

Lena Kobberrød
Emma-Pauline Fleischer
Synne Myran Larsen

Ledelse på hjemmekontor

En kvalitativ studie om hvordan mellomledere sikrer motivasjon blant ansatte på hjemmekontor

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Ekaterina Shepeleva Bjørnåli
April 2022

Lena Kobberrød
Emma-Pauline Fleischer
Synne Myran Larsen

Ledelse på hjemmekontor

En kvalitativ studie om hvordan mellomledere sikrer
motivasjon blant ansatte på hjemmekontor

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Ekaterina Shepeleva Bjørnåli
April 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning etter tre år med Økonomi og Administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, våren 2022. Vi begynte vår utdanning før pandemien kom til Norge våren 2020. Vi fikk oppleve ett semester uten restriksjoner, mens resten av studietiden vår har vært preget av digitale forelesninger, hjemmeeksamener og lite sosialt nærvær. Til tross for dette er vi takknemlige for våre tre år på Handelshøyskolen, hvor vi har lært og erfart mye som vi tar med oss videre.

Vi har hatt mange ulike obligatoriske fag og valgfag gjennom vår bachelorutdanning, blant annet endringsledelse som vi finner veldig interessant. På bakgrunn av dette, samt pandemien som har vært en stor del av vår studiehverdag, ønsket vi å skrive vår bacheloroppgave om ledelse på hjemmekontor.

Vi sitter igjen med en god følelse av mestring, faglig kunnskap og personlig utvikling. Vi har av den grunn god tro på det vi har klart å få frem i denne oppgaven.

Vi vil takke vår veileder Ekaterina Shepeleva Bjørnåli, professor ved NTNU Handelshøyskolen. Hun har gitt oss utfyllende, konstruktive tilbakemeldinger som har hjulpet oss godt på veien. Hun har gjennom dette gitt oss en følelse av mestring. Videre vil vi takke våre fire informanter, fra Sparebank 1 SMN, som hadde mulighet og tok seg tid til å stille opp på et intervju. De viste entusiasme for oppgaven vår, noe som var nyttig for datainnsamlingen. Til slutt vil vi også takke hverandre for godt samarbeid gjennom alle disse tre årene.

Takk for hjelpen og god lesing!

Kandidat nummer:

10012

10034

10006

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Kort begrepsavklaring

For å danne et bedre helhetsbilde og forståelse for leseren, vil vi kort forklare ulike begreper som benyttes gjennomgående i oppgaven. Flere av disse begrepene vil utdypes nærmere i teoridelen.

Endringsprosess

Endring finner sted når en organisasjon utviser forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid. Endring består av fire elementer: endringens drivkrefter, endringskonteksten, endringens innhold og omfang, og endringsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 26). Endringsprosessene settes oftest i gang fordi det foreligger en oppfatning av at ting ikke er slik det burde være (Jacobsen, 2018, s. 113).

Digitalisering

Digitalisering er en type endring i organisasjoner, og defineres som overgangen fra at IT har en rolle som et støtteverktøy i virksomheten, til å bli en del av virksomhetens DNA. På denne måten vil virksomheten være bedre rustet til å utnytte nåværende og fremtidig teknologi (Andersen & Sannes, 2017).

Mellomleder

Mellomledere fungerer som viktige mellommenn mellom aktører som toppledere og ansatte på driftsnivå (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). I denne oppgaven er mellomleder betegnelsen på den ansvarlige på nivået over ansatte på det operative nivået.

Lederstil

Ledelse i seg selv kan vise til menneskene som har ansvar for beslutninger og resultater i organisasjoner, og til det å utøve ledelse gjennom å ha innflytelse, påvirke, føre an, gi retning for å nå et felles mål (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2018). Lederstil kan defineres som hva slags orientering eller type atferd som tydeligst preger en måte å lede på. Lederstil viser altså til særpreget ved en måte å lede på (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2018).

Kommunikasjon

Kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *communicare* og betyr “meddele” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395). Det finnes flere måter å definere kommunikasjon på, men en av de handler om at kommunikasjon er det å formidle og dele ideer og informasjon, for eksempel

ved hjelp av språk. Menneskelig kommunikasjon kan defineres som «det å dele tanker med andre individer». En person som ønsker å kommunisere noe, formidler en tanke vha., å produsere ord eller handlinger, eller en kombinasjon av disse (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Motivasjon

Begrepet *motivasjon* kommer av det latinske ordet *movere*, som betyr «bevege». *Motivasjon* defineres som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Tillit

Begrepet *tillit* kan defineres som «positiv forventning om at annen person ikke vil handle rent opportunistisk (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 482).

Vertikal tillit

Begrepet *vertikal tillit* handler om relasjonen mellom et individ og noen som befinner seg på et annet nivå i organisasjonen (Stensaker & Haueng, 2016, s. 23).

Sammendrag

Hensikten med vår bacheloroppgave er å undersøke hvordan mellomledere arbeider for å lede sine ansatte gjennom en endringsprosess, nemlig hjemmekontor. Vi ønsker å undersøke hvilken lederstil de benytter, og hvordan de sikrer sine ansattes motivasjon og tillit i prosessen. For å dekke det vi ønsker å undersøke, har vi valgt følgende problemstilling: «Hvilken lederstil benytter mellomledere for å sikre motivasjon og tillit til sine ansatte på hjemmekontor?»

