arbeidet gjort gjennom andre. Ledelse er en prosess der en påvirker andre for å nå felles mål. Å være en leder gir en formell autoritet, mens å utøve ledelse krever evnen til å lede og motivere mennesker. Ledelse er nødvendig for at organisasjonen skal fungere og er den direkte påvirkningen mellom leder og medarbeider (Yukl & Gardner, 2019, s. 23).

Definisjonen kan sees i likhet med det Mintzberg beskriver som ledelse som omhandler innflytelse, påvirkning, inspirasjon (Mintzberg, 1973, s. 45). Ledelse er å jobbe med mennesker, det innebærer handlinger som utøves av en person. En leder ønsker å få medarbeidere til å yte og gjennomføre arbeidsoppgaver slik at man kan nå organisasjonens visjon og målsettinger, både formelt og uformelt (Yukl & Gardner, 2019, s.26). En god leder bør blant annet tolke omgivelsene, løfte blikket og se organisasjonen både innefra og utenfra. Ledelse er nødvendig for å skape tillit i og utenfor organisasjonen før samhandling er mulig. Dette handler om hvilke styringsverktøy en leder bruker og hvilken kultur som er i

organisasjonen (Burns, 2012, s. 32). Begrepet management blir benyttet i denne studien til å være leder, mens begrepet *leadership* knyttes til ledelse.

Det å skape tillit, men også utøve kontroll som kan være en viktig sammensetning for at medarbeidere skal nå organisasjonens visjon og mål. Tillit og kontroll henger sammen med hverandre og er helt nødvendig for at en organisasjon skal fungere godt. Ledelse blir noe en gjør sammen gjennom å tilrettelegge gode prosesser og godt samspill (Burns, 2012, s. 33). Å være leder innebærer blant annet å ha ansvar og å utføre ulike oppgaver, som å styre, rekruttere, veilede, informere, motivere og ta beslutninger (Yukl & Gardner, 2019, s.26-31). Lederens ulike roller spiller en viktig rolle i å utvide vår forståelse av hva det vil si å være en leder og hva en leder i virkeligheten gjør.

Teori om de ti lederrollene

Henry Mintzberg (1973) gjennomførte en empirisk undersøkelse blant fem toppledere for å beskrive hvilke roller en leder påtar seg. Basert på denne undersøkelsen utarbeidet han ti roller som han anser som felles for alle ledere. Lederrollene er: *frontfigur, lederskap, personalledelse, overvåker, brobygger, talsperson, entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler*. Disse ti rollene har Mintzberg kategorisert inn i tre grupper: mellommenneskeligeroller, informasjonsroller og beslutningsroller (Mintzberg, 1973, s. 56).

Lederens mellommenneskeligeroller

De mellommenneskeligeroller er *frontfigur, lederskap og personalledelse*. *Frontfigur* innebærer at lederen deltar i sosiale sammenkomster på vegne av organisasjonen. Det vil si gjennom sin formelle autoritet og skaper eksternt nettverk som kan være nødvendig for å fremme organisasjonen. I tillegg er det de som deltar i ledermøter og andre møter. Den andre rollen er lederskap som innebærer at lederen ved denne rollen er forbindelsen mellom å følge opp medarbeidere og organisasjonens visjon og mål. Gjennom sin lederposisjon opprettholder lederen kontakten i og utenfor organisasjonen. *Lederskapsrollen* fungerer også ved at den innhenter nødvendig informasjon.

Den siste mellommenneskeligerollen er *personalledelse*, hvor lederens oppgave er å passe på å opprettholde god relasjon gjennom å motivere, inspirere, gi opplæring, utvikling, veilede og gi råd til medarbeidere. I tillegg har lederen ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø på

arbeidsplassen og passe på at de ansatte har det utstyret de trenger for å utføre arbeidsoppgavene (Mintzberg, 1973, s. 57). Det innebærer også hvor en ansetter og sier opp personalet, og tar nødvendige beslutninger som henger sammen med informasjon og beslutningsrollene.

Lederens informasjonsroller

Informasjonsrollene gir lederen tilgang til informasjon gjennom rollene som *overvåker*, *brobygger* og *talsperson*. Rollen som *overvåker* i denne sammenheng handler om at lederen innhenter og mottar informasjon fra ulike nettverk både internt og eksternt i organisasjonen. Det handler også om å sikre regler og rutiner slik at dette er på plass og følges. I likhet med *overvåkerrollen*, handler rollen som *brobygger* om at lederen videreformidler intern informasjon mellom medarbeidere og ekstern informasjon til sin enhet (Mintzberg, 1973, s. 70). Det som blir viktig er at lederen vurderer behovet for å dele informasjon til medarbeidere. Det handler om å utvikle nettverk med andre i og utenfor organisasjonen hvor ledere får eksklusiv tilgang til ekstern informasjon. Lederens kontakt med medarbeiderne utgjør en viktig kilde til informasjon, og er en strategisk betydning for å knytte organisasjonen til omgivelsene. I den siste informasjonsrollen, *talsperson*, fungerer lederen som en bro hvor lederen mottar informasjon fra sin egen leder og eventuelt andre eksterne samarbeidspartnere. Det som gjør denne rollen unik er at lederen har kontinuerlig oppdatert informasjon om organisasjonens planer, målsetninger og resultater. Lederen er ofte den som i mange tilfeller har mest informasjon, med ansvar som å informere medarbeidere og overordnet leder, og blir derfor sentral i enhver beslutningssituasjon (Mintzberg, 1973, s. 71).

Lederens beslutningsroller

Den siste rollen en leder har er beslutningsrollen. Den handler om at lederen sitter med nødvendige informasjon som kreves for å ta beslutninger. I følge Mintzberg (1973) er det fire roller som beskriver lederens rolle som beslutningstaker: *entreprenør*, *problemløser*, *ressursfordeler* samt *forhandler* som til sammen er sentrale roller og utgjør lederens beslutningsroller.

Den første beslutningsrollen er *entreprenør*. Dette handler om å ha mulighet til å forberede og endre sin enhet i tråd med endringer i omgivelsene. I rollen som *entreprenør* kan lederen

frivillig være involvert i ulike pågående prosjekter eller ta initiativ til planlagte forandringer for å utnytte muligheter samt ivareta rollen som *problemløser*. Det er en betydelig rolle hvor det forventes at lederen på en effektiv måte håndterer uforutsette problemer som oppstår. I slike situasjoner er det nødvendig at lederen handle umiddelbart for å skaffe en helhetlig oversikt og iverksette tiltak som anses nødvendige. Det kan variere fra små til store utfordringer som må løses, som konflikter mellom de ansatte, i forhold til andre organisasjoner eller knyttet til tap eller trussel om tap av ressurser (Mintzberg, 1973, s. 85). Den neste rollen er *ressursfordeler*. Lederen har en sentral rolle ved at mellomledere kan utforme arbeidsprosessene og beslutte hvem som får ressurser, det vil si at lederen skal fordele ressursene internt i organisasjonen og koordinere og fordele arbeidet slik at oppgavene løses på best mulig måte. Den siste beslutningsrollen er rollen som *forhandler*. En vesentlig del av lederoppgaven er å forhandle med både nye og nåværende ansatte, eventuelt med andre personer innenfor eller utenfor organisasjonen. I tillegg deltar lederen i ulike forhandlingsprosesser hvor lederen gjennom sin posisjon har myndighet til å fordele ressurser og besitter eksklusiv informasjon som kan være nyttig i forhandlingsprosessene (Mintzberg, 1973, s. 87).

Fjernarbeid og fjernleder

Fjernarbeid handler om å arbeide med arbeidsoppgaver et annet sted enn på kontoret. Fjernarbeid er et fenomen som har blitt mer utbredt og som igjen gir ansatte fleksibilitet til å jobbe med arbeidsoppgaver hjemmefra. Det betyr at lederen og medarbeideren er på to ulike geografiske lokasjoner (Antczak & Horzela, 2021, s. 3833). Fjernarbeid har eksistert lenge, men er nå er det et relativt nytt fenomenet og omfanget av fjernarbeid har økt de siste årene. Å være en fjernleder (*manager*) handler om å benytte seg av andre kommunikasjonskanaler enn ansikt til ansikt for å kunne formidle informasjon til sine medarbeidere. Fjernledere har fortsatt de samme ansvarsområdene som en tradisjonell leder, men utfører sine oppgaver på avstand ved hjelp av kommunikasjonsteknologi og digitalt verktøy (Molstad & Aspel, 2020, s.93). Fjernledere sørger for at medarbeiderne utvikler og vedlikeholder tillitsforhold og relasjoner til hverandre, selv når de ikke er på arbeidsgivers lokaler (Burns, 2012, s. 167). Når lederen iverksette tiltak for å fremme et godt arbeidsmiljø, og er tilgjengelig for råd og veiledning for å opprettholde samholdet, kan dette relateres til Mintzbergs lederroller (Mintzberg, 1973, s. 56-87).

Å ha hjemmekontor innebærer at lederne passer på at medarbeidere som jobber eksternt har riktig og nødvendig utstyr, spesielt PC og kontorstol (Rambøll, 2021, s. 9), dette ansvaret ligger hos lederskap og personalledelsesrollen. Kunnskapsnivået om digital plattform varierer blant medarbeidere, det vil si at noen har gode IKT ferdigheter og er selvstendige, mens andre har større utfordringer slik at lederen bør veilede og løse større uforutsette problemer som oppstår. Når man møter medarbeidere oppfatter man sanseinntrykk som hva vi ser, hører, føler og lukter. Disse sanseinntrykkene gir oss informasjon om budskapet på en annen måte (Olaisen et al., 2007). Tolkning av kroppsspråk og øyekontakt er en viktig faktor for budskapet av samtalen og relasjonen. Lederens hovedansvar er å ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet og sikre at relasjoner opprettholdes selv med avstand (Yukl & Gardner, 2019, s.35-36). Når ansatte jobber hjemmefra, kan ledere oppleve hindringer i å utvikle en følelse av felleskap og tilhørighet med sine medarbeidere, da avstanden gjør det mer utfordrende for ledere å utøve sosial og fysisk kontakt (Burns, 2012, s. 167). Dette kan ha en påvirkning på motivasjonen, trivsel og samarbeid, ettersom det kan være mindre sannsynlig at ansatte vil streve for å oppnå felles mål når de jobber hjemmefra over tid (Howe & Menges, 2020). Dette kan sees i likhet med personalledelsesrollen, hvor en leder har personalansvar for å opprettholde et godt arbeidsmiljø, motivere og inspirere medarbeidere (Daniels, et al., 2001). Dette kan være en utfordring når arbeidet foregår hjemmefra, da blir det vanskeligere for lederen å lese den ansattes behov og tilby nødvendig støtte.

Kommunikasjonskanalene kan påvirke hvilke muligheter fjernlederen har når det gjelder å bruke sin innflytelse og kontroll på arbeidet til de ansatte. Det innebærer at all kommunikasjon foregår virtuelt og alle former for sosial og fysisk kontakt uteblir (Ingelsrud et al.2022, s. 8). Det betyr at all kommunikasjon via fjernarbeid kan skje igjennom e-post, melding, telefonsamtale, videokonferanser eller andre virtuelle plattformer (Abrams, 2019). Fjernledere, også kalt mellomledere har en formell posisjon hvor de blant annet tilegner seg informasjon gjennom sin overordna leder og viderefører budskapet til sine medarbeidere (Regjeringen, 2021). Mellomlederens hovedoppgave er å bidra til utvikling av gode relasjoner og tillitsforhold, ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet, motivere medarbeiderne og fremme innovasjon og resultater. Ledere bør ha ekstra struktur og oversikt for å sikre at de ansatte opplever samhold og trivsel selv om de arbeider på avstand (Hope, 2015, s. 87). Et av

ansvarsområdet til ledere er at de deltar på alle møter i organisasjonen. Når møtene er flyttet fra arbeidsplassen til det digitale blir informasjon mer essensielt. Lederen har tilgang til informasjon som andre medarbeidere ikke har, noe som kan bli mer betydningsfullt for de ansatte (Yukl & Gardner, 2019, s.134). Rollene som talsperson trer frem når rollen som brobygger og overvåkerrollen opptrer. Disse kan henge sammen da en leder både innhenter informasjon og ut utveksler den gjennom ulike møter og tilfeldige oppsamlinger. Fjernledere er ansvarlig for å informere og velge ut hvilken og hvordan informasjonen skal videreformidles. Dette er ofte informasjon om endringer på arbeidsplassen, utviklingen av bedriften og andre praktiske innhold medarbeidere trenger for å utføre sitt arbeid, spesielt når man sitter adskilt fra hverandre. Det gjør at lederen får et større ansvar og det blir mer å holde oversikt over. Desto viktigere blir det å formidle via videosamtaler.

Som nevnt kan fjernledere sitte i mange møter, og kan få uforutsette arbeidsoppgaver som kan fordeles. I tillegg får da et større ansvar for å løse og iverksette disse arbeidsoppgavene nedover i organisasjonen. Ifølge Howe og Menges (2020) vil ledere som har god oversikt over medarbeidere som jobber hjemmefra, lettere å kunne identifisere hvem som er kunnskapsrike, kompetente og fagorienterte nok til å dele ulike oppgaver. Delegering av arbeidsoppgaver er nødvendig selv om lederen utøver fjernarbeid, dette er i sammenheng med lederen som ressursfordeler. Gjennom sin lederposisjon deltar fjernlederen i forhandlingsprosesser hvor den benytter sin myndighet og lederskapsrolle til å fordele eventuelt ressurser, men også eksklusiv informasjon, dette kan sees i likhet med rollen som forhandler. Fjernleder er nødt til å ha ekstra struktur og oversikt for å kunne hjelpe kollegaer til å knytte nye forbindelser, som er med på å fremme innovasjon, kreativitet og resultater (Bergum, 2014, s.14). Noen av utfordringene ved fjernarbeid er knyttet til å klare å opprettholde regelmessig kommunikasjon når lederne ikke har daglig ansikt til ansikt kommunikasjon. Det er også lederutfordringer relatert til det å ta hånd om de som ikke er vant til å ta selvstendige avgjørelser, fordi mange ikke er vant til å klare seg uten daglig lokal ledelse (Rambøll, 2021, s.10). Når fjernarbeid benyttes er medarbeidere avhengig av fjernledere som fanger opp signaler når man har ansatte som jobber hjemmefra. Lederen bør være mer aktiv og spørrende med hver enkelt medarbeider. Hvis lederen setter av tid til medarbeiderne kan man lettere fange opp jobbrelaterte saker eller andre ting som kan påvirke arbeidet, dette kan ha sammenheng med rollen som problemløser. Da går lederen inn i en

rolle for å håndtere ulike utfordringer som trenger assistanse. Når lederen er engasjert i arbeidet til de ansatte kan det være lettere å løse saker sammen, flere personer med ulike ideer kan være med på å forme kreativiteten og nytenking som sees i likhet med entreprenørrollen.