Årsaken til at vi har valgt dette temaet er fordi både ledere og ansatte må arbeide på nye måter enn tidligere ved store endringer, slik som hjemmekontor. Undersøkelsen vår er basert på dybdeintervjuer, da vi ønsket å gå i dybden på et lite utvalg, hvor vi ønsket å komme tett innpå våre informanter. Vi gjennomførte intervjuer med to mellomledere og to ansatte på kundesenteret til Sparebank 1 SMN. Dette for å få ulike synspunkter, fra både ledernes og de ansattes perspektiv. Vi delte spørsmålene inn i tre hovedkategorier: lederstil, kommunikasjon og digitalisering. På den måten fikk vi en god struktur på intervjuene, hvor informantene fikk god oversikt over hvilke typer spørsmål som kom til å bli stilt. Spørsmålene er nøye formulert med hensikt på å innhente informasjon og kunnskap om de temaene vi ønsket å belyse i vår oppgave.

For å belyse temaet hjemmekontor var vi først og fremst interessert i å se på ledere og deres lederstil overfor sine ansatte. I tillegg er vi tre ansatt på samme avdeling i samme bank, hvor vi har fått oppleve arbeidshverdagen på hjemmekontor. Derfor valgte vi Sparebank 1 SMN sitt kundesenter som case.

Hvordan mellomlederne på avdelingen utøver sin lederstil er viktig i denne endringsprosessen, da dette kan være avgjørende for de ansattes motivasjon til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver på hjemmekontor, samt tilliten i forholdet til de ansatte.

Etter vi hadde gjennomført alle intervjuene, viste det seg at hjemmekontor har gitt både mellomledere og ansatte en rekke utfordringer knyttet til blant annet kommunikasjon. Vi så tendenser til to ulike lederstiler, hvor det viste seg at relasjonsorientert ledelse påvirker motivasjon og tillit på en positiv måte. Det kom også frem at mellomlederne og ansatte hadde ulike meninger knyttet til hvordan en kan sikre motivasjon på hjemmekontor.

Abstract

The purpose of our bachelor thesis is to investigate how middle managers work to lead their employees through a change process, namely home office. We want to investigate what leadership style they use, and how they ensure their employees' motivation and trust in the process. To cover what we want to investigate, we have chosen the following issue: "What leadership style do middle managers use to ensure motivation and trust in their employees at the home office?"

The reason we have chosen this theme is because both managers and employees have to work in new ways than before in the event of major changes, such as home office. Our survey is based on in-depth interviews, as we wanted to go in depth on a small sample and get close to our informants. We conducted interviews with two middle managers and two employees at the customer center of Sparebank 1 SMN. This is to get different views, from both the managers' and employees' perspectives. We divided the questions into three main categories: leadership style, communication and digitization. In this way, we got a good structure for the interviews, where the informants got a good overview of the types of questions that would be asked. The questions are carefully formulated with the aim of obtaining information and knowledge about the topics we wanted to shed light on in our thesis.

To shed light on the theme of home office, we were primarily interested in looking at managers and their leadership style towards their employees. In addition, the three of us are employees in the same department in the bank, and we have experienced everyday work in the home office. That is why we chose Sparebank 1 SMN's customer center as a case.

How the middle managers in the department exercise their leadership style is important in this change process, as this can be crucial for the employees' motivation to carry out their work tasks at the home office, as well as the trust in the relationship with the employees.

After we had conducted all the interviews, it turned out that the home office has given both middle managers and employees a number of challenges related to, among other things, communication. We saw tendencies towards two different leadership styles, where it turned out that relationship-oriented leadership influences motivation and trust in a positive way. It was also revealed that the middle managers and employees had different opinions related to how to ensure motivation in the home office.

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning.....	8
1.1	<i>Bakgrunn og formål med oppgaven.....</i>	8
1.2	<i>Problemstilling.....</i>	9
1.3	<i>Casebeskrivelse – Kundesenteret hos Sparebank 1 SMN.....</i>	9
2.0	Oppgavens struktur og oppbygning	9
3.0	Teoretisk grunnlag for oppgaven	10
3.1	<i>Teori om endringsprosesser og digitalisering.....</i>	10
3.1.1	<i>Endringsprosesser.....</i>	10
3.1.2	<i>Digitalisering.....</i>	11
3.1.3	<i>Mellomlederens rolle i endringsprosesser</i>	12
3.2	<i>Teori om lederstil og kommunikasjon.....</i>	12
3.2.1	<i>Oppgaveorientert ledelse</i>	13
3.2.2	<i>Relasjonsorientert ledelse</i>	14
3.2.3	<i>Fjernledelse og nærledelse</i>	15
3.2.4	<i>Kommunikasjon</i>	15
3.3	<i>Teori om motivasjon</i>	16
3.3.1	<i>Selvbestemmelsesteori.....</i>	16
3.3.2	<i>Autonomi og tillit</i>	18
3.3.3	<i>Hertzbergs motivasjonsteori.....</i>	19
4.0	Metode	19
4.1	<i>Valg av metode og forskningsdesign</i>	20
4.2	<i>Innsamling av data</i>	21
4.2.1	<i>Intervjuene.....</i>	21
4.3	<i>Utvalg.....</i>	21
4.4	<i>Presentasjon av intervjuguide og gjennomføring av intervjuer</i>	22
4.4.1	<i>Introduksjonsfase.....</i>	22
4.4.2	<i>Overgangsfasen.....</i>	22
4.4.3	<i>Hovedfasen</i>	23
4.4.4	<i>Avrundingsfasen.....</i>	23
5.0	Etiske betraktninger.....	23
5.1	<i>Innmelding til NSD</i>	23
5.2	<i>Anonymitet.....</i>	23
5.3	<i>Etiske betraktninger med tanke på arbeidsgiver.....</i>	24
6.0	Validitet og reliabilitet	24
6.1	<i>Validitet.....</i>	24
6.2	<i>Reliabilitet</i>	25
7.0	Diskusjon – drøfting og analyse av funn	26
7.1	<i>Hjemmekontor i praksis</i>	26
7.1.1	<i>Digital kommunikasjon på hjemmekontor</i>	26
7.1.2	<i>Mellomlederens rolle på hjemmekontor.....</i>	28
7.1.3	<i>Delkonklusjon.....</i>	28

7.2 Lederstil.....	29
7.2.1 Den oppgaveorienterte mellomlederen	29
7.2.2 Den relasjonsorienterte mellomlederen	30
7.2.3 Fra nærledelse til fjernledelse	31
7.2.4 Delkonklusjon.....	32
7.3 Motivasjon på hjemmekontor.....	32
7.3.1 Autonomi og tillit	33
7.3.2 Delkonklusjon.....	34
7.4 Oppsummering av analyse.....	35
8.0 Avslutning	35
8.1 Konklusjon.....	35
8.2 Studiens begrensninger.....	36
8.3 Anbefalinger for fremtidig forskning	37
9.0 Litteraturliste.....	38
10.0 Vedlegg	41
10.1 Informasjonsskriv.....	41
10.2 Intervjuguide.....	43

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og formål med oppgaven

Siden 12. mars 2020, har hverdagen til det norske folk blitt påvirket av restriksjoner og endringer tilknyttet en rekke ting på bakgrunn av Covid-19-pandemien. I tillegg til krav om munnbind, en-meteren og vaksineanbefalinger, har begrensning av sosial kontakt vært et svært sentralt virkemiddel for å begrense spredning av smitte. I den anledning, har store deler av den arbeidsdyktige befolkningen, inkludert skoleelever og studenter, blitt kjent med konseptet hjemmekontor. Digitalisering har gjort det mulig for disse å utføre arbeidsoppgaver hjemmefra. Dette har medført at ledere på ulike nivåer i organisasjoner og virksomheter, har blitt nødt til å omstille seg raskt for å implementere nye endringer i henhold til restriksjoner og anbefalinger innført av regjeringen.

Overgangen fra at man den ene dagen kunne dra på jobb fysisk, møte kolleger og motiveres av et felles driv mot samme mål, til å den andre dagen måtte jobbe hjemmefra med reduserte fasiliteter og kommunikasjon basert på digitale hjelpemidler, har vært stor for majoriteten av befolkningen. Dette kan omtales som en endringsprosess, hvor både ledere og ansatte må omstille seg for å møte omgivelsenes krav.

Hvordan den enkelte ansatt håndterer denne omstillingsprosessen varierer. Uansett, er det avgjørende for den aktuelle virksomheten at lederen(e) evner å motivere sine ansatte til å yte godt arbeid (Ryan & Deci, 2017). Ledere ble nødt til å praktisere fjernledelse. Suksess gjennom en slik fjernledelse avhenger av flere faktorer, som gjensidig tillit mellom leder og medarbeider (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I tillegg vil det kreves større grad av selvdisciplin, motivasjon og omstillingsevne blant de berørte. Kommunikasjon blir også viktig for å sikre arbeidsflyt, og for å bevare det sosiale samholdet man er vant til fra den normale arbeidshverdagen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). På hjemmekontor har kommunikasjonsflyten i organisasjoner i større grad blitt preget av digitalisering som muliggjør utførelse av en rekke oppgaver i mange yrker hjemmefra, og digitale løsninger har derfor vært spesielt viktige hjelpemidler (Andersen & Sannes, 2017). Målet er å få innsikt i hvordan ledere her jobber for å sikre tillit og motivasjon blant ansatte til tross for fjernledelse.

I flere yrkesgrupper, som helsesektoren og samfunnskritiske yrker, vil ikke hjemmekontor fungere på bakgrunn av praktiske årsaker. I andre sektorer, inkludert undervisnings-, forsknings- og banksektoren, har det derimot vært mer gjennomførbart å arbeide hjemmefra. Sistnevnte sektor er av stor interesse for oss som kontekst, i hovedsak grunnet vår egen praksis innenfor denne sektoren. På bakgrunn av det, har vi valgt å undersøke hvordan mellomledere i banksektoren utøver sin lederstil på hjemmekontor.

1.2 Problemstilling

Oppgavens problemstilling er:

“Hvilken lederstil benytter mellomledere for å sikre motivasjon, og hvordan opplever de ansatte denne ledelsen, som følge av hjemmekontor?”

1.3 Casebeskrivelse – Kundesenteret hos Sparebank 1 SMN

Vi valgt å gjennomføre en casestudie som ser nærmere på hvordan kundesenteret hos Sparebank 1 SMN har håndtert implementering og gjennomføring av bruk av hjemmekontor i 2020-2022. Denne avdelingen jobber daglig med kundehenvendelser som gjelder dagligbanktjenester som Bank ID, kort og betaling, sparing, lån og forsikring, både på telefon og skriftlig. Avdelingen består av ca. 70 ansatte og 4 mellomledere, hvor alle ble berørt av hjemmekontorendringen på hver sine måter.