Kapittel 3: Metode

Kapittel 3 tar for seg valg av metode, datainnsamling, dybdeintervju & intervjuguide, rekruttering av informanter, utvalg, videointervjuene, etiske perspektiver og relabilitet og validitet, begreper som jeg vil redegjøre for. Deretter forklarer jeg av valg av analysemetoden med forklaring av kodingen og transkribering og helt til slutt begrensninger ved denne studien.

Valg av metode

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke problemstillingen om: hvordan arbeidssituasjonen for mellomledere i offentlig forvaltning har utviklet seg som følge av økt bruk av hjemmekontor for medarbeidere. På bakgrunn av denne problemstillingen har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode da det baserer seg på ord, dybde og mening som denne studien vil handle om (Tjora, 2021, s.127). Jeg kommer til å gå i dybden av et fenomen og intervju informanter som vil gi dypere innhold. Jeg vil foreta dybdeintervjuer som kan brukes til å sammenlikne likheter og ulikheter med den mengden data som jeg kommer til å framskaffe. Jeg ønsker å bruke den valgte teorien for å innhente data, slik at jeg kan analysere resultatene og vurdere i hvilken grad det svarer på problemstillingen.

Datainnsamling

Datainnsamling består av observasjon eller intervju. I denne studien ønsker jeg å samle mest mulig informasjon og gå i dybden på et fenomen derfor vil intervju være den beste måten å gjøre dette på. Kvalitative intervjuer kan være mer eller mindre strukturert. Tjora påpeker at ved gjennomføring av dybdeintervju slik som skal gjøre, er semistrukturert intervju den metoden som egner seg best, hvor man har søkelyset på informantenes egne personlige opplevelser og går i dybden på et fenomen (Tjora, 2021, s. 128).

Dybdeintervju og Intervjuguide

Dybdeintervju er en utbredt metode innen kvalitativ forskning. Formålet med dybdeintervju er å skape en fri samtale om spesifikke temaer bestemt av forskeren. Jeg har valgt å gjennomføre intervjuene individuelt i stedet for en fokusgruppe, for å få frem den enkelte informantens personlige erfaringer med å lede på avstand. Enkeltintervjuer gir en tryggere og mer forutsigbar ramme, hvor informantene kan være mer ærlige og åpne sammenlignet med en fokusgruppe (Tjora, 2021, s. 159). I tillegg er det lettere å endre et enkeltintervju enn en hel fokusgruppe med flere informanter.

Dybdeintervju inneholder tre faser - oppvarming, refleksjon, og avrundning. Hver fase har ulike spørsmål (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 170-173).

Oppvarmingsspørsmålene er enkle og konkrete om informantens bakgrunn, arbeidsoppgaver, og utdanning. Refleksjonsspørsmålene er fokuset av intervjuet, hvor informanten går dypere inn i forskningstemaene. Det er her intervjuguiden kommer inn. Basert på valget av semistrukturert intervju, var det hensiktsmessig å ha samme oppsett i intervjuguiden og i denne studien. Jeg definerte tre hovedtemaer for intervjuguiden: Lederen som skaper bånd og inspirerer, lederen som er formidler og kommunikator og lederen som organisator og legger til rette basert på teorien til Mintzberg (1973). Under hvert tema lagde jeg åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål som samsvarer med boken til (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 170-173). Det er hensiktsmessig å stille åpne spørsmål slik at informantene kan reflektere og utdype sine meninger og komme med ærlige og åpne opplevelse enn å ha ledende spørsmål. Her er et eksempel på et åpent spørsmål fra intervjuguiden: Hvordan har hjemmekontor påvirket deg som mellomleder når det gjelder å motivere dine medarbeidere? I tillegg er det lurt å ha oppfølgingsspørsmål hvis svaret er kortere enn forventet. Et eksempel er: På hvilken måte har du motivert på? Dette kan bidra til å ha en gående dialog slik at informantene kan føle seg mer fri til å prate.

Avrundingsspørsmålene leder oppmerksomheten bort fra refleksjonsnivået og inkluderer noen avsluttende spørsmål om informantens tanker og meninger (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 170-173). Det vil handle om hva de tenker vil være normalen med hjemmekontor og hva de tenker vil skje videre.

Rekruttering av informanter

Ettersom at jeg hadde vært praksisstudent ved et av departementene, var det naturlig for meg å kontakte administrasjonsavdelingen for å forhøre meg om jeg kunne foreta intervjuer av mellomledere som jeg ikke kjente til. Jeg mottok e-post fra administrasjonen som viste positivitet til mitt prosjekt. Etter en kort telefonsamtale med oppklaring og planlegging kunne rekrutteringsprosessen starte. Administrasjonen tilhørende det ene departementet hjalp meg med å sette meg i kontakt med potensielle kandidater. Etter kort tid mottok jeg navn og kontaktinformasjonen til mellomledere. Jeg sendte de en e-post og forhørte meg om de hadde lyst til å delta i et individuelt anonymt intervju. Jeg fikk positiv respons og sendte de all informasjon slik at det ikke skulle være uklarheter ved prosjektet. I tillegg sendte jeg et informasjonsskriv med samtykkeskjema som et vedlegg.

Utvalg

Utvalget bestod av ni potensielle mellomledere fra et departement. Informantene kom fra ulike avdelinger og inkluderte fire kvinner og fem menn i ulike aldre. Noen informanter var relativt nye i stillingen, mens andre hadde mange års erfaring. Det de hadde til felles var at de hadde erfaring med å lede medarbeidere tett som ansikt til ansikt, også kalt nærledelse, mens det å lede fjernt var et nytt erfaringspunkt for de alle fleste.

Videonintervjuer

Den vanligste formen av intervju er fysiske intervjuer, ansikt - til - ansikt i et rom på arbeidsplassen til informantene. Grunnet pandemien var det naturlig å holde digitale intervjuer. Intervjuene ble gjennomført via kommunikasjonsverktøyet, Microsoft teams, og gjennomføringen foregikk i arbeidstiden til informantene. Det gjorde det mer fleksibelt for kandidatene og jeg som forsker sparte tid på reisevei. Informantene fikk tilsendt all informasjon på lydopptak, anonymisering og samtykke.

Jeg intervjuet ved å stille først noen generelle spørsmål til informanten før jeg gikk videre til de tre teamene i intervjuguiden. Jeg holdt meg delvis til intervjuguiden og var opptatt av at informantene skulle få snakke fritt, og få tid til å tenke før de ga sitt svar. Der informanten svarte på flere av spørsmålene passet jeg på å ikke gjenta. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål der jeg så det hensiktsmessig å stille, for å få mer informasjon, for eksempel: Kan du utdype mer

her? (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 170). Helt avsluttende spurte jeg hva informantene tenkte videre om bruken av hjemmekontor, og takket for at de tok seg tid til å delta.

Intervjuene tok ca. 30 min og alle informantene synes det var fint å ha på kamera. Det fine med å se informantene var at jeg kunne fange opp kroppsspråk, ansiktuttrykk og mimikk.

Etiske perspektiver

Forskningsprosjektet ble gjennomført i henhold til gjeldende personvernregler. Før prosjektstart med datainnsamling, ble prosjektet meldt inn til Norsk senter for dataforskning (NSD) som ga meg tillatelse til å behandle nødvendige persondata. Samtykkeskjema via NSD ble fylt ut og sendt til hver enkelt informant for signering før intervjuet. Jeg informerte om at all informasjon som publiseres i denne oppgaven anonymiseres slik at ingen vil bli gjenkjent. Jeg passet på at det ble kommunisert på e-post, men også muntlig før opptaket av intervjuet.

Reliabilitet og validitet

Ved kvalitativ forskning benyttes ofte *reliabilitet* og *validitet*. Reliabilitet har med forskningsresultatenes troverdighet å gjøre, det vil altså si hvorvidt jeg kan stole på dataen jeg har fått (Thagaard, 2018, s. 187). Intervjuguiden ble sendt på e-post til informantene en uke før selve intervjuet. Med tre omfattende temaer ønsket jeg at de skulle kunne se spørsmålene slik at de kunne tenke og reflektere over erfaringer som de kunne dele med meg i intervjuet. Dette kan ha gått på bekostning av reliabilitet og validitet i denne studien. Informantene har fått forberedelsestid, dette kan bidra til å gi mer konkrete og korrekte svar. Dette kan øke reliabiliteten ved at jeg kan begrense variasjonen i svarene jeg får inn. Det at informantene kan reflektere over spørsmålene og få mer personlig erfaringer kan øke validiteten, fordi det kan påvirke de til å dele gjennomtenkte erfaringer. I tillegg er det oppfølgingsspørsmål som informantene ikke har fått på forhånd som kan gi meg dypere svar som igjen kan styrke validiteten i denne studien (Thagaard, 2018, s. 189).

Jeg benyttet meg av mobilopptak som kan øke reliabiliteten ved å sikre nøyaktighet av hva som blir sagt under intervjuet. Dette kan minske feil og misforståelse når man transkriberer intervjuene. I tillegg gir mobilopptak høy lyd kvalitet som gjør det lettere å høre og tolke svarene. Mobilopptak kan hjelpe meg med å forstå helheten, pause og spole tilbake. Å høre toneleie og pauser kan hjelpe meg å validere tolkningen av informantens svar. I tillegg fikk

jeg fokusert med på å lytte til respondentene og følge intervjuguiden med å stille åpne spørsmål siden jeg får alt på opptak. Videointervjuer er også med på å påvirke reliabiliteten og validiteten til denne studien. Ved videointervjuer er det viktig at all det tekniske er på plass, det betyr at jeg har internett slik at jeg ser og hører informanten godt. Jeg hadde ingen utfordringer med internett, men jeg opplevde en avbrytelse hvor informanten fikk en viktig telefon og da måtte vi avslutte. Vi tok opp tråden igjen etter 10 minutter hvor vi startet der vi avsluttet slik at jeg ikke skulle miste noe viktig. Dette forsterker troverdigheten.

Videointervjuer gir meg mulighet til å fange opp kroppsspråket, det vil si mimikk og ansiktuttrykk (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 206). Dette er med på å forsterke validiteten ved at jeg kan se informantens atferd som ikke kommer tydelig hvis man kun hadde snakket over telefon, derfor er videointervju en fin måte å observere på (Johannessen et. al, 2020, s. 411).

Jeg benyttet meg av samme intervjuguide på alle informanter. Det å bruke samme intervjuguide til alle informanter er at det kan sikre en høy standardisering. Det betyr at alle informanter blir stilt de samme spørsmålene, noe som kan redusere for mye ulike svar. Dette er med på å øke reliabiliteten, spesielt når dataene skal sammenliknes og kodes. Se tabellen under neste avsnitt. I tillegg kan oppfølgingsspørsmål bidrar til å redusere misforståelser og uklarheter, som igjen kan styrke troverdigheten. Derfor stilte jeg oppfølging som: På hvilken måte motiverte du på? Da kan validiteten styrkes ved jeg som forsker kan gjøre sammenliknbarhet mellom svarene fra informantene når de skal kobles mot ulike kategorier hvor analysen i neste del kommer frem.

[Transkribering og koding av datamaterialet](#)

Jeg valgte å analysere informantenes uttalelser i intervjuene ved hjelp av fortolkning og kvalitativ metode. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 230) har de utarbeidet en meningskondensering som følger fem trinn som jeg benyttet meg av i denne studien. Først utførte jeg en transkribering for å få en skriftlig fremstilling mens jeg lyttet til lydopptaket for å få en helhetlig forståelse av intervjuet. Jeg unnlot å inkludere pauser og latter i transkriberingen da de ikke var relevante for analysen. Deretter gjennomgikk jeg transkripsjonen på nytt for å identifisere meningsfulle utsagn relatert til de forskjellige emnene som informantene hadde uttalt seg om og for å få en nøyaktig fremstilling. Det var her jeg anonymiserte informantene slik at de ikke kunne relateres til navn eller avdeling.

Transkribering var en tidkrevende prosess, men nødvendig for å få et skriftlig grunnlag for analysen (Tjora, 2021, s. 185). Det tredje trinnet innebar å kategorisere de mest gjentatte temaer og uttrykke de på en enkel måte. Etter transkribering av intervjuene, kodet jeg hovedinnholdet ved å kategorisere data eller bryte ned teksten til nøkkelord. Dette hjalp meg med å trekke ut essensen av materialet, redusere mengden data. Hele materialet må kodes for å få mest mulig ut av analysen. I det fjerde trinnet forsøkte jeg å tolke informantenes utsagn. Til slutt valgte jeg de mest relevante temaene og sammenfattet dem (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 232). Deretter gjennomførte jeg en kodegruppering, som dannet grunnlaget for kategoriutvikling i analysen. Hvor formålet er å bryte ned teksten og ta essensen av materialet fra intervjuene. For å skille mellom informantenes meninger under analysen, brukte jeg fargekoder på transkriberingen. I tillegg er kodene en viktig kilde til å frembringe ideer som er i sammenheng med teorien hvor det ble mange fargekoder som måtte kategoriseres (Tjora, 2021, s 185-187). Etter å ha transkribert materialet, grupperte jeg til slutt temaene i elleve kategorier som jeg plasserte under de tre overordnede temaene fra intervjuguiden slik at det er lettere å forstå helheten. Nedenfor kan dere se hvordan jeg benyttet meg av intervjuene og tolket utsagnene inn i ulike koder for å danne kategoriene som følger:

Informantenes uttalelser	Temaer – kodegrupper
<p>«Ja, det har fungert fint mellom meg og medarbeideren, men tror det er vanskeligere for den nye å komme inn i en godt etablert seksjon, det har gått flere måneder før medarbeideren har truffet hverandre fysisk, som er tøft».</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nyansatte - Samhold - Etablert - relasjoner

<p>«Det har vært vanskeligere fordi man har mindre direkte kontakt, vanskeligere å vite hvordan medarbeidere har det når man ikke treffer på de direkte [...]. Det er noe helt annet å se hverandre, spesielt å stikke innom kontoret, ha lunsj sammen så synes at personalledelse har vært mye vanskeligere».</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uformelle samtaler - Avskilt - Trivsel - Mindre kontakt
--	--

Tabell: To sitater hvor essensen brytes ned i kodegrupper.

Tabellen viser systematisk nedbryting av materialet. Jeg har funnet essensen i sitatene og plassert det i temaer på den høyre side med ulike kodegrupper for å kunne danne de mest representative teamene som kommer frem i analysen.