Vi har valgt dette som case fordi denne avdelingen ble nødt til å raskt legge om sine arbeidsmetoder etter pandemiens start. Kundesenteret gikk raskt fra å være en avdeling basert på fellesskap, samarbeid og en sosial arbeidshverdag, til at de ansatte stort sett måtte jobbe én og én hjemmefra. Dette medførte store endringer for både ansatte og mellomledere i avdelingen.

2.0 Oppgavens struktur og oppbygning

Besvarelsen av oppgaven vil gjennomføres ved å først gi innblikk i et teoretisk grunnlag for oppgaven. Videre vil en beskrivelse av vår metodiske undersøkelse og gjennomføring av denne inkluderes, og deretter etterfølges av et analysekapittel hvor funn knyttes opp mot teori. Til slutt vil konklusjonen trekke frem relevante forhold ved oppgaven.

3.0 Teoretisk grunnlag for oppgaven

I dette kapitlet presenteres relevant teori som vil være med på å belyse problemstillingen. Vi skal trekke frem teorier som vil belyse flere sider av oppgaven, og som vil sette drøftingen i perspektiv. Teoriene ser nærmere på lederstiler, kommunikasjon, motivasjon og tillit.

Vår case omhandler endringsprosessen tilknyttet hjemmekontor som følge av koronapandemien, og kan derfor klassifiseres som en tvungen endring. Teorigrunnlaget er derimot i hovedsak hentet fra pensum om planlagt endring, noe som må tas i betraktning ved lesing av oppgaven og dens funn.

3.1 Teori om endringsprosesser og digitalisering

I denne delen av oppgaven ser vi nærmere på innføring av hjemmekontor som en endringsprosess, som også kan klassifiseres som en digitaliseringsprosess. Derfor er det naturlig å gjennomgå det teoretiske grunnlaget for dette.

3.1.1 Endringsprosesser

Endringstakten i organisasjoner øker stadig. Det er derfor grunnleggende for å forstå hvordan organisasjoner er sosiale systemer i kontinuerlig forandring gjennom endringsprosesser. Endringsprosesser inkluderer både hendelser og handlinger som medfører at organisasjonen beveger seg fra én stabil tilstand til en annen, for eksempel overgangen fra å jobbe på kontoret til å jobbe hjemmefra (Jacobsen, 2018, s. 19).

Som oftest er endringer planlagte, og har dermed relativt tydelige tidspunkter for start og slutt, samt initieres av en eller flere endringsagenter som oppfatter at noe kan endres for å bli bedre (Jacobsen, 2018, s. 113). I andre tilfeller kan endring være et resultat av tvang fra omgivelsene, slik vi ser i tilfellet med Covid-19. I tillegg skilles det mellom reaktive og proaktive endringsprosesser. Proaktive endringer forekommer når man forventer at noe vil skje i fremtiden, og endrer organisasjonen i retning av dette før hendelsen finner sted (Jacobsen, 2018 s. 118). Reaktive endringer derimot, forekommer når organisasjonen må endre seg som følge av hendelser som allerede har skjedd, slik pandemien er et godt eksempel på.

3.1.2 Digitalisering

Digitalisering er en endringsprosess som organisasjoner iverksetter for å opprettholde og forbedre sin konkurransevne i markedet. Dette blir stadig viktigere på grunn av hyppigere informasjonsflyt og krav fra omgivelsene. Gjennom ny teknologi, påvirkes mange elementer ved drift av en organisasjon, blant annet kostnader, muligheter og konkurrenter. Den nye digitale teknologien muliggjør at nye aktører kan utfordre det etablerte markedet, og dermed presse de eksisterende aktørene til å bli med på endringen for å beholde konkurransekraften sin (Andersen & Sannes, 2017). Samtidig medfører digitalisering økt tilgang på informasjon, samt forenklet og effektivisert kommunikasjon og systematisering av data.

Det er da avgjørende at organisasjoner har en digital strategi og gjennomføringsevne for å forutse hva som blir lønnsomt i fremtiden, og dermed kontinuerlig se og utnytte mulighetene som oppstår. Dette kan være spesielt utfordrende dersom man allerede har en strategi som fungerer godt på nåværende tidspunkt, og det ikke foreligger en felles forståelse for at endringer er nødvendig for å møte fremtidens krav (Christensen, 1997). Slike problemer kan ofte dukke opp blant ansatte som har vært i organisasjonen i lang tid og ikke forstår årsaken til å endre strategien. Det kan resultere i motstand og problemer med å gjennomføre endringen, og videre gi negative utslag på organisasjonens resultater (Jacobsen, 2018, s. 130).

Hjemmekontor er et eksempel på en slik digitaliseringsprosess. Siden 1990-tallet har bruk av hjemmekontor økt gradvis (Knudsen, Danilova & Iden, 2021). Ved koronapandemiens inntog ble bruken imidlertid skyhøy på bakgrunn av å hindre smittespredning. Pandemien medførte dermed store konsekvenser for bruk av digitalisering i arbeidslivet. Digitaliseringen innebar blant annet økt bruk av digitale kommunikasjonsmidler, som Microsoft Teams og Yammer, for å kunne samhandle med kolleger og sikre informasjonsflyt. I en undersøkelse fra SSB, viser resultatene at 4 av 5 offentlige virksomheter og kommuner har økt grad av digitalisering som følge av Covid-19 (Pay, 2021). Som følge av digitaliseringen, endres også forutsetningene for å betjene kunder (Andersen & Sannes, 2017). Organisasjonene som benytter hjemmekontor må derfor endre tankesett, og finne nye måter å hjelpe kundene på i samsvar med ressursene og mulighetene som er tilgjengelige på hjemmekontor.

I overgangen til hverdagen uten koronarelaterte restriksjoner, blir spørsmålet om bruk av hjemmekontor skal videreføres eller ikke. Dersom det skal videreføres, blir det avgjørende at ledere har evne til å lede på en effektiv måte for å opprettholde god drift.

3.1.3 Mellomlederens rolle i endringsprosesser

Ifølge Nonaka (1994) har mellomledere påvirkningskraft på endringsprosesser gjennom muligheten til å samhandle med toppledelsen i tillegg til driften på bunn av organisasjonen. Dette medfører at mellomledelsen i kraft av sin posisjon har mulighet til å jobbe med både implementering av endring og å påvirke den øvre ledelsens valg ved innføring av endringen (Wooldridge et al., 2008). Mellomlederens oppgave blir både å fungere som en “oversetter” gjennom formidling av toppledelsens beslutninger, samt en informasjonskilde til toppledelsen om hvordan forholdene er på det operative nivået (Jacobsen, 2019).

På bakgrunn av dette vil mellomledere både være endringsmottakere og endringsaktører som kan påvirke retningen på selve endringen (Balogun & Johnson, 2004). Her under vil mellomledere kunne påvirke aspekter som motivasjon, tillit og kommunikasjon. Dette utdypes nærmere senere i besvarelsen. Mellomledernes fordel ligger her i evnen til å komme tett på de ansatte.

3.2 Teori om lederstil og kommunikasjon

Når en skal gjennomføre en endring dreier det for topplederen om å få mennesker til å endre sin atferd, måten de handler og samhandler på. Dette er forskning som hovedsakelig er gjort på toppledere, men vi ser at mye av dette også kan anvendes på mellomledere.

Den amerikanske ledelsesforskeren Fred Fiedler innførte i sin tid begrepet lederstil (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det betegner den grunnleggende orienteringene en leder har til jobben sin. Den vil derfor bestemme mye av de konkrete handlingene lederen foretar seg.

Fiedler skilte mellom to ulike lederstiler; oppgaveorientert lederstil og relasjonsorientert lederstil. Lederstilene er bygd på innsiktene fra Ohio- og Michigan-studiene. Disse to lederstilene vil beskrive to motsetninger til hverandre, og det er ikke alltid slik at en leder enten er oppgave- eller relasjonsorientert. Denne måten å tenke på omkring ledelse sies også å passe noe dårlig i moderne organisasjoner da ansatte nå til dags ofte har mer kompetanse enn tidligere (Thorsvik, 2019). De ansatte har større muligheter til å fatte egne beslutninger blant annet. Dette må tas med i etterretning når vi skal bruke disse teoriene videre i diskusjonen. Vi vil uansett bruke disse uttrykkene som en forklaring for ledere som utøver sin makt med overvekt av enten oppgave- eller relasjonsorientert lederstil i vår oppgave (Kaufmann &

Kaufmann, 2015, s. 460). Dette fordi det fint setter perspektiv på hvordan man i en endringsprosess kan velge å lede sine ansatte; med fokus på relasjoner eller oppgaver.

For å enkelt skulle skille disse to typene av lederstil kan man tenke seg at en relasjonsorientert leder har fokus på demografi, menneskene i organisasjonen og har en støttende lederstil, mens en oppgaveorientert leder på den andre siden er mer autoritær og har en dirigerende lederstil (Jacobsen, 2018, s. 195).

3.2.1 Oppgaveorientert ledelse

Enkelt sagt er oppgaveorientert lederstil opptatt av å “få jobben gjort” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 460). Denne type leder setter prestasjoner høyt og prioriterer målorientert ytelse. Yukl nevner også i sin bok “Leadership in Organizations” at en oppgaveorientert lederstil inkluderer å delegere arbeidsoppgaver til ansatte, utvikle bestemte standarder i forhold til prestasjoner, be de ansatte om å følge standardiserte prosedyrer, understreke viktigheten av å innfri tidsfrister, kritisere dårlig arbeid og koordinering av aktivitetene til de ansatte (Yukl 2012, s. 50).

En autoritær leder er en person som har en tendens til å sentralisere beslutningsmyndighet, og baserer sin atferd på den makt som ligger i formell posisjon og kontroll over belønninger (Thorsvik, 2019).

Selv om denne lederstilen i manges øyne blir sett på som en negativ lederstil har det i flere situasjoner vist seg å være den “riktige” måten å lede på. En leder som har fokus på oppgaver, setter ofte strukturerte delmål som det er enkelt å følge. De ansatte blir også delt opp i ulike arbeidsgrupper hvor hver enkelt får forståelse for hva “dine og mine” oppgaver er. De ansatte vil også kunne bli evaluert gjennom hvor godt de yter sin service på, for eksempel en skala på 1-5, hvor kundene bedømmer etter endt samtale eller møte. På denne måten kan man se at en slik måte å lede på vil være gunstig i strukturerte arbeidsmiljøer (Rüzgar, 2018).