Begrensninger ved studien

Denne studien har noen begrensninger som bør nevnes. Hovedsakelig har oppgaven fokusert på mellomlederens opplevelser og ikke inkludert medarbeidernes perspektiv. Dette kan skape en uklarhet i forståelsen av situasjonen og ikke gi det fullstendige bilde. Å intervjuere medarbeidere ville gitt mer dybde til resultatene og økt studiens troverdighet. Det er også verdt å merke at denne studien er begrenset til offentlig forvaltning. For å få en bredere forståelse av teamet og muliggjøre en sammenliknbarhet kunne det vært nyttig å inkludere private aktører.

Kapittel 4: Analyse- presentasjon av intervjuene

Innledning

I analysen presenteres resultatene fra dybdeintervjuene, hvor datamaterialet består av tekstene fra intervjuene jeg har gjort. Gjennom ti lederroller i lederteorien til Mintzberg, kom det ingen uttalelser eller tolkninger fra informantene som kobles til rollen som *forhandler* og *frontfigur*. Derfor vil de ikke bli inkludert i analysen eller i diskusjonsdelen. Alle intervjuene blir tolket og basert på forskernes kunnskaper og erfaringer. Jeg tolket og sammenfattet innholdet som kommer frem i analysen i lys av lederrollene. Jeg valgte de sitatene som er representativt for flere informanter og underbygger noen direkte sitater med forklaring som kan kobles til lederrollene. Gjennom kodingen, utviklet jeg elleve kategorier som jeg har

fordelt under tre temaer fra intervjuguiden: lederen som skaper bånd og inspirerer, lederen som er formidler og kommunikator og lederen som organisator og legger til rette basert på Mintzberg teori. Utvalget bestod av ni informanter, fem menn og fire kvinner, alle fra ulike avdelinger i statlig sektor. Formålet er å skaffe kunnskap, økt bevissthet og personlige erfaringer, slik at vi kan forstå bedre hvordan arbeidssituasjonen for mellomledere i offentlig forvaltning har endret seg som følge av den økte bruken av hjemmekontor for medarbeidere.

Lederen som skaper bånd og inspirerer

1. Motivasjon på hjemmekontor

Ut fra intervjuene fremgår det at informantene opplever at motivasjon er enklere å opprettholde når de er på arbeidsplassen, spesielt på grunn av fysisk tilstedeværelse og hyppigere uformelle, spontane møter som oppstår. Å motivere gjennom skjermer ser ut til å være vanskeligere enn på kontoret. Når medarbeidere jobber eksternt, har en av informantene uttrykker følgende:

«Det å motivere medarbeidere har vært fryktelig vanskelig, spesielt når jeg ikke vet hvordan de har det og at de ikke uttrykker følelser like godt via skjerm som fysisk på arbeidsplassen»

Når alle arbeider foran skjermer, kan det virke som om det oppstår en viss hindring som gjør det utfordrende for mellomledere å opprettholde motivasjonen, spesielt når de ikke ser hverandre fysisk eller har innsikt i arbeidet til de ansatte. Likevel viser intervjuene at noen informanter er motiverte og er drevet i arbeidet de gjør, også kalt indre motivasjon. De som trives godt med jobben sin og liker variasjonen i arbeidsoppgavene, opplever ofte en høyere grad av mindre motivasjon. Et felles utsagn fra flere informanter lyder som følger:

«Medarbeidere som trives godt i jobben sin har motivert seg like godt hjemme, dette viser de ved at de har fortalt at arbeidet de har gjort har vært lik eller mer effektivt hjemme, fordi de trives med jobben de gjør og kan sitte hvor som helst.»

Når informantene opplever at medarbeidere er selvstendig og har god kontroll over sitt arbeid, kommer det frem at de som har arbeidet lenge og kjenner hverandre godt fra før har

en god forståelse for hverandre. De er flinkere til å oppmuntre og støtte hverandre. Når medarbeidere har arbeidsoppgaver de trives med, virker det som om de er mer engasjert i arbeidet de utfører. Dette henger sammen med rollen som lederskap og personalledelse. Det kommer frem fra intervjuene hvor en mellomledere med personalansvar til 4-8 ansatte finner det er betraktelig enklere å opprettholde tett og effektiv oppfølging. Dette kan redusere behovet for å inspirere og motivere de ansatte, da de allerede er drevet av indre motivasjon. Det finnes flere grunner, hvor en kan være at arbeidsoppgavene har vært interessante, og dette kan føre til høy trivsel blant de ansatte. I tillegg kommer det frem at samarbeidet mellom medarbeidere har vært effektivt og motiverende når de er har god relasjon til hverandre. Når mellomledere har prioritert å bygge sterke relasjoner med sine medarbeidere og har oppnådd en god dynamikk over tid, påvirker dette positivt motivasjonen og innsatsen til de ansatte. Det kan bety at mellomledere har mindre behov for å være i rollen som personalledelse og lederskap spesielt med motiverte medarbeidere.

2. Uformelle samtaler svekkes

Uformell småprat viser seg å være nødvendig for mellomlederen og medarbeideren hvor opplevelsen av å skape samhold skjer på arbeidsplassen. Et interessant moment flere informanter trekker frem er betydningen av å ha bygget opp gode relasjoner og et godt samspill før overgangen til hjemmearbeid har vært en betydelig fordel. Etter at informantene har fått erfare det å lede medarbeidere på hjemmekontor er det flere interessante observasjoner som trekkes frem som forsvinner ved fjernarbeid. En informant forteller at:

«Det har vært vanskeligere fordi man har mindre direkte kontakt, vanskeligere å vite hvordan medarbeidere har det når man ikke treffer på de direkte [...]. Det er noe helt annet å se hverandre, spesielt å stikke innom kontoret, ha lunsj sammen så synes at personalledelse har vært mye vanskeligere».

Uformell dialog trekkes frem fra samtlige informanter og viser seg å være en stor betydning for relasjonsbygging, trivsel og motivasjon, dette henger sammen med roller som personalledelse som mellomledere er opptatt av å få til. Flere informanter fremhever savnet av sosial kontakt. Flere informanter finner det utfordrende å erstatte det fysiske møte med det digitale hvor relasjonen og samspill ikke blir det samme på videomøtene over Microsoft

teams. Det er åpenbart at det å etablere relasjoner fungerer best når mennesker møtes fysisk. Ansvar for å bygge samspill og relasjon, både innenfor og utenfor organisasjonen, som er en sentral del av lederskapsrollen. Denne rollen kan bli mer utfordrende når alle arbeider hjemmefra. Det kommer frem at det blir mer individuell kontakt som oppstår mellom leder og medarbeider på hjemmekontor, og mindre mellom medarbeiderne. Samtlige informanter påpeker at de uformelle samtaler som oppstår i lunsjpausen, på kontoret eller i korridoren, reduseres når man leder medarbeidere eksternt. Det er nettopp slike uformelle samtaler hvor løsninger utvikles, motivasjonen styrkes, kreativiteten oppstår, informasjonsutveksling skjer og relasjon bygges. Dette aspektet kan sammenliknes med rollen som brobygger hvor uformelle samtaler fungerer som en viktig kanal for informasjonsutveksling.

3. Nyansatte er mer utsatt

En del av lederskap og personalledelsesrollen omfatter ansettelsesprosess. Noen mellomledere har opplevd utfordringer i denne prosessen, da de har gjennomført jobbintervjuer digitalt og ansatt nye medarbeider eksternt, som vil si utenfor den fysiske arbeidsplassen. Dette er ingen normal ansettelsesprosess, men har vært nødvendig på grunn av myndighetenes restriksjon. Når man er ny medarbeider, handler de første dagene om behovet for å bli kjent med kollegaer og bygge relasjoner fysisk på arbeidsplassen. Mellomledere i rollen som personalledelse, har ansvaret for å etablere sterke forbindelser som legger grunnlaget for intern og ekstern nettverksbygging samt formidle informasjon. Å hjelpe og veilede nye medarbeidere med å etablere slike relasjoner kan være utfordring når de begynner hjemmefra. Det kommer tydelig frem fra de informanter som har ansatt medarbeidere på hjemmekontor under pandemien at de ikke har blitt kjent med kollegaer eller fått bygget opp et normalt nettverk. Informanten har de blitt fortalt at nyansatte har kjent på følelsen av å ikke føle seg inkludert og har hatt det tøffere med å trives med påtvunget hjemmekontor. Det kan sees å gå på bekostning av rollen som personalledelse, som handler om å inkludere de nye i sin enhet, så til et sosialt samspill og skape et bånd med kollegaer. Den relasjonen ser ut til å bare fungere mellom lederen og medarbeiderne. En informant nevner at:

«Ja, det har fungert fint mellom meg og medarbeideren, men tror det er vanskeligere for den nye å komme inn i en godt etablert seksjon, det har gått flere måneder før medarbeideren har truffet hverandre fysisk, som er tøft».

Basert på sitatet så har oppfølging fra lederen hatt stor betydning for de nye ansatte, og informantene som trekker frem hvor vanskelig det har vært, har brukt ekstra tid for å gi de ekstra støtte, veiledning og motivasjon for at de skal ikke falle utenfor. Flere informanter trekker frem at det å lede nye ansatte i en etablert avdeling er betydelig vanskeligere gjennom skjermene fordi medarbeidere ikke får den samme opplevelsen av å føle seg inkludert og bli kjent gjennom de uformelle samtalene som oppstår på arbeidsplassen. Mellomledere opplevde at terskelen for å ta opp saker ble høyere ved avstand enn ved fysisk ledelse. Spesielt for nyansatte, de spurte mindre spørsmål og var mindre aktive på fellesmøter som avdelingen har regelmessig. De informantene som har økt tilrettelegging for nyansatte og fulgt de tettere opp på hjemmekontor kan sees i likhet med lederskap og personalledelsesrollen. En informant nevner at:

«De nye ansatte har et ekstra behov for å sosialisere seg for å bli endel av teamet, og de har nok opplevd at det har vært vanskelig og tøft. Som leder har jeg innført oftere samtaler og samlet de både en til en og som en gruppe for å få til noe av den uformelle praten, men vi ser at den ikke fungerer optimalt».

De nyeste medarbeiderne blir mer avhengig av lederen, og mellomledere opplever at de må fokusere mer på de nye ansatte slik at de har tilstrekkelig med utstyr for å klare seg selvstendig med arbeidet hjemme. Mellomledere er nødt til å opprettholde god relasjon slik at de ikke mister fokus og motivasjon, men også ikke bli totalt isolert. Derfor kan det se ut som at lederrollen og personalledelsesrollen blir mer fremtrende spesielt for nyansatte. Mellomledere har ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø for at man skal oppleve mestring og trives i arbeidet. De nye ansatte er avhengig av å motta nødvendig informasjon, hvor man tidligere kunne utveksle informasjonen på kontoret må mellomledere finne andre kommunikasjonskanaler for å nå budskapet videre. For nye medarbeidere som jobber hjemmefra, er informasjon via lederen av stor betydning. Dette er endel av brobyggerrollen, hvor en av hovedoppgavene er å effektivt formidle organisasjonens budskap. For at

mellomledere ikke skal miste de aller nyeste ansatte er det viktig at de for tilstrekkelig med informasjon, dette kan skape en følelse av å være inkludert, selv om de er fysisk adskilt.

4. Ha et godt etablert samhold

Når informantene tilhører en etablert avdeling som kjenner hverandre godt, har overgangen til hjemmekontor vært smidigere. Flere av informantene fremhever betydningen av å ha et velfungerende og godt samhold og samspill med medarbeiderne i avdelingen før pandemien. Dette har bidratt til en fungerende samarbeidsprosess i avdelingen. Det kommer også frem at noen opplever å spare tid på grunn av den korte reiseveien når de har hjemmekontor. Flexibiliteten det gir, er også verdifull. Samtidig, når man blir tvunget til hjemmekontor, blir savnet etter kollegaer desto større og fleksibiliteten blir vanskeligere å holde med tanke på jobb og privatliv. Relasjoner som er bygget opp på arbeidsplassen blir da enda viktigere enn de fleksible arbeidsbetingelsene hjemmekontor tilbys i en hverdag under en pandemi.

Alle informantene understreker at nettverksbygging med medarbeiderne er nøkkelen til et godt arbeidsmiljø hvor man bygger tett kontakt og har et godt samarbeid. Noen av informantene hadde allerede etablert tett kontakt og samarbeid innenfor seksjonen, noe som gjorde overgangen til hjemmekontor mindre utfordrende i starten. Dette kan skyldes av regelmessige samtaler som mellomledere har hatt før pandemien og ansatte som har jobbet lenge sammen som kjenner hverandre godt fra før. Mellomledere fremhever også at de ansatte har høye forventninger til å ta initiativet for å opprettholde et godt arbeidsmiljø. Dette inkluderer å opprettholde jevnlig kontakt og dele relevant informasjon, samt arrangere sosiale arrangementer selv om dette nå blir gjort digitalt. Dette blir viktig for lederrollen og personalledelsesrollen, da begge rollene spiller en viktig rolle i arbeidslivet. Et sitat hvor en mellomleder har hatt daglig kontakt:

«Jeg har hatt daglig kontakt med de fleste, og de forteller at oppfølging fra meg som leder har hjulpet dem til å jobbe like godt hjemmefra».

Når informantene beskriver hvordan de følger opp på hjemmekontor med faste samtaler, til tross for hektisk hverdag beskriver dette lederskap og personalledelsesrollen. Noen mellomledere legger vekt på å ha telefonsamtaler for å oppnå en mer uformell samtale.

Opplevelsen av hvordan dette fungerer, varierer. Noen av mellomlederne gjennomførte lengre samtaler som ikke bare handlet om å diskutere arbeidsstatus, men også for å utforske medarbeidernes generelle trivsel og velvære. Det kommer frem at dette var lettere og mer naturlig på arbeidsplassen enn ved fjernarbeid. I tillegg påpekte noen informanter at de valgte å ha korte samtaler fordi de opplevde at det å ringe føltes mer formelt enn å ha personlig samtale på kontoret. I motsetning til de som har klart å ha et godt etablert samhold før pandemien og klart å opprettholde oppfølging på hjemmekontor har vi en informant som ærlig åpner opp om hvordan oppfølgingen sviktet totalt.

«Jeg har ikke har klart å følge opp mine medarbeidere med Skype samtale hver uke, men har prøvd å ta kontakt med den enkelte hvis det har dukket opp noe jeg må håndtere».

Informanten delte åpenbart hvordan han i begynnelsen av pandemien forsøkte å holde en jevnlig oppfølging, men fortalte at det kom et punkt der det var så mye å gjøre at han ikke fikk tid lenger til å ha jevnlig kontakt på hjemmekontor, og den ble svekket over tid. Rollen som lederskap og personalledelsesrollen kan derfor, sees å ikke alltid fungerer selv om man arbeider hjemmefra.