Forskning viser dog at noen ansatte mener ledere med en slik lederstil er alt *for* opptatte av resultater. I en undersøkelse gjennomført av det internasjonale nettverket CEMS Global Alliance, som består av 34 ledende handelshøyskoler og nærmere 70 internasjonale selskaper, ser at en skandinavisk lederstil er mer ettertraktet nå enn før. Denne undersøkelsen er gjort etter covid-19 inntraff og er derfor svært aktuell for vår oppgave. “*Ansatte og bedrifter vil nå ha ledere som er tydelig empatiske og som tillater at de ansatte feiler*”, viser internasjonal

rapport (Johannessen, 2021), noe den relasjonsorienterte lederstilen kjennetegnes av. Artikkelen viser til at strategi og resultater fortsatt er viktig, men at kvaliteter som empati, fleksibilitet og kommunikasjonsferdigheter blir høyere verdsatt nå enn før pandemien. Undersøkelser gjort etter pandemien viser at strategisk visjon som egenskap har gått ned fra 74% til 68%, og resultatorientering fra 58% til 49%, noe som igjen tyder på at man i dag ønsker en mer relasjonsorientert leder. Artikkelen henviser dog ikke til hvilke typer organisasjoner disse undersøkelsene er gjort på. Vi må derfor ta dette med i betraktning når vi sammenligner og generaliserer videre i oppgaven.

3.2.2 Relasjonsorientert ledelse

Relasjonsorientert ledelse prioriterer på den andre siden gode relasjoner med og mellom medarbeiderne som mål, men også som middel til å motivere til ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 460). Dersom man har en relasjonsorientert lederstil utfører man ofte tjenester for sine ansatte, er gode lyttere dersom de ansatte har noe på hjertet, og de støtter/forsvarer sine ansatte. De er også gode på å ta ansatte sine meninger og tanker til betraktning i endringsprosesser. Her er det altså en flat struktur i forholdet mellom ansatt og leder, og de ansatte blir sett på som likeverdige (Yukl, 2012, s. 50). Hensikten med en slik måte å lede på er å få til et så harmonisk stabilt arbeidsmiljø som mulig.

Denne typen lederstil blir ofte sett på som en positiv måte å lede sine ansatte på. Dette vil i mange tilfeller være sannheten. I situasjoner og endringsprosesser hvor man som leder er tett på sine ansatte vil relasjonen dem imellom være viktig. Det vil også i noen situasjoner være kritisk for at arbeidsmiljøet skal være godt, fordi de ansatte ofte trenger å kjenne på følelsen av at de også får bidra, og er en del av organisasjonen. Undersøkelsen gjort av det internasjonale nettverket CEMS Global Alliance viser at ønske om empatiske ledere har gått opp fra 38% til 43%, og fleksibilitet fra 13% til 34% etter koronapandemien. Dette er store endringer over en relativt kort periode.

Det trenger dog ikke alltid å være like gunstig dersom det er for mye vekt på denne lederstilen. I noen tilfeller kan fokuset på å opprettholde den gode organisasjonskulturen og tanken om den "flate" strukturen være et hinder for å faktisk klare å utføre oppgavene og de ønskede målene. Det kan altså bli problematisk å sette personlig utvikling over oppgaver og prosjekter i noen tilfeller (Rüzgar, 2018, s. 52).

3.2.3 Fjernledelse og nærledelse

Nærledelse kan defineres som “Å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Her utøver leder (i denne forstand mellomleder) ansikt-til-ansikt kommunikasjon med sine ansatte. Fjernledelse har også mange av de sentrale elementene som beskrevet for nærledelse, men her er lederen avhengig av andre kommunikasjonskanaler; da man ikke lenger kan bruke ansikt-til-ansikt som kommunikasjonskanal. Dette vil kunne påvirke lederen og dens lederstil på flere plan, blant annet lederens innflytelse og kontroll i arbeidet til sine ansatte. Fjernledelse går imot mange av de tradisjonelle tankene om hva en leder bør være og har derfor fått et negativt rykte. Det vil i vår oppgave bli interessant å se på overgangen fra fjern- til nærledelse og hvordan eventuelt lederstil utøves under en endring som det koronapandemien var for blant annet banksektoren. Fordi en endring fra nærledelse til fjernledelse i stor grad vil påvirke hvordan budskap mellom leder og ansatt kommuniseres, vil kommunikasjon også bli en viktig del av denne oppgaven.

3.2.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon handler i stor grad om overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395). Det hevdes ofte at kommunikasjon er selve limet i organisasjonen, og at kommunikasjonsstrukturen er organisasjonens nervesystem (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 393). Det vil derfor bli svært interessant å se på hvordan kommunikasjonen mellom leder og ansatt er og fungerer i en endringsprosess som hjemmekontor.

I organisasjoner har kommunikasjon en viktig funksjon. Kaufmann & Kaufmann nevner fire ulike (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 407):

1. Kontroll gjennom påvirkning
2. Motivasjon
3. Samspill
4. Tilbakemelding

Alle disse funksjonene vil kunne endres dersom måten det kommuniseres på gjør det. Det vil derfor bli avgjørende å se på disse elementene i vår oppgave, da en endring som gjorde at ledelsen måtte gå fra nær- til fjernledelse ble iverksatt under pandemien.

3.3 Teori om motivasjon

Motivasjon er et sentralt tema for mange mellomledere, da de jobber tett på sine ansatte. Det finnes mange ulike definisjoner på hva motivasjon er, men felles for de aller fleste er at motivasjon kan betegnes som drivkraften eller årsaken til at mennesker handler slik de gjør, altså hva som «beveger» mennesket til å utføre ulike handlinger (Ryan & Deci, 2017, s. 13). For å eksemplifisere dette: hva kan forklare at to individer med samme kompetanse, samme lønn og samme jobb utfører sine arbeidsoppgaver til ulik tid? En forklaring til dette kan ligge i individenes ulike motivasjonsfaktorer. Mengden motivasjon er studert opp mot prestasjon og ytelse, hvor små mengder motivasjon gir dårlig ytelse, moderat mengde motivasjon gir maksimal ytelse, og store mengde motivasjon gir dårlig ytelse. Sistnevnte er antakelig fordi det å være for opphisset forstyrrer ens effektivitet (Ryan & Deci, 2017, s. 13).

Motivert atferd er et tema med flere ulike svar. For å kunne forklare motivert atferd i arbeidslivet benyttes det flere ulike teorier, som belyser ulike aspekter ved motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Vi har valgt å inkludere de teoriene som vi mener belyser vår problemstilling og case. Derfor skal vi gå nærmere inn på *selvbestemmelsesteorien* og *Hertzbergs motivasjonsteori*.

3.3.1 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien er en behovsteori som ble publisert av Ryan og Deci i 1985. Teorien skiller mellom ulike former for motivasjon, blant annet indre og ytre motivasjon. Den indre motivasjonen speiler menneskets indre drivkraft til å utføre en handling. Kilden til motivasjon kommer her fra utførelsen av selve arbeidet, for eksempel ved at utførelsen av arbeidet gir glede (Ryan & Deci, 2017, s. 14). Indre motivert atferd er per definisjon autonome, da de oppleves som frivillig og kommer ut fra en selv (Ryan & Deci, 2017, s. 14).

Dersom kilden til motivasjon kommer utenfra selve arbeidet, kalles dette ytre motivasjon. Denne typen motivasjon blir representert av atferd som utløses på bakgrunn av ekstern belønning, sosial aksept, unnvikelse av straff eller oppnåelse av et ønsket resultat (Ryan & Deci, 2017, s. 14). Deci og Ryan hevder at for mye fokus på ytre belønning kan føre oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeidet, og at belønning derfor ikke alltid lønner seg (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 130).

Teorien om selvbestemmelse forklarer at menneskets atferd er styrt av et ønske om å dekke behov, mer spesifikt: tre indre psykologiske behov. Disse tre behovene er *selvbestemmelse*, *kompetanse* og *tilhørighet*. (Ryan & Deci, 2017, s. 10). Dersom individet ønsker å oppnå sterk indre motivasjon, er det disse tre behovene som er viktigst å dekke. Ryan og Deci (2017) mener at dekning av disse behovene resulterer i motivasjon, produktivitet og fornøydhets. De mener også at i tillegg til denne behovstilfredsstillelsen, fører det også til økt kreativitet, forbedring av prestasjoner og gjør oss mer fornøyde med våre ledere og kolleger. Dette er altså noe enhver arbeidsgiver ønsker å oppnå. Atferd kan analyseres i form av atferdens relasjon til disse tre psykologiske behovene, selv om atferden ikke synes å være direkte relatert (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Ytre motivert atferd kan dog også være mer autonomt motivert, gjennom individets identifikasjon og aksept til verdien av den ytre atferden. Den kan også være enda mer autonom når slike identifikasjoner er integrert med individets andre verdier (Ryan & Deci, 2017, s. 15).

Det første psykologiske behovet er som nevnt selvbestemmelse, også kalt autonomi. Dette handler om behovet for selvregulering av ens opplevelser og handlinger (Ryan & Deci, 2017, s. 10). Kjennetegnet på autonomi er at ens atferd er selvgodkjent eller kongruent med ens autentiske interesser og verdier (Ryan & Deci, 2017, s. 10).

Kompetanse er sett på som et kjerneelement i motivert atferd. I denne sammenhengen refereres kompetanse til menneskers grunnleggende behov for å føle mestring (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Mennesker har et behov for å føle seg i stand til å utføre sine oppgaver effektivt, i de viktige kontekster i livet. Dermed er behovet for kompetanse tydelig (Ryan & Deci, 2017, s. 11).

Tilhørighet handler om å føle seg sosialt tilknyttet. Mennesker føler som oftest tilhørighet når de føler seg ivaretatt av andre mennesker, men tilhørighet inkluderer også slektskap og følelsen av betydelighet (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Ryan og Deci presiserer at å oppleve seg selv som en person som gir eller bidrar til andre, er like viktig som tilhørighet.

Oppsummert kan vi forvente at de ansatte på kundesenteret i banken drives av både indre og ytre motivasjon (som i de aller fleste organisasjoner) og i stor grad av autonomi og kompetanse grunnet oppgavens karakter. Tilhørighet er også viktig, men er blitt utfordret som følge av pandemien.

3.3.2 Autonomi og tillit

Som en videreføring av autonomi i selvbestemmelsesteorien ønsker vi å knytte inn begrepet tillit, da dette oppleves som et viktig aspekt av hjemmekontor. Kaufmann og Kaufmann (2015) forklarer at autonomi innebærer at arbeidstaker har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon. Å føle på en slik selvbestemmelse er viktig for å skape indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 10). Dersom behovet for autonomi hos de ansatte skal dekkes, er det avgjørende at det foreligger tillit i forholdet mellom leder og ansatt.

Det er flere ulike definisjoner på tillit. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) kan tillit defineres som “en positiv forventning om at en person ikke vil handle rent opportunistisk”. De beskriver tillit i relasjonen mellom leder og ansatt som selve fundamentet i lederens forutsetning for å utøve sin lederrolle på en effektiv måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 482). Dermed vil det tillit være avgjørende, og det tyder på at det er spesielt viktig i en situasjon hvor det arbeides fra ulike hold, slik som på hjemmekontor.