5. Følge opp signalene som dukker opp på hjemmekontor

Slik som nevnt tidligere har flere av informantene personalansvar for 4-18 medarbeidere og dermed er oppfølging på hjemmekontor i et større fokus enn tidligere. Når informantene har ansvar for mange medarbeidere opplever de at arbeidsdagene er hektiske, med mange møter og de har ikke alltid tilstrekkelig med tid til å følge opp alle som de egentlig ønsker. Informantene løfter frem at det er viktig å følge opp medarbeiderne, noen informanter følger opp etter behov, mens andre har jevnlig kontakt hver uke for å få fange opp de som trenger mer støtte og veiledning. Mellomlederne har ulike måter å gjøre det på, noen har det mer planlagt enn andre. Flere av informantene har ukentlig telefonsamtaler for å sjekke medarbeiderens tilstand og trivsel, samt uformell prat via plattformer som Microsoft Teams før møter.

Som nevnt har påtvunget hjemmekontor tydelig påvirket ansattes sosiale liv og samvær med andre. Mellomledere har måttet være mer observante for å sjekke tilstanden og livsgleden til

de ansatte når de har jobbet hjemmefra. Det kommer frem at noen medarbeider har opplevd mindre nettverksbygging og redusert kontakt mellom seg. Mellomlederen har måttet være mer engasjert med de som faller utenfor for å støtte de litt mer slik at de ikke mister mestring med arbeidsoppgaver som er avgjørende for å realiserer organisasjonens visjon. I tillegg er det flere informanter som forteller at de har rettet oppmerksomheten mot noen fremfor andre, og tar opp det med at noen sliter mer. Noen er helt alene, mens andre har full trafikk hjemme med barn og samboer. Det kan bety at rollen som problemløser blir ekstra viktig da lederen håndterer uforutsette kriser som dukker opp. Ved slike situasjoner er det viktig at lederen handler raskt for å få oversikt over situasjoner og legger til rette hvis nødvendig. Flere informanter trekker frem problematikken med medarbeidere som kan havne i en vanskelig situasjon. De opplever å falle litt utenfor avdelingen, lederen har måttet forsøke å løse opp i kriser som har dukket opp, problemer på hjemmebanen som har gjort at jobben har vært tidskrevende og de som er mer ensomme som har isolert seg mer. Ikke alle har opplevd hjemmekontor som en fin erstatning for arbeidsstedet:

«De svakeste har vært de som har klart seg minst på hjemmekontor og har trengt mer oppfølging enn de resurssterke, dette har både vært på samholdet, motivasjon, psykososiale og kommunikasjon. De svakeste har trengt mer av det uformelle samtalene og tilbakemeldingene».

Informantene ser ut til å rette oppmerksomheten til noen medarbeidere som sliter mer på hjemmekontor enn andre, som ikke får til det gode arbeidet hjemme på samme vis som på arbeidsplassen. En annen rolle som trer frem når informantene følger opp medarbeiderne er rollen som lederskap og personalledelse, informanten følger opp og oppdaterer om organisasjonens målsettinger. Lederskapsrollen og personalledelsesrollen blir betydningsfull da en bør passe på å opprettholde god relasjon med medarbeiderne gjennom å motivere, inspirere, veilede og gi råd. Basert på oppfølging har en informant fulgt opp slik:

«Jeg har rettet oppmerksomheten mot noen, ringt oftere de som jeg jeg vet har mer krevende liv enten om de sliter med ting eller fordi det er krevende for småbarnsforeldre i korona tider, med stengt skole, isolasjon og sur mann».

Når en mellomleder utøver fjernarbeid, gir informantene uttrykk for at det er mer utfordrende å oppdage de signalene som kan vise at medarbeider ikke har det så bra. Dette kan ha noe med at man ikke kan se sine medarbeidere fysisk til enhver tid og derfor ikke ha oversikt over trivsel og helsen til hver enkelt. Når mellomledere opplever å finne en utfordring som bør løses, så forteller de at de følger opp jevnligere og tettere samtaler med de medarbeiderne som har vist at de har behov for oppfølging og veiledning. Likevel fremkommer det informasjon der en informant har hatt utallige utfordringer, med en medarbeider som ikke har ønsket å være samarbeidsvillig eller positiv for økt digitalisering.

Det har kommet frem fra en informanter at det har vært en medarbeider som har unngått å bruke kameraet under fellesmøter og har rapportert flere tekniske problemer. Rollen som problemløser, som involverer løsninger av problemer og håndtering av uforutsatte kriser, kan ha blitt mer utfordrende når fjernledelse foregår på avstand. Dette kan påvirke personalledelse og lederskapsrollen som innebærer å følge opp, motivere, veilede, oppmuntre og støtte medarbeidere, da det kan være vanskeligere å håndtere dem på grunn av den fysiske avstanden.

Lederen som en formidler og kommunikator

6. Viktigheten med informasjonsutveksling

Informasjon er essensielt når man jobber på hjemmekontor. Det er viktig å ha tilgang til all nødvendig informasjon og verktøy for å være effektiv og produktiv. Det kommer frem av intervjuene at den informasjonen som vanligvis er lett tilgjengelig når man møter hverandre på kontoret kan se ut til å bli vanskeligere gjennom skjermen. Mye av den verdifulle informasjonen som tidligere kunne samles gjennom tilfeldige møter i pausen, korridoren, under lunsj eller i heisen går tapt når alle arbeider hjemmefra. Dette fører til en reduksjon i uformell informasjonsutveksling. Mellomledere har nå begrenset mulighet til å gi raske beskjeder ved å stikke innom medarbeidernes kontor, noe som gjør at informasjonsutveksling må planlegges i større grad enn tidligere. Mellomlederes rolle på hjemmekontor blir mer sentral, de er i en høy posisjon i organisasjonen og er deltakere på ulike møter hvor de mottar informasjon fra flere kilder, noe medarbeiderne ikke har tilgang til. De ansatte får nå kun informasjonen som mellomlederen utveksler på de ulike møtene eller individuelt. Lederen samler opp all informasjon og deretter fordeler informasjonen som kan sammenliknes med overvåker og brobyggerrollen. Når medarbeiderne jobber hjemmefra, blir fjernarbeid i større

grad benyttet av mellomlederen for å formidle denne informasjonen digitalt. Dette kan bety at lederne har et økt ansvar for å sikre at all nødvendig informasjon når frem til alle. En informant påpeker at:

«Jeg som mellomleder får ofte mye informasjons, spesielt fra min leder som skal oppdatere meg om hva som skjer høyere opp i hierarkiet og hvilken informasjon som må flyttes nedover til mine medarbeidere. Noen ganger blir jeg dratt mellom to tråder. Det skal også sies at jeg tar med meg mye informasjon fra mine medarbeidere som jeg må formidles opp, så det kan bli mye noen ganger».

Her får vi et tydelig sitat som omhandler rollen som overvåker, talsperson og brobygger. Når informanten uttrykker i sitatet «føler seg dratt mellom to tråder», kan det forstås at mellomledere mottar betydelig informasjon som de også må videreformidle, dette kan sees i sammenheng med rollen som talsperson. Den handler om at mellomlederen informerer til sin overordnet leder, samtidig som de kontinuerlig oppdaterer om organisasjonens planer og målsettinger. Det er ganske tydelig at mellomlederen innhenter, og viderefører informasjon fra lederen sin og gjennom andre interne og eksterne møter. Både oppover og nedover i avdelingen. I tillegg må mellomledere formidles informasjonsutveksling i større grad via ulike kommunikasjonskanaler slik som microsoft teams-nettprat, melding, e-post, internt intranett eller videomøter.

7. Muntlig uformell dialog har blitt til mer skriftlig formell dialog

På lik linje som at mellomlederen får informasjon skal den også videreformidles. Det kommer frem fra flere informanter at på bakgrunn av hjemmekontor kan det oppfattes at den muntlige dialogen har blitt erstattet med mer skriftlig e-post til medarbeiderne. Det kommer frem fra flere informanter at nå blir det sendt ut mye e-post, hvor uformelle dialogen mellom leder og medarbeider blitt mer formell når alle arbeider hjemmefra. I tillegg blir det utfordring for mellomledere om medarbeiderne leser all e-post som blir tilsendt. En informanter forteller at:

«Det hender at jeg har så mye som skal sendes ut at jeg må legge alt annet arbeid til side fordi jeg må sitte ned å sjekke at det kommer ut riktig informasjon til riktige

personer. Jeg må hele tiden være våken og på vakt, og de ganger det er noe helt spesielt må jeg ta opp telefonen å ringe. Det jeg synes er vanskelig som leder på hjemmekontor er at jeg ikke vet om mine medarbeidere leser mailen de får, det var lettere på kontoret».

Noen informanter forteller at de prøver å ringe eller ta viktige saker på seksjonsmøtene de har på Microsoft teams, men hvis det blir lenge i mellom så blir mer på e-post. Gjennom intervjuene forteller flere informanter at til tider kan det bli endel e-post. Selv om samtlige informanter forteller at det blir mye sending av e-post på hjemmekontor, kommer det frem fra en informant som har sett det positive med informasjon som skriftliggjøres.

«Jeg synes at det positivt til at vi mailer og det er bra at informasjon skriftliggjøres, da kan vi dokumentere mer noe vi har gjort mindre av tidligere».

De tilfeldige samtale som vanligvis oppstår på arbeidsplassen, har endret karakter med overgangen til hjemmekontor. Nå foregår en betydelig større del av kommunikasjonen via e-post og fellesmøter. Dette kan tolkes som at de uformelle samtale har blitt mer formelle når arbeidet utføres hjemmefra. I situasjoner der informasjonen må spres raskt til alle medarbeidere, kan e-post være en effektivere måte å sikre at informasjonen når frem til alle i organisasjonen. Gjennom å være en mellomleder kan det tenkes at rollen som brobygger fremtrer selv om informasjonen formidles skriftlig. De beskjedene som mellomledere tidligere har utvekslet på kontoret via kollegaer, er ikke like enkelt gjennom skjermer. En informant forteller at informasjon som skal deles videre med medarbeidere er mer tidskrevende, og den må planlegges og organiseres i større grad. Dette kan sees i likhet med rollen som overvåker hvor lederen innhenter og mottar informasjon fra ulike møter både internt og eksternt i organisasjonen. Videre bør denne informasjonen videreføres til både andre ledere og medarbeidere.

8. Kommunikasjonskanaler

Når alle arbeider via skjermer, forsvinner den fysiske kommunikasjonen, og mellomledere er nødt til å ta i bruk andre kommunikasjonsverktøy. Det kommer frem fra informantene at på hjemmekontor skjer dialogen i stor grad gjennom e-post, telefonsamtaler, melding, nettpat

eller videosamtaler. Mange informanter har påpekt at digitale møter er effektive for rask informasjonsutveksling og felles forståelse. I begynnelsen av pandemien var det behov for å implementere digitale løsninger som tillot både ledere og medarbeidere å arbeide hjemmefra. Det tok måneder å få alt på plass. Dette skyldtes at medarbeiderne måtte ha egne datamaskiner med individuelle brukernavn, i tillegg til å arbeide innenfor sikre systemer som Microsoft teams. Det var forventet at lederne skulle være fleksible og sørge for at alle hadde nødvendig utstyr. Informantene deler sine erfaringer om dette. Et sentralt digitalt kommunikasjonsverktøy som Microsoft Teams ble essensielt for alle. En av informantene bemerket:

«I starten brukte vi litt tid før alle klarte å logge seg på, vi regnet med litt tekniske problemer, vi merket at kommunikasjonen var bra, men at de tekniske systemene påvirket slik at noen ganger hakket det, og det kom litt forsinkelser, men etter hvert kom ting mer på plass og etter vi fikk teams så fungerte det meste optimalt «

Sitatet bekrefter bruken av kommunikasjonsverktøy som Microsoft teams er et verktøy som ofte blir brukt på hjemmekontor da alle har sin egen bruker og er koblet til hver enkelt personlig datamaskin. Selv om noen kan oppleve tekniske utfordringer med kommunikasjonskanaler så kan det handle om at man har lite erfaring med det, de som får det til synes at det fungerer veldig godt. Flere informanter fremhever det positive med å arbeide hjemmefra. Medarbeiderne setter pris på hvor enkelt det er å bytte til digitale møter og at de faste morgenmøtene fungerer like bra på Microsoft teams om i et fysisk møterom på kontoret. En informant forteller at:

«Når jeg leder møtene passer jeg på at vi går igjennom saklisten og at alle medarbeidere får ordet til å fortelle hvordan de ligger an med arbeidet. Vi bruker Microsoft teams og vi har alltid på kamera når vi har ukentlig fellesmøter».

Sitatet kan forstås at gjennom digitale fellesmøter kan mellomlederen fortsatt ha den totale oversikt over fremdriften til organisasjonen ved å inkludere alle på disse møtene og få alle til å oppdatere status. Det kan bety at kommunikasjonskanalene er til hjelp for at medarbeiderne skal fortsatt få muligheten til å være aktive og delaktige der det er nødvendig. Når

mellomlederen gir beskjed om at alle medarbeiderne er nødt til å bruke kamera under de ukentlige fellesmøter, kan dette sammenliknes med lederskapsrollen, der mellomlederen har myndighet til å innføre slike krav.

Å kommunisere kun via skjermer kan være utfordrerne i lengden. Derfor har noen mellomledere virkelig anstrengt seg for å få fjernarbeid til å fungere. En informant delte sin opplevelse hvor de eksperimenterte med en kommunikasjonsfunksjon på telefonen der du kan koble inn flere på samme samtale. Informanten bemerket at kommunikasjonsverktøyet ikke kan erstatte de uformelle samtalene som oppstår i fysiske møter, men så var dette et nyttig verktøy som til tider hjalp dem med å samarbeide om å løse oppgaver sammen. I dette eksperimentet virker det som at mellomlederen har utforsket rollene som lederskap, personalledelse og problemløser. De benyttet kreativitet og lot seg engasjere for å teste dette ut.

9. Høyere terskel når vi møtes på skjermer

Det kommer frem fra intervjuene at mellomledere merker at når alle sitter hjemme foran sine skjermer er det mindre delaktige og ivrige medarbeidere på Microsoft Teams enn på arbeidsplassen. De som kjenner hverandre godt og har jobbet lenge har lettere for å ta ordet og for å spørre. Likevel opplever mellomlederen mindre aktive medarbeidere. Mange informanter påpeker at det har vært vanskelig å ta opp saker digitalt, spesielt under fellesmøter eller diskusjoner. Flere medarbeidere kvier seg for å stille spørsmål i de digitale møtene, i stedet velger de å ta opp spørsmålene i individuelle samtaler. Dette er i kontrast til en vanlig hverdag på arbeidsplassen, der det ofte er lavere terskelen for å delta i samtaler og ta opp noe ansikt til ansikt. Den største utfordringen som kommer frem fra intervjuene er de nyansatte. En informanter forteller at:

«Når vi har fellesmøter ser jeg at de nye ansatte stiller veldig lite eller ingen spørsmål, men når jeg har individuell samtale med dem opplever jeg at de har utallige spørsmål, blir litt tatt på sengen fordi jeg skulle ønske de stilte dem på møtene».

Gjennom sitatet kommer det frem at de aller nyeste medarbeiderne har ofte mange spørsmål, men nøler med å spørre av frykt for å stille feil eller bli ekskludert hvis de tar opp noe de

ønsker å diskutere. Lederskap og personalledelsesrollen blir ofte tydeligere og krever økt aktivitet når en leder medarbeider gjennom fjernledelse. Mellomlederen bør være mer oppmuntrende og støttende, spesielt for nyansatte, for å oppmuntre dem til å delta aktivt i ulike møter gjennom kommunikasjonsplattformer. Oppmuntring fra mellomlederen kan være avgjørende for at medarbeidere kan oppnå effektiv kommunikasjon og mer delaktiv i fellesmøter.

Lederen som organisator og legger til rette

10. Delegering av arbeidet

Flere informanter trekker frem at de opplever stort sett å ha den samme oversikten over den samlede fremdriften av leveranse til seksjonen digitalt. De forteller at de har faste møter der alle medarbeiderne holder status på hvordan de ligger an med arbeidet, og lederen oppdaterer med informasjon som den har deltatt på for å formidle viktigheten til alle. Riktignok forteller informanten at:

«De faste samtalene jeg satte har gjort at det ikke blir utfordrende fordi jeg har så god oversikt [...] Det å ha oversikt det mener jeg vi klarer, der vi har tidsfrister så er ikke dette problem. Vi leverer og blitt flinke digital. Det faglige har vi blitt flinke på».

Gjennom sitatet opplever noen informanter at delegering av arbeidsoppgaver er uforandret selv på hjemmekontor. Informantene nevner at det ikke har vært en forskjell på arbeidsoppgaver selv når arbeidet har foregått hjemmefra, arbeidet har vært det samme slik at lederen har gjort det samme fysisk som digitalt. Hvis mellomlederen har hatt behov for å delegere så har den gjort det digitalt uten at det har vært utfordringer. Samtidig viser andre informanter at de opplever at det har blitt noe mer krevende å delegere og måttet delegere oppgaver aktivt i form av hvem som har kompetansen til den saken det dreier seg om, som kan relateres til rollen som ressursfordeler. Noen få informanter mener det har vært mer utfordrende fordi man ikke kan se hverandre fysisk og vet ikke om den andre fortsatt er på jobb. Det har gjort at mellomledere ikke alltid har ønsket å forstyrre medarbeiderne de har personalansvar for og har tatt hånd om oppgaven selv.

Det å være i rollen som ressursfordeler handler om å kunne se hvem som trenger oppfølging basert på jevnlig kontakt og hvem som kan påta seg flere arbeidsoppgaver. Noen informanter

forteller om hvordan de hadde videosamtaler to ganger i måneden for å ha mer oversikt og tettere kontakt med de ansatte, slik var uttalelsen:

«Jeg har laget oversikt over arbeidsoppgaver som mine medarbeidere har, og av de tette dialogene med mine medarbeidere har det kommet frem tydelig hvem som har gjort lite».

Basert på møtene har informanten hatt tettere oppfølging og tilrettelegging med noen fremfor andre. Møtene har vist seg å fungere godt, og fått tilbakemelding på at mine medarbeidere, de liker at jeg følger opp og holder tett kontakt. I tillegg har disse møtene fungert for til å kunne delegere oppgaver som kommer inn, informanten sier at:

«Hvis det kommer uforutsette oppgaver fra sidelinjen er disse møtene veldig fine for å få oversikt over hvem kan ta på seg ekstra arbeid, hvem er rusta nok til å gjøre det, hvem har kompetansen nok og mulighet til å legge til side noe annet de har for å få fullført noe annet som har kortere frist».

Sitatet viser at hvis lederen holder kontinuerlig kontakt og oppfølging vil det være enklere å delegere arbeidsoppgaver når man får innsikt. Digitale plattformene som nå benyttes, viser seg å fungere selv om arbeidsoppgaver blir delegert digitalt. Samtlige informanter påpeker at det å ha oppgående og motiverte medarbeidere gjør at det er enklere å holde oversikt og delegere arbeidsoppgaver når det er nødvendig, det at medarbeiderne har lang erfaring, er kompetente og dyktige gjør at det er enklere å fordele ressurser selv om medarbeiderne sitter med arbeidet hjemme. Det kan bety at rollen som ressursfordeler fortsetter å holde seg like aktiv ved fjernarbeid som ved fysisk tilstedeværelse.

11. Kreativiteten er ikke den samme

Basert på intervjuene kommer det frem at den spontane interaksjonen, impulsiviteten, nytenking og kreativiteten som tilfeldig oppstod naturlig på arbeidsplassen, har endret seg gjennom de digitale kommunikasjonskanalene. Mange informanter har oppgaver som krever samarbeid for å finne løsninger, og de har erfart at slike løsninger ofte oppsto spontant under kaffepausen, i korridorene, i lunsjpausen eller i de faste fellesmøtene. Samhold er nøkkelen til

et godt arbeidsmiljø, der fokuset er å bygge sterke relasjoner på arbeidsplassen, skape trygge omgivelser for å diskutere ideer og gjennom tilfeldige møtene for inspirasjon til kreativitet og nyskaping. Rollen som entreprenør viser seg å tre frem når man skal finne de gode løsningene, lederskapsrollen fungerer som en bro der lederen følger opp medarbeiderne og kan blant annet delta på de ulike diskusjonene som oppstår. Når en mellomleder inntar entreprenørrollen på hjemmekontor kan det virke som det blir mer utfordrerne å engasjere i diskusjoner. Informantene beskriver at denne funksjonen har blitt svekket for alle, de opplever at de ikke lenger oppnår den samme graden av kreativitet og finner ikke de gode løsninger digitalt som ved fysisk tilstedeværelse. Basert på hva samtlige informanter forteller er det et sitat som viser dette godt:

«Vanligvis snakker vi om arbeidet under en kaffepause om hvordan vi skal drive frem arbeidet, der vi må foreslå løsninger og den er mye vanskeligere digitalt».

Sitatet fremhever at det er under den uformelle samtalen de gode løsninger kommer frem. Når man sitter bak hver sin skjerm så blir ikke de uformelle samtalene like gode. Det oppstår uenigheter om ulike ideer og det gjør at rollen som problemløser får mer oppmerksomhet der mellomledere må være aktive og ta beslutninger. En viktig rolle som trer frem for lederen når man er kreativ er entreprenørrollen, den handler om å tenke nytt og være kreativ. Når lederen deltar på ledermøter innhenter mellomlederen nyttig informasjon dette er i likhet med brobygger og overvåkerrollene, det kan være informasjon man mottar som bør diskuteres med medarbeiderne. En informant som har prøvd og opplevd at de kreative løsningene som man er avhengig av, og som oppstår i det tilfeldige ikke blir de samme i det digitale og uttalte seg slik:

«En funksjon på telefon der du kan koble til flere på en samtale så dette gjorde jeg da jeg snakket med en annen medarbeider og vi ringte inn til en annen for å få med denne personen inn i samtalen».

Sitatet viser et forsøk på å prøve å få til den kreativ samtale for å finne en god løsning når man sitter hjemme. Selv om det ikke kunne sammenliknes med å møtes på arbeidsplassen der man kan diskutere og møte hverandre litt mer spontant, så viser sitatet at det å prøve å være

noe kreativ på hjemmekontor kan lykkes så lenge man er åpen og positiv for at det kan fungere. Lederskapsrollen handler akkurat om det å prøve å være en leder som tilpasser seg og endrer seg for å prøve å få til noe kreativt selv om det ikke lykkes slik man har opplevd på arbeidsplassen. I tillegg valgte informantene å inkludere en ekstra medarbeider i samtalen for å informere og få flere synspunkter om en ide, dette kan sees i likhet med brobyggerrollen.

Etter å ha presentert elleve kategorier på bakgrunn av dybdeintervjuene har jeg valgt noen kategorier for videre diskusjon. På grunn av plassmangel tar jeg med de seks temaene som jeg mener bør få et større fokus i diskusjonen. jeg har valgt er å ha et godt etablert samhold, uformelle samtaler svekkes, nyansatte er mer utsatt, fange oppsignaler som dukker opp på hjemmekontor, viktigheten med informasjonsutveksling og kreativiteten er ikke den samme.

Kapittel 5: Diskusjon

I diskusjonen presenteres seks ulike temaer fra analysen hvor åtte av de ti lederrollene til Henry Mintzberg presenteres i lys av teori, sentrale funn fra analysen og forskning.

1. Ha et godt etablert samhold

I analysen påpekte flere mellomledere, at de som har hatt et godt etablert samhold før pandemien har opplevd overgangen til fjernarbeid bedre enn andre. Disse funnene støtter tidligere forskning. Callier (2011) understreker betydningen av planlagte prosesser og struktur for å opprettholde effektiviteten og produktiviteten blant medarbeider som sitter med arbeidet hjemme. Ifølge Grant and Russell (2020) er det å bygge relasjoner og samhold tidlig i avdelingen er med på å øke motivasjon, tillit og trivsel. Noen mellomledere har vært opptatt av jevnlig kontakt og oppfølging både før og under pandemien. De har opplevd mer positive medarbeidere, og arbeidet har vært like effektivt og produktivt som før. Dette kan sees i likhet med det De paoli (2020) som understreker, at det å jobbe via skjermer er ofte er preget av høy grad av autonomi og mindre kontroll. Grunnen er at man har tillit til sine medarbeidere som trives med jobben og de arbeidsoppgavene de har.

Det å skape tillit i og utenfor organisasjonen kan ha en positiv innvirkning på hvordan opplevelsen er når man jobber hjemmefra (Burns, 2012, s. 32). Det kan forstås slik at medarbeiderne som er drevene i arbeidet og har trivdes med arbeidsoppgavene, har hatt jevnlig kommunikasjon med andre medarbeidere slik at fremdriften har vært produktiv og

effektiv. Dette kan sammenliknes med rollen som ressursfordeler, hvor mellomlederen ikke har behøvd å gjøre store endringer selv om man jobber eksternt. Likevel påpeker De paoli (2020) at fjernarbeid gir en begrenset innsikt da det ikke er mulig å observere medarbeidere direkte, slik det er mulig fysisk på kontoret (De Paoli, 2020). Derfor har mellomledere benyttet individuelle videosamtaler og fellesmøter hvor man har oppsummert den totale fremdriften til organisasjonen. Det å ha gode kommunikasjonskanaler kan styrke samholdet og samspillet ved at medarbeiderne er aktivt deltagende selv om de jobber hjemmefra (Ford et. al, 2017). Når det gjelder intervjuene i analysen fremkommer det at når medarbeidere sitter fjernt fra arbeidsgivers lokaler svekkes den tette daglige kontakten mellomlederen har med sine medarbeidere. Når ansatte jobber fjernt, kan mellomledere oppleve hindringer i å utvikle en følelse av trivsel, samhold og tilhørighet med sine ansatte. Fjernarbeid gjør det mer utfordrende for ledere å utøve sosial og fysisk kontakt (Burns, 2012, s. 167). I tillegg er det å både møtes ansikt til ansikt og på virtuelle plattformer med på å bygge relasjoner og engasjement (Pettersen & Solstad, 2020). Det kan bety at for å bevare avdelingen er møter med kamera en viktig faktor for å opprettholde samholdet og arbeidsmiljøet.

Rambøll (2021, s. 31) viser gjennom sin forskning at ledere som ikke har rettet oppmerksomheten på personalledelse før pandemien kan oppleve flere utfordringer knyttet til det å lede på avstand. Det er åpenbart at myndighetenes restriksjon om å arbeide hjemmefra har tvunget mellomledere til individuell oppfølging av hver ansatt. Dette kan være en utfordring over lengre tid, da tiden ofte ikke strekker til. Dette forsterkes gjennom analysen, da det var en informant som uttalte at oppfølging av medarbeidere sviktet på hjemmekontor. Videre klarte ikke lederen å opprettholde jevnlig kontakt ved å ringe medarbeidere hver uke. Dette er kontrast til det som tidligere forskning har vist, der lederen tar på seg rollen som personalledelse hvor mellomlederen veileder og oppmuntrer medarbeidere for at de ikke skal oppleve å miste motivasjonen (Schwarzmueller, et al. 2018, s.123-124).

Dette kan tenkes at lederskap og personalledelse har hatt større påvirkning på medarbeiderne ved hjemmekontortilværelsen, pandemien har forsterket hvor viktig det er når man kan se hverandre og har etablert gode relasjoner tidlig av og hvor stor betydning medarbeiderne har hatt med jevnlig kontakt på hjemmekontor. Å føle seg inkludert og sett av lederen når de kontakter medarbeideren er viktige faktorer for suksess i arbeidet (Callier, 2011). Godt

samhold og positive relasjoner er med på å skape trivsel og nettverk i organisasjonen (Ford et al. 2017, s.27). Derfor er det viktig at mellomledere fokuserer på å holde jevnlig kontakt og gir medarbeiderne ekstra oppmerksomhet fordi det er med på å fremme samhold og trivsel blant medarbeiderne, samt redusere ensomhet grunnet sosial isolasjon. Basert på analysen blir det mer tydelig under pandemien hvor mellomlederne som hadde jevnlig kontakt hadde en smidigere overgang og godt arbeid enn de som ikke hadde opprettet samhold på arbeidsplassen.

2. Uformelle samtaler svekkes

Gjennom intervjuene kommer det frem at informantene er klar over at det å jobbe hjemmefra går på bekostning av uformelle samtaler. Mellomledere har observert at langvarig hjemmekontor kan ha konsekvenser for kunnskapsoverføring og muligheten til å holde seg orientert om hva som skjer i andre avdelinger. Det er hovedsakelig mellomledere som passer på at de ansatte utvikler kunnskap. Medarbeidere som arbeider på avstand fra arbeidsgiverens lokaler kan oppleve en reduksjon i antall uformelle samtaler med lederen (Antczak & Horzela, 2021, s. 3835). Det kan argumenteres for at ansikt-til-ansikt-kontakt er avgjørende for å nå organisasjonens mål og vedlikeholde samholdet, noe som igjen påvirker arbeidsmiljøet (Pettersen & Solstad, 2020). Ulike kommunikasjonskanaler blir nødvendig når fjernarbeid benyttes. Det har noen elementer ved seg som kan skape utfordringer hvis lederen ikke er bevisst på dette. Hovedgrunnen er nok at ved fjernarbeid forsvinner småpraten, som ofte er av privat karakter (Howe & Menges, 2020). De uformelle samtalene som oppstår i det tilfeldige på arbeidsplasser er essensielle, og reduseres når man kun jobber fjernt. Det er helt klart at uformelle samtaler er en viktig forutsetning for å både ha det bra og for å prestere med arbeidsoppgaver. Uformelle samtaler oppstår sjeldnere når man er hjemme, dette kan påvirket andre forhold som samhold, motivasjon, læringskurve, trivsel og tilhørighet (Abrams, 2019). Når lederskapsrollen trer frem på hjemmekontor har mellomledere ansvaret for å fortsette å skape et godt arbeidsmiljø, selv om medarbeidere sitter fjernt fra arbeidstedet. Mellomledere er nødt til å passe på at medarbeidere har det nødvendige utstyret for å kunne jobbe med arbeidsoppgaver hjemmefra, det innebærer at de har en god kontorstol, alle systemer innlagt på datamaskinen og passer på at medarbeiderne trives.

Videre gjennom analysen kommer det frem at på arbeidsplassen, der uformelle møteplassene tidligere tillot medarbeidere å tilegne seg informasjon om hva som foregår i virksomheten, denne muligheten ble redusert da pandemien oppstod. Relasjonsbygging, trivsel og motivering bygges opp over tid og gjennom spontane treff (Yukl & Gardner, 2019, s. 135). En informant opplevde at hvis man først kontakter den ansatte så blir det vanskelig å få til den uformelle dialogen på telefon, som ellers ofte oppstår på kontoret, kommunikasjonen blir naturligvis mer formell og saklig. Som tidligere nevnt fører hjemmekontor til økt individuell kontakt mellom leder og medarbeider (Ingelsrud et.al., 2022, s. 137). Dette ble også fremhevet av informantene i studien. Derfor kan det se ut som at brobygger og overvåkerrollen på hjemmekontor har fått en annen funksjon når man ikke er på arbeidsplassen. Det kan tenkes at på arbeidsplassen er det naturlig flyt av informasjon gjennom uformelle småprat, lunsjpauser og møter med leder. I analysen fremkommer det at når alle sitter isolert alene flyter informasjonen mindre. Det er kun mellomledere som sitter med eksklusiv informasjon som alle ønsker å få fordi andre ikke har tilgang til de møtene lederen deltar på. Rollene om lederskap, brobygger og overvåker er roller som overlapper hverandre, og opplevelsen av uformelle samtaler svekkes når man kun ser hverandre via digitale plattformer (Mintzberg, 1973, s.77). Totalt sett for at de uformelle samtaler ikke skal svikte totalt, kan det være strategisk for organisasjonen at mellomledere setter en maksgrænse, for hvor mye medarbeiderne kan sitte hjemme med arbeidet for å ikke miste samholdet, tillit og relasjonen til kollegaer. Det å finne en kombinasjon kan være en god løsning for å ikke miste interaksjonen som skjer på arbeidsplassen. I tillegg kan det være nødvendig at mellomlederen aktivt setter opp digitale grupper slik de ansatte kan småprate sammen for å fortsette det gode arbeidet.

3. Nyansatte er mer utsatt

I følge covid – 19 forskriften (2021, §15e) var det restriksjoner om å arbeide med arbeidsoppgaver hjemmefra, dette ble en ekstra påkjenning spesielt for nyansatte. I analysen har mellomledere uttrykt at det å bygge opp relasjoner er mer utfordrende for nyansatte sammenliknet med andre medarbeidere. Gjennom analysen kommer det frem at noen informanter har rekruttert nyansatte under pandemien. Avstanden gjør at det har vært vanskeligere for mellomledere å få bygget opp et sosialt nettverk med de nyeste medarbeiderne, som igjen kan ha påvirket trivsel og motivasjon. Ifølge Ingelsrud et al. (2022,

s. 68), fremgår det at det er nyansatte som har mer behov for sosialisering og fysisk arbeidsplass. Det kommer også frem at mellomledere har vært spesielt opptatt av å vise forståelse for at den nye medarbeideren og gitt de mer oppfølging og kontakt i starten. Derfor kan det være med på å bygge relasjoner med lederen. Dette henger sammen med rollen som lederskap og personalledelse som mellomledere påtar seg innebærer å etablere gode relasjoner på arbeidsplassen slik at man kan skape et godt nettverk (Mintzberg, 1973, s. 57). En av mellomlederens oppgave er å ha personalansvar som vil si blant annet å følge opp nye medarbeidere, veilede, motivere slik som lederskapsrollen og personalledelsesrollen slik som Mintzberg beskriver. Denne funksjonen har blitt vanskeligere via kommunikasjonsplattformer. På den ene siden er det å bli kjent med noen gjennom skjermer ikke det samme som å møte noen direkte på kontoret, ansikt til ansikt (Strand, 2007). Hvis man ikke får bygget opp et sosialt nettverk med kollegaer så kan det være ekstra viktig å bygge opp relasjon med lederen. På den andre siden understreker (Saura et al., 2022) at oppfølging og veiledning fra mellomleder er essensielt på hjemmekontor. Dette kan være mer betydningsfullt for nyansatte for å føle seg trygge med arbeidsoppgaver på avstand.

På lik linje som det er nødvendig å bygge opp relasjonen er det å motta informasjon spesielt viktig for nyansatte som sitter med arbeidet hjemme. Flere studier, inkludert Molstad og Aspeli (2020), har forsket på hvordan den økte bruken av hjemmekontor under pandemien medførte økt opplevelse av ensomhet og isolasjon for mange. Dette gjelder spesielt for nyansatte som ikke har hatt mulighet til å bli inkludert og etablere relasjoner slik man ville ha gjort i en fysisk arbeidsplass. Likevel spiller mellomledere en avgjørende rolle når det kommer til sosialt samspill, hvor de inspirerer og motiverer for å være en støttespiller på arbeidsplassen (Abrams, 2019). På kontoret har man en naturlig tilgang til informasjon gjennom kollegaer, noe som kan være mer utfordrende når man arbeider eksternt. Tidligere forskning viser at uformell informasjonsutveksling ofte skjer spontant og på arbeidsplassen, og denne kommunikasjonsformen kan være begrenset når de ansatte jobber fjernt (Callier, 2011). Dette påvirker rollen som brobygger på hjemmekontor, ettersom brobyggerrollen får mer oppmerksomhet i en situasjon med hjemmearbeid under pandemien, da mellomledere har en sentral rolle i å sikre at alle medarbeidere, spesielt nyansatte, får nødvendig informasjon.

Hjemmearbeid kan imidlertid føre til geografiske avstander og isolasjon, noe som kan gå på bekostning av nyansatte. I tillegg har nye ansatte et større behov for å få informasjon som hjelper dem til å prestere i arbeidet og opprettholde motivasjonen. En utfordring er å finne de mest effektive kommunikasjonskanalene, spesielt for de nye medarbeiderne, for å sikre korrekt forståelse av budskapet. Som nevnt er informasjonsdeling med nyansatte og holde de oppdatert nødvendig. Samtidig trer lederskap med personaledelsesrollen tydeligere frem fordi mellomledere er nødt til å følge opp, det vil si at mellomlederen har personalansvar som å motivere, veilede, gi kunnskap og gi råd. Dette kan bidra til at de nye medarbeiderne føler seg mer inkludert som påvirker trivselen. (Mintzberg, 1973, s. 56). Dette er et tema som flere informanter har løftet opp. Nyansatte opplever ofte ekstra utfordringer, og oppfølging fra mellomlederen har derfor vært særlig betydningsfullt. Basert på mine funn, bør mellomledere iverksette konkrete tiltak for å støtte nyansatte på hjemmekontor. Dette kan innebære å øke regelmessig kommunikasjonen med de nye, gi de tilgang til mentorprogram og inkludere de i teambyggingsaktiviteter via ulike kommunikasjonsplattformer. Ved å inkludere nyansatte kan dette redusere ensomhet, øke produktiviteten og trivselen.

4. Følge opp signalene som dukker opp på hjemmekontor

I analysen ble det belyst at restriksjoner knyttet til sosialt nettverk hadde en innvirkning på arbeidssituasjonen til visse medarbeidere. Resultatene påpeker at motivasjon og prestasjon av arbeidsoppgaver har vært mer utfordrende når man arbeider hjemme. Det har vært mer arbeid for mellomledere å fange opp signaler som dukker opp på hjemmekontor. På en lignende måte har Ford et al. (2017) funnet ut at når man ikke kan se hverandre så blir ansiktsuttrykk og kroppsspråk redusert. I tillegg er det lettere å skjule problemene via skjermer. Det å forstå hverandre gjennom digital kommunikasjon kan være vanskelig, spesielt for mellomledere fordi kroppslig bekreftelse reduseres hvis man ikke ser hverandre. Derfor er det ekstra viktig når man ikke ser hverandre på kontoret, at når man først kommuniserer at dette gjøres via videosamtaler slik at man kan oppfatte uklarheter tidligere. Pettersen og Solstad (2020) påpeker at ansikt til ansikt kommunikasjon er viktig fordi det er lettere å fange opp problemer når man møter hverandre enn via virtuelle plattformer. Betydningen med fysisk tilstedeværelse er for å unngå følelsen av ensomhet og isolasjon samt forbedre arbeidspresentasjon blir understreket av Metha (2022).

Bergum (2014) undersøkte at oppfølging av mindre selvstendige medarbeidere kan være mer krevende når man sitter fjernt fra kontoret. Medarbeidere som ikke var vant til å jobbe selvstendig uten for mye overvåking fra lederen kan gi lederutfordringer ved avstandsledelse og i et av intervjuene var det en mellomleder som nevnte at fjernarbeid passer bedre for erfarne og trygge medarbeidere. For det første er mellomledere nødt til å løse problemene som oppstår på hjemmekontor. Det kommer også tydelig frem fra analysen at det er vanskeligere enn hvis man treffer hverandre på arbeidsplassen. Dessuten viser det seg at det ikke er like enkelt å løse utfordringer via skjerm eller gjennom en telefonsamtale.

Opplevelsen til mellomledere er at de ikke føler de hjelper til nok fordi avstanden er for stor. For det andre kan det forstås at en virtuell arbeidsdag kan gjøre at problemløserrollen blir mer krevende for mellomlederen. Basert på analysen fremkommer det informasjon om at en informant har hatt utallige utfordringer med en medarbeider som ikke har ønsket å være samarbeidsvillig eller positiv for økt digitalisering. Derfor kan det være viktig at mellomledere holder seg mer aktiv når man leder fjernt og tilpasser sin lederstil for å støtte de som jobber hjemmefra.

Roller som problemløser som handler om å løse saker og problemer som oppstår, denne rollen kan ha fått økte utfordringer ved fjernarbeid. Lederskap og personalledelsesrollen blir mer aktiv når ledere opprettholder god relasjon gjennom å følge opp, oppmuntre og løfte medarbeidere i riktig retning mot organisasjonens visjon (Mintzberg 1973, s. 56-59). For det første har mellomleder personalansvar, som innebærer at de følger opp og gir veiledning. Når lederskapsrollen svekkes på hjemmekontor, blir det vanskeligere for mellomledere å opprettholde de egenskapene de er gode på. Likevel bør mellomledere tilpasse seg og være forberedt på at det kan være vanskeligere å løse problemer når man ikke ser hverandre ansikt til ansikt og finne løsninger som kan fungere. Det kan tyde på at mellomledere bør være fleksible slik at de som ikke opplever problemer med å sitte hjemme får ha mer mulighet til det, og heller ha medarbeidere som sitter hjemme mer på kontoret når man ikke er påtvunget med hjemmekontor. For det andre understreker Callier (2011) at det å ha gode rutiner og tillit har påvirket medarbeidere til å holde motivasjonen, prestasjonen og effektiviteten på hjemmekontor. Derfor kan det tenkes at rollen som problemløser kan ha endret seg for de lederne som ikke har hatt gode rutiner før pandemien og av den grunn har opplevd vanskeligheter med å håndtere problemer når det skal gjøres på avstand. Problemløser,

personalledelse og lederskaprollene ser ut til å få økt fokus når mellomlederen står ovenfor utforutsatte utfordringer som oppstår på hjemmekontor. Med en hverdag med påtvunget hjemmekontor bør mellomledere aktivt sjekke innom alle sine medarbeidere som de har personalansvar for, spesielt med videosamtale for å undersøke tilstanden og trivselen på hjemmekontor. Dette kan være med på å redusere isolasjon og øke livsgleden med å jobbe eksternt.

5. Viktigheten med informasjonutveksling

Overgangen til påtvunget hjemmekontor kan ha endret grunnlaget for informasjonsflyten. Dette kan ha en direkte innvirkning på hvordan mellomledere utøver sine ulike roller. Gjennom analysen kommer det frem at, når alle sitter hjemme foran pc-skjermer, reduseres tilgjengeligheten av informasjonen man vanligvis ville utveksles på kontoret. Faktorer som trekkes frem er uformelle samtaler og de spontane møtene som tilfeldig oppstår. Disse reduseres når man jobber eksternt. Dette har en tydelig innvirkning på rollen som brobygger, da medarbeidere i større grad er avhengig av lederen for å få tilgang til nødvendig informasjon.

Pettersen og Solstad (2020) viser at avstand påvirker informasjonsflyten og lederens relasjon til de ansatte. I tillegg er ansikt til ansikt den kanalen som gir informasjon med mest informasjonsfylde, derfor er videosamtaler essensielt på hjemmekontor. Hvis informasjonen du kan få fra kollegaer i lunsjen, kaffepausen, heisen eller trappa reduseres når man jobber fjernt, kan det tyde på at de ansatte blir mer avhengig av lederen. Hovedgrunnen er at det er kun mellomlederen som får tilgang til ledermøter og får eksklusiv informasjon som de andre medarbeiderne ikke får (Yukl & Gardner, 2019, s.134). Dette kan sees i likhet med rollen som overvåker. Videre understreker Pettersen og Solstad (2020) at måten informasjon formidles på, spiller en vesentlig rolle for hvordan den blir mottatt og forstått. Ved å benytte videovisning og visuell kommunikasjon kan mellomledere opprettholde en viss grad av ansikt til ansikt interaksjon. Dette kan bidra til å opprettholde en følelse av inkludering og fellesskap blant medarbeidere som jobber fjernt fra arbeidsgivers lokaler. I tillegg kan det tenkes at i en slik praksis hvor man kan se hverandre gjennom skjermer kan bidra til å redusere stressnivået blant medarbeidere som sitter med arbeidet hjemme. Saura et al (2022) viser at effektive rutiner, personlig veiledning og oppfølging av ansatte ansikt-til-ansikt kan

hjelp med å redusere usikkerhet, misforståelser og feilkommunikasjon i fjernarbeid, noe som igjen kan gjøre arbeidet mer effektivt og produktivt.

Resultatene fra analysen viser at formidling av informasjon har fått økt oppmerksomhet når medarbeidere sitter med arbeidet hjemme. For det første er det å lede gjennom skjermer nødvendig for å opprettholde daglig arbeidsflyt, det vil kreve at man har tilgang til informasjon i større grad for å holde seg oppdatert, sammenlignet med situasjonen på kontoret. Likevel bør informasjonen videreføres fra mellomlederen, noe som kan tyde på at rollen som brobygger fremtrer oftere og får større oppmerksomhet når man fjernleder. I tillegg blir mellomlederens rolle for informasjonsutvikling viktigere, spesielt når medarbeidere arbeider isolert fra hverandre. For det andre er det verdt å merke at ikke all informasjonen mellomledere besitter er like enkelt å dele. Ford et al. (2017) påpeker at mellomledere som sitter med omfattende informasjon, blir stilt overfor vanskelige beslutninger om hva de skal formidle, spesielt når informasjonen er sensitiv. Dette kan utfordre brobyggerrollen, der arbeidet blir vanskeligere når man er nødt til å gi beskjeder som ikke alltid er ønskelig. Dette kan være informasjon hvor en mellomleder har fått vite at organisasjonen må nedbemanne og vanskelige avgjørelser må tas av mellomlederen. Valget av kommunikasjonskanal har også stor påvirkning på hvordan medarbeidere oppfatter budskapet. Derfor kan det være hensiktsmessig å benytte videovisning når man arbeider fjernt, da dette muliggjør øyekontakt og gir en mer personlig opplevelse ved formidling av informasjon. Dette kan tyde på at måten informasjon formidles på, har hatt betydning for organisasjonens overordnede visjon, spesielt når det gjelder å opprettholde motivasjon og inkludering blant medarbeidere som arbeider adskilt fra hverandre. Dette kan sammenliknes med rollen som talsperson. Hvor lederen jevnlig oppdaterer nødvendig informasjon om organisasjonens planer og mål slik at man kan nå de resultatene som er satt (Mintzberg, 1973, s. 65).

6. Kreativiteten er ikke den samme

Det kommer frem i analysen hvor informantene deler bekymringer for den reduserte kreativiteten på hjemmekontor. Utfordringene som trekkes frem er at det er vanskelig å utveksle ideer og fremme kreativitet gjennom skjermer. Dette kan være med på å hemme organisasjonen for utvikling og til å nå de målene som er satt (Rambøll, 2021, s.10). Det viser

seg også at nytenking, impulsivitet, interaksjon og kreativiteten oppleves annerledes og dårligere via skjermer. Ifølge De Paoli (2020) kan det forstås som at når fjernledere styrer medarbeidere eksternt, begrenses idemyldring og innovasjon. Uformelle samtaler bidrar til både de kreative ideene, men også til å skape nettverk, tillit og sosiale relasjoner på arbeidsplassen (Metha, 2022). En mellomleder som tidligere har kunnet ha en uformell dialog ved kaffemaskinen, korridoren eller ved heisen, har nå vanskeligheter med å ha slike spontane samtaler gjennom skjermer. Derfor kan det se ut som at entreprenørrollen blir utfordret digitalt. Det som kommer frem fra informantene er at det er vanskeligere å diskutere og løse ideer via kommunikasjonsverktøyet Microsoft teams.

I henhold til Grant and Russell (2020) viser forskning at en kombinasjon med virtuelle team og ansikt til ansikt kan øke medarbeidernes prestasjon og engasjement. Gjennom overvåkerrollen innhenter mellomledere eksternt informasjon gjennom andre kollegaer eller gjennom eksterne møter, dette viser seg å bli begrenset ved fjernarbeid. Dette kan igjen påvirke innovasjon for nye ideer. Den dynamikken som oppstår på en fysisk arbeidsplass, kan ikke erstattes ved fjernarbeid (Bergum, 2014). Pandemien har satt i gang en økende bevissthet om hvor viktig det er med kreativitet og innovasjon på arbeidsplassen. Dette ble understreket da en informant eksperimenterte med å involvere flere medarbeidere i en telefonsamtale for å løse en sak som har oppstått. Selv om resultatene var blandet, var det en viktig øvelse i å opprettholde en kreativ tankegang og tilpasning til nye utfordringer. I tillegg er det vanskeligere å være kreativ og tenke nytt når man arbeider isolert, dette kan påvirke mellomledere til å måtte tenke nytt.

Når mellomlederen inntar rollen som entreprenør kommer andre roller til syne, de som også påvirkes er lederskap, overvåker, talsperson og brobyggerrollen ved fjernarbeid (Mintzberg, 1973, s.56-87). Gjennom digitale fellesmøter kan mellomlederen oppfordre til mer diskusjon rundt innovasjon og nytenkning, dette kan bidra til at lederskapsrollen får økt oppmerksomhet hvor mellomledere kan bidra til å forme organisasjonens fremtidige visjon. Entreprenørrollen kan også påvirke overvåkerrollen ved å kreve nøye oppfølging av prosjekter. Denne nødvendigheten har økt overvåking, De paoli (2020) påpeker at hjemmekontor gir en begrenset innsikt da det ikke er mulig å observere medarbeidere direkte, slik det er mulig på arbeidsplassen (De Paoli, 2020). Videre ser det ut til at talspersonsrollen

blir berørt, der lederen blir nødt til å være talsperson for ideene og kreativiteten som de støter på. Dette kan innebære å kommunisere med både interne og eksterne interessenter for å få støtte. Til slutt kommer brobygger til syne, hvor lederen forsøker å samle medarbeidere til å arbeide sammen i team og fjerne idemyldring i mindre grupper. Det betyr at mellomledere i organisasjonen må kanskje tilpasse seg raskt skiftende forhold og finne nye måter å drive virksomheten på.

Kapittel 6: Konklusjon

Svar på forskningsspørsmål

Basert på diskusjonen kan det tyde på at lederrollene påvirkes i større grad på hjemmekontor. Som tidligere nevnt utarbeidet jeg denne problemstillingen: hvordan arbeidssituasjonen for mellomledere i offentlig forvaltning har utviklet seg som følge av økt bruk av hjemmekontor for medarbeidere.

For å kunne svare på dette var det nødvendig å utarbeide tre forskningsspørsmål

1. De mellommenneskelige rollene – hvordan mellomleder og medarbeider samhandler når de arbeider på hjemmekontor.
2. Informasjonsrollene – hvordan informasjon innhentes og utveksles av mellomlederen, og hvordan man kommuniserer gjennom ulike kanaler på hjemmekontor.
3. Beslutningsrollene – hvordan endres mellomleders beslutningsprosesser som følge av hjemmekontor?

Gjennom de mellommenneskelige rollene har jeg sett på hvordan mellomleder og medarbeider samhandler når de arbeider på hjemmekontor i henhold til mellomlederens perspektiv. Det ser ut som lederskap og personalledelse får en mer aktiv funksjon gjennom virtuelle plattformer. Lederskapsrollen krever nå en større grad tilpasningsevne fra mellomledere. De må ha en større bevissthet på medarbeidernes behov for at de skal lykkes med arbeidsoppgaver hjemmefra. Dette inkluderer personalledelsesrollen hvor mellomledere er nødt til å være mer oppmerksom på hjemmesituasjonen for å holde medarbeiderne motiverte, passe på at de har det nødvendige utstyret og veilede de underveis. Jeg har observert noen utfordringer knyttet til lederskap og personalledelsesrollen hvor samhold og relasjonsbygging har vært vanskeligere å opprettholde, spesielt med nyansatte. Selv om

studien har hatt fokus på samhandling mellom mellomleder og medarbeider internt i organisasjonen, er det verdt å merke seg at mellomleders kontaktnett utad har vist seg å være en essensiell kilde til informasjon for medarbeidere. Dette nettverksbåndet bør derfor styrkes og utnyttes aktiv for å støtte medarbeidere i deres arbeid hjemmefra.

Dette henger sammen med informasjonsrollene hvor jeg har sett på hvordan informasjon innhentes og utveksles av mellomlederen, og hvordan man kommuniserer gjennom ulike kanaler på hjemmekontor. Det kan se ut som at brobygger, overvåker og talsperson fremtrer mer når mellomledere leder fjernt. Brobyggerrollen har fått en økt betydning. Ettersom at det er mellomledere som deltar i større andel av møtene, tilegner de seg eksklusiv og høyere andel av informasjonen ved hjemmetilværelse. Det kan sees som at brobyggerrollen blir nøkkelen for informasjonsutvikling og blir viktigere når medarbeidere sitter fysisk atskilt. Informasjonen fra mellomledere har vært betydelig når man har jobbet på avstand. I tillegg har mellomledere myndighet til å velge ut hvilken informasjon som skal formidles og i hvilken kommunikasjonskanal de nyttiggjør seg. Dette kan sees i sammen med overvåkerrollen som handler akkurat om det med å utveksle viktig informasjon som medarbeiderne trenger og ved hvilke kanaler mellomledere velger å videreføre budskapet igjennom. Den siste rollen er talsperson, den blir også mer fremtredende når medarbeidere sitter isolert med arbeidet hjemme. Mellomledere har en viktig rolle i å levere oppdatert informasjon om organisasjonens visjon og målsettinger og velger hvilken informasjon som blir prioritert.

Den siste kategorien til Mintzberg er beslutningsrollen, hvor jeg har sett på hvordan endres mellomleders beslutningsprosesser som følge av hjemmekontor. Beslutningsrollene synes å være mindre påvirket enn de mellommenneskelige og informasjonsrelaterte rollene for fjernledere. Likevel ser jeg endringer i måten noen av beslutningsrollene utføres på når mellomledere leder medarbeidere eksternt. Problemløser og entreprenørrollen får økt oppmerksomhet, i den forstand at det blir betydelig krevende for mellomledere å opprettholde disse rollene digitalt som tidligere. Problemløserrollen blir mer aktiv, da det kan være vanskeligere å oppdage og løse problemer når ansatte ikke er fysisk til stede. Likevel er mellomledere er nødt til å være aktive for å følge opp mistenkelige signaler som medarbeiderne kan uttrykker seg gjennom skjermen. Resultatene fra studien viser at

etablering av koordinering og rutiner er viktige faktorer for å opprettholde effektiv ledelse under uventede omstendigheter, som pandemi og overgang til fjernarbeid. Entreprenørrollen har vist seg å være krevende for mellomledere når kommunikasjonen hovedsakelig skjer gjennom digitale plattformer i stedet for fysisk tilstedeværelse. Dette kan begrense kreativitet og innovasjon, ettersom mye av den tidligere oppstod gjennom uformelle samtaler på arbeidsplassen. Mellomledere har sagt at de opplever en hindring som påvirker deres evne til å være effektiv i denne lederrollen under fjernarbeid. Den siste rollen, ressursfordeler har derimot opplevd mindre endringer, og delegering av arbeidsoppgaver på hjemmekontor ser ut til å fortsette i stor grad som før. Resultatene fra studiene viser at medarbeiderne som trives på arbeidsplassen og har god kommunikasjon med både kollegaer og mellomlederen har større behov for varierte arbeidsoppgaver. Mellomledere opplevde å ha god oversikt over ressursfordeling, både på arbeidsplassen og ved hjemmekontor.

Konklusjon

I denne studien har jeg undersøkt hvordan arbeidssituasjonen for mellomledere i offentlig forvaltning har endret seg som følge av økt bruk av hjemmekontor for medarbeidere. Mine funn viser at de mellommenneskelige, informasjons- og beslutningsrollene påvirkes forskjellig når de jobber eksternt. Under pandemien har mellomledere ledet medarbeidere gjennom e-post, melding, videosamtaler og andre kommunikasjonsplattformer som kan ha gått på bekostning av noen lederroller. Ved å se på de ulike rollene en leder kan ha, har jeg observert at lederrollens ulike funksjon endres, noen aspekter som fremtrer tydeligere, noen roller håndteres dårligere og utfordringer som oppstår. Mellomledere ser ut til å tilpasse sine lederroller i forhold til hver enkelt medarbeider.

Når mellomledere leder eksternt er det tydelig at de mellommenneskeligerollene får økt oppmerksomhet. Det virker som om mellomledere som jobber hjemmefra, må tilpasse seg mer, motivere og støtte medarbeiderne, spesielt med hensyn til hjemmesituasjonen. Det er viktig å opprettholde samhold og relasjoner, noe som har vært utfordringer for nyansatte. Derfor er det viktig at mellomledere støtter og oppmuntrer slik at det ikke går på bekostning av trivsel og isolasjon med påtvunget hjemmekontor.

Informasjonsrollene blir mer sentrale og viktigere når medarbeiderne jobber eksternt. Informasjonen som har vært lett tilgjengelig på arbeidsplassen, blir nå kun utvekslet gjennom

mellomlederen via digitale plattformer. Den informasjonen som mellomledere tilegner seg, blir essensielt som medarbeiderne trenger da de sitter isolert hjemme. Valg av kommunikasjonsplattform har økt hvor mellomledere må utveksle oppdatert informasjon om organisasjonen mål og visjon.

Når det kommer til beslutningsrollene, så har noen av rollene påvirket mindre ved fjernledelse og noen har fått mer oppmerksomhet. Det blir vanskeligere å lese og tolke kroppsspråk og løse tekniske utfordringer som dukker opp. I tillegg blir det utfordring for mellomledere å være kreativ og få til diskusjonen via skjermer, da spontane møter på arbeidsplassen ofte har vært nøkkelen for kreativitet. Derfor kan dette ha gått på bekostning av organisasjonen fremdrift. Mellomledere har opplevd at delegering av arbeidsoppgaver ikke har endret karakter, selv med hjemmekontor.

I konklusjonen kan vi fastslå at ved fjernledelse stilles det større krav til mellomledere når det gjelder å utføre lederrollene, sammenlignet med tradisjonell fysisk ledelse. Dette betyr at mellomledere må tilpasse seg og utvikle nye ferdigheter for å lede effektivt på avstand. Når arbeidstakere gradvis vender tilbake til en vanlig fysisk arbeidsdag, kan fjernleder og fjernarbeid tenkes å bli mer normalt med tiden fremover som følge av økt globalisering og tekniske kommunikasjonsløsninger som pandemien har fremskyndet.

Fremtidig forskning

I tillegg til de observerte utfordringene ved fjernarbeid, gir denne studien noen tanker for fremtidig forskning. Spesielt bør det vurderes å forske på problemstillinger knyttet til nyansatte som begynner direkte hjemmefra. Denne gruppen kan ha vært utsatt for ensomhet og sosial isolasjon. Dette kan påvirke trivsel, motivasjon og arbeidsinnsats. Derfor bør det vurderes å utforske forskning innenfor dette temaet for å utvikle programmer som kan støtte nye medarbeiderne, spesielt de som rekrutteres for å jobbe direkte på hjemmekontor. I tillegg har pandemien utfordret enkelte innen digitale plattformer på hjemmekontor, det har vist seg å være en effektiv arbeidsmetode for noen. Dette kan bety at arbeidsgiver ikke nødvendigvis trenger like mange fysiske kontorplasser som tidligere, ettersom arbeid kan utføres mer fleksibelt i samvær med individuelle behov. Flexibiliteten ved hjemmekontor kan effektivisere både for arbeidstaker og arbeidsgiver.

Kaptittel 7: Litteraturliste

- Abrams, Z. (2019). *The Future of Remote Work*. American Psychological Association, Volume 50, nr. 9. <https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>
- Antczak J, & Horzela, I. (2021). *Home office as new approach to smart city idea in pandemic time*. *Procedia Computer Science*. 192, 1832-3847. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921018974?via%3Dihub#section-cited-by>
- Balci, H & Nøra, S. (2020). *Tungt på hjemmekontor etter ferien? Her er de beste rådene*. Oslomet.no, 2020). <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/slik-holder-du-motivasjonen-hjemmekontor>
- Burns, M. J. (2012). *Leadership*. Integrated media New York. <https://doi.org/10.1177/1742715005049347>
- Bergum, S. (2014). *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Oplandske bokforlag.
- Callier, J. (2011). *The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency*. *American Review of Administration*, 42. 461-480.
- Daniels, K., Lamond, D. & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*. 38:8, 1151-1185
- De Paoli, D (2020). Tilstedeværende ledelse: Hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt?. *Praktisk økonomi & finans*, 36(03), 226-239 <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>
- Departementene (2023, 16 januar). *Departementene*. (Regjeringen. no) <https://www.regjeringen.no/no/dep/kdd/org/id528/>
- Egeland, C, Ingelsrud, M.H, Pedersen, E. (2022). *Fremmedgjort på hjemmekontor?* Norsk sosiologisk tidsskrift. Universitetsforlaget. S. 44-59 <https://www.idunn.no/doi/10.18261/nost.6.5.4>
- Ford, R.C., Piccolo, R.F. & Ford, L.R. (2017). *Strategies for building effective virtual teams: Trust is key*. *Business Horizons*. 60(1), 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- Forskrift om endring i covid - 19 - forskriften (2021). *Forskrift om endring i covid – 19 - forskriften*. LOV 24.03.21. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2021-03-24-840>
- Grant, C., & Russell, E. (2020). *Agile working and well-being in the digital age* (2020) Springer : Palgrave Macmillan.
- Hatlevik, S. E. (2020). *Liten interesse for å gjøre hjemmet til fremtidens arbeidsplass*. *Plan*, 3/2020, volum 52. S. 28-29 <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3045-2020-03-0>
- Ingelsrud, M.H, Aksnes, S.Y, Bernstrøm, V.H, Egeland, C., Hansen, P.B., Pedersen, E.,

- Underthun, A., Weitzenboeck, E.M. (2022). *Hjemme -Borte – Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*. Arbeidsforskningsinstituttet ved Oslomet 2022:4. S. 1-184. AFI <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2992422>
- Howe, L. C., & Menges, J. I (2020). *Mindsets about remote work predict employee well-being in home office: Evidence from the COVID-19 pandemic*. Microsoft.com. <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/mindsets-about-remote-work-predict-employee-well-being-in-home-office-evidence-from-the-covid-19-pandemic/>
- Hope, O. 2015. *Mellomledere*, 1 utgave. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS
- Johannessen, A., Christoffersen, L & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4.utgave). Abstrakt forlag.
- Kvale, S., Brinmann, K. (2015) *Det kvalitative forskningsintervjuet*. (3. Utgave). Oslo: Gyldendal
- Mehta, P. (2022). *Work alienation as mediator between work from home – related isolation, loss of task identity and job insecurity amid the COVID – 19 pandemic*. International journal of workplace Health Management, 15 (3), 287-306. <https://discovery.researcher.life/article/work-alienation-as-a-mediator-between-work-from-home-related-isolation-loss-of-task-identity-and-job-insecurity-amid-the-covid-19-pandemic/7f32c586bcef36ada2e29b5e8af1c25c>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins Publishers.
- Molstad, M.H & Aspeli, A.K.G. (2020). *Fjernledelse; Fred, frihet, ensomhet?* Gyldendal
- Nordeide, S.K & Keilen, M. (2021). *Den nye lederhverdagen – en studie av hvordan førstelinjelederens rolle påvirkes ved overgang til fjernledelse under koronapandemien*. (Masteroppgave, Oslomet). ODA. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2778612>
- Olaisen, J. Rosendahl, T., Andersen, M. K., Solstad, T. L. (2007). *Intern kommunikasjon i endringsprosesser*. Beta, 2/2007, volum 21. https://www.idunn.no/beta/2007/02/research_note_intern_kommunikasjon_i_endringsprosesser
- Rambøll. (2021). *Omstilling og fleksibilitet i staten i en krisesituasjon – ikke la en krise gå til spille*. Rapport på oppdrag fra Kommunal- og distriktsdepartementet]. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/omstilling-og-fleksibilitet-i-staten-i-en-krisesituasjon-ikke-la-en-krise-ga-til-spille/id2849509/>
- Robelski, S., Keller, H., Volker, H. og Mache, S. (2019) *Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment* International journal of environmental research and public health, 2019-07-04, Vol.16 (13), p.2379. <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/13/2379/htm>
- Regjeringen Solberg. (2020, 12 mars). *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset*. Regjeringen Solberg.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/nye-tiltak/id2693327/>

Regjeringen (2021, 12 nov) *Norge fortsatt blant ledende landene i Europa på digitalisering.*

Regjeringen.no

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-fortsatt-blant-de-ledende-landene-i-europa-pa-digitalisering/id2886756/>

Solstad, Elsa; Pettersen, Inger Johanne. (2020). *Kan vi lede via sosiale medier?: Om fjernledelse og kommunikasjon.* Praktisk økonomi & finans, 3 utgave 2020, volum 36. s. 210-225. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-05>

Strand, Torodd; *Ledelse, organisasjon og kultur*, fagbokforlaget, 2007:2, 617s.

Stami. 2021 (April). *Konsekvenser av covid-19 for arbeidsmiljø og helse: Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø – en systematisk kunnskapsoppsummering.* Stami.no

<https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/2760053>

Schwarzmueller, T., Brosi, P., Duman, D., Welpel, I.M. (2018). *How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership.* Management Revue. 29 (2), 114-138. <https://www-jstor-org.ezproxy.oslomet.no/stable/26491473?seq=4>

Saura, R. J., Riberio-Soriano, D., Saldana, P.Z (2022). *Exploring the challenges of remote work on twitter users' sentiments: From digital technology development to a post-pandemic era.* Journal of Business Research, Bind 142 (2022) 242-254)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321009668>

Tsolka, H., & Losnegard, Å. (2018). *Digitalisering handler om mer enn teknologi.*

OsloMet.no <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsnyheter/digitalisering-mer-enn-teknologi>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (5.utgave). Bergen: Fagbokforlag.

Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis.* (4.utgave.). Gyldendal Akademisk.

Yukl, G & Gardner, W, L. (2019). *Leadership in organizations* (9. utgave.). s. 1-649 Essex: Pearson.

kapittel 8: Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv om samtykke

Vil du delta i et anonymt forskningsintervju om:

Å lede medarbeidere på avstand

Å lede på avstand har endret mellomledere i offentlig forvaltning

Dette er et spørsmål spesielt til deg om å delta i et anonymt forskningsprosjekt hvor formålet er hvordan arbeidssituasjonen for mellomledere i offentlig forvaltning har utviklet seg som følge av økt bruk av hjemmekontor for medarbeidere.

Formål

Etter covid-19 har bruken av hjemmekontor økt for mange virksomheter. Jeg er interessert i å undersøke hvilke utfordringer, opplevelse og erfaringer dette får for mellomlederens rolle. Målet med denne studien er å utforske hvordan mellomledere håndterer oppfølging av sine ansatte når de arbeider hjemmefra, samt identifisere de utfordringene ledere står overfor i den nye arbeidshverdagen som involverer bruk av digitale plattformer.

Hvorfor får du spørsmål om å delta

Jeg henvender meg til deg som jobber i Kommunal og distriktdepartementet. Siden dere er en offentlig virksomhet passer dette umerket for denne oppgaven fordi dere har faglig kunnskap og erfaringer, som vil svare på min problemstilling om hvordan arbeidssituasjonen for mellomledere i offentlig forvaltning har utviklet seg som følge av økt bruk av hjemmekontor for medarbeidere. Du sitter med kunnskap som jeg kan ha nytte av i denne masteroppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta

Å delta i dette prosjektet krever kun et kort digitalt videointervju, som forventes å ta omtrent 30 minutter. Det vil bli tatt lydopptak fra intervjuet for å ikke miste noe av noe som blir fortalt. Jeg tilpasser intervjuet etter informantenes timeplan slik at vi sammen finner en tid som passer for deg.

Du som informant får tilsendt hovedspørsmålene som jeg ønsker å stille slik at du kan reflektere over hva du ønsker å formidle. Veldig fint om du svarer ærlig og åpen i intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake hvis det skulle skje at du ikke ønsker å delta likevel.

Opplysninger

Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Bedriften, ditt navn, og andre kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på en egen navneliste som vil holdes adskilt fra øvrige data. Din virksomhet og deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes ved publikasjon fordi datamaterialet anonymiseres.

Forskningsprosjektet

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet – Storbyuniversitetet er ansvarlig for prosjektet.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er kun meg, Hadar Klein som vil ha tilgang til opplysningene.

Jeg vil både samle inn, bearbeide og lagre dataene i form av lydopptak og transkriberinger fra intervjuet.

Lydopptaket vil bli tatt opp via mobilappen “Nettskjema - diktafon” som krypterer opptaket på telefonen og sender det til Nettskjema som er en sikker løsning for lagring av forskningsdata.

I forbindelse med transkriberingen vil alle personidentifiserbare opplysninger anonymiseres. Det transkriberte intervjuet vil lagres på en sikker server og med passordbeskyttelse. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på en egen navneliste som vil holdes adskilt fra øvrige data. Som nevnt vil ikke virksomheten eller deltakerne kunne gjenkjennes ved publikasjon fordi datamaterialet anonymiseres etter endt intervju.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31 august 2022. All informasjon vil da bli slettet fra mine systemer.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.
- Om du ønsker har du rett til å lese transkriberingen for å få rettet opplysninger som identifiserer deg
- Om du ønsker kan du få tilsendt masteroppgaven før den sendes inn for å lese hvordan jeg har brukt materialet.



Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- OsloMet - Storbyuniversitetet ved
- Hadar Klein (student), e-post: hakle3370@oslomet.no
- Veileder er Dag Jansson og kan kontaktes på e-post: dagjan@oslomet.no
- Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen, e-post: personvernombud@oslomet.no.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Hadar Anna Klein

(student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet hvordan mellomledere oppleve det å lede medarbeidere som sitter på hjemmekontor., og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide til masteroppgave i offentlig administrasjon og styring ved OsloMet

I denne studien ønsker jeg å undersøke hvordan arbeidssituasjonen for mellomledere i offentlig forvaltning har utviklet seg som følge av økt bruk av hjemmekontor for medarbeidere. Jeg starter med å spørre noen generelle spørsmål om deg, før jeg går inn på de tre temaene nedenfor.

Jeg ønsker gjerne å få inn så ærlig svar som mulig og det er derfor jeg er i dette intervjuet interessert til å høre om dine erfaringer, tanker og opplevelser som mellomleder og opplevelsen av å lede på avstand.

Innledende spørsmål

Hvilken avdeling jobber du?

Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?

Har du ledet medarbeidere på avstand tidligere?

Del 1 – Lederen som skaper bånd og inspirerer

1. Hvordan har hjemmekontor påvirker deg som mellomleder når det gjelder å motivere dine medarbeidere?
2. Som mellomleder, har du måttet gjøre tiltak for å ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet?
3. Hvordan har avstanden mellom kollegaer på hjemmekontor påvirket samholdet?

Oppfølgingsspørsmål:

- Har du motivert på en annen måte med tanke på hjemmekontor?
- Har du eksempler?
- Har noe vært mer utfordrende?
- Kan du utdype mer her?

Del 2 – lederen som er formidler og kommunikator

1. Hvordan har hjemmekontor påvirket måten du kommuniserer med dine ansatte?
2. Har du som mellomleder opplevd at du må informere både medarbeidere og din leder?

Oppfølgingsspørsmål

- Har du opplevd utfordringer ved å kommunisere digitalt?
- Behov for mer/mindre formidling digitalt?
- Flere/færre avklaringer?

Del 3 – lederen som organisator og legger til rette

1. Hvordan har det vært for deg som mellomledere å følge opp dine medarbeideres arbeidsoppgaver digitalt?
2. Har du merket om det har vært vanskeligere å holde oversikt over den totale fremdriften til organisasjonen? Hvis, ja på hvilken måte?
3. Har du som mellomleder måttet endre dine medarbeideres arbeidsoppgaver?

Oppfølgingsspørsmål

- Behov for flere/færre avklaringer?
- Har du noen eksempler?
- Uforutsette problemer?
- Økt behov for prioritering??
- Flere/færre tilbakemeldinger?
- Har det blitt mer/mindre av...?

Avsluttende spørsmål

1. Hva er dine tanker om at hjemmekontor blir hyppigere brukt, og har du noen bemerkninger som du tenker er viktig å understreke under denne pandemien?
2. Har du noe du vil tilføye som kan være nyttig å tenke over?

Oppfølgingsspørsmål

- Har du noen lærdommer for etter pandemien?
- Tips til andre ledere?
- Hvor ofte bør hjemmekontor benyttes av i fremtiden?



Vedlegg 3: Godkjent NSD skjema

Vurdering – NSD

Viser til melding mottatt av NSD 19.01.2022

Referansenummer

205867

Prosjektittel

Mellomledere på hjemmekontor

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen

Prosjektveiler:

Dag Jansson

Prosjektperiode

01.01.2022 - 31.08.2022

[Meldeskjema](#)

Dato

19.01.2022

Type

Standard

Kommentar

Det er vår (NSD) vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.01.2022. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.08.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Jeg vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Jeg legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer jeg deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema> Du må vente på svar før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Jeg vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!