Tillit innebærer fem dimensjoner: integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Disse fem dimensjonene utgjøre det som kalles “låse-funksjonen” i et tillitsforhold (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 483). Den første dimensjonen, integritet, innebærer at det må være samsvar mellom det en person sier og personens handlinger. Kompetanse innebærer en persons kunnskaper og ferdigheter, som går på at personen vet hva han eller hun snakker om. Konsistens handler om forutsigbarhet fra situasjon til situasjon, som sier noe om personen følger faste retningslinjer i handlingene sine. Lojalitet er vilje til å stille opp for andre, slik at en kan stole på at en person ikke vil handle opportunistisk. Den siste dimensjonen, åpenhet, betyr at en kan være trygg på at en person er ærlig og ikke holder vesentlige ting tilbake (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 483).

Ifølge Stensaker og Haueng vil tillit alltid handle om risiko og sårbarhet, ved at en må føle på en viss sårbarhet knyttet til risiko dersom tillit skal være av betydning (Stensaker & Haueng, 2016, s. 21). Dersom en ikke opplever noen form for risiko, vil det heller ikke være nødvendig med tillit. Tillit er et element som er vanskelig å bygge opp, men enkelt å ødelegge. Det utvikles basert på erfaringer, spesielt ved direkte interaksjon med en annen (Stensaker & Haueng, 2016, s. 21). Tilliten mellom leder og ansatt vil opprettholdes og utvikles gjennom samtaler ansikt til ansikt, noe som er en viktig kommunikasjonskanal iblant annet nærledelse.

3.3.3 Hertzbergs motivasjonsteori

Vi velger å benytte denne teorien da den fungerer som en supplerings til selvbestemmelsesteorien. Denne teorien forklarer nærmere konkrete faktorer ved motivasjonsbegrepet som vi finner relevant for vår problemstilling.

Hertzbergs motivasjonsteori ble utviklet av Frederick Hertzberg på 1950-tallet og kalles for en tofaktorteori. Hertzberg skiller mellom to ulike faktorer, *motiveringsfaktorer* og *hygienefaktorer*. De to ulike dimensjonene forklarer forskjellene mellom trivsel og mistrivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Motiveringsfaktorer er egenskaper ved jobben som virker fremmende på jobbtrivselen dersom de er til stede. Dette kan være faktorer som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar og personlig vekst. Hygienefaktorer er egenskaper ved jobben som skaper mistrivsel dersom de ikke er til stede, uten at de nødvendigvis skaper trivsel dersom de er til stede. Dette kan være faktorer som jobbtrygghet, status, fysiske og sosiale arbeidsforhold og lønnsforhold (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Når motiveringsfaktorene er gunstige, virker de aktivt fremmende på tilfredshet og produktivitet, og dersom hygienefaktorene forsvinner, forsvinner også trivsel og motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Hertzberg ser derfor på trivsel og motivasjon som et hele, altså at en ansatt som trives vil også være motivert. Dermed, ved å sørge for at ansatte ikke mistrives, vil det føre til motiverte og produktive ansatte.

4.0 Metode

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for den valgte metoden for å besvare vår problemstilling. Vi skal også gi en begrunnelse for dette valget.

“Å bruke en metode, av det greske ordet methodos, betyr å følge en bestemt vei mot et mål”
(Gilje & Grimen, 2011, s. 27)

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg i all hovedsak om å samle inn, analysere og tolke data. Det handler om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan vi så skal analysere denne informasjonen (Gilje et. al., 2011).

Kvalitativ metode brukes som innsamling og analyse av kvalitative data. Dette er data som vanligvis kommer i form av tekst, i motsetning til kvantitative data, som ofte kommer i form

av tall eller andre mengde emner. Kvalitative metoder omfatter ofte studier av få enheter. Disse enhetene kan være individer, organisasjoner, lokalsamfunn eller stater.

Mens hensikten til kvantitativ metode er å teste hypoteser om årsakssammenhenger, er formålet til kvalitativ metode å oppnå dybdekunnskap og helhetlig forståelse av spesifikke kontekster (Oppen, Mørk & Haus, 2020).

Oppsummert kan man si at man ved kvalitativ metode ønsker å forstå, mens ved kvantitativ metode har man fokus på å forklare.

4.1 Valg av metode og forskningsdesign

Hovedårsaken til valg av metode er problemstillingen vår. Vi ønsker å forske på individer og sosiale fenomener; dette gjenspeiles best i bruk av kvalitativ metode. Det er også ved hjelp av denne metoden vi kan bygge best mulig forståelse av fenomenet. Ved bruk av kvalitativ metode kommer vi som forskere nærmere intervjuobjektene og får et mer virkelighetsnært bilde av deres tanker. Fordi vi ikke fant forskning som belyser fenomenet sett fra vår vinkling, ga også dette oss en pekepinn på at kvalitativ metode var den beste for valgt problemstilling.

Vi har i vår oppgave valgt å bruke individuelle intervjuer som innsamlingsmetode. Dette fordi vi valgte å ha relativt få informanter (fire), og fordi vi er interessert i enkeltindividets forståelse, fortolkning og meningskonstruksjon.

Når det kommer til selve gjennomføringen av intervjuene, valgte vi en semistrukturering av intervjuguiden. Selv om en høy struktureringsgrad ville krevd mindre etterarbeid var det å skape en tillit og refleksjon rundt spørsmål/svar viktig for oss; derav valget semistruktur. Ved bruk av en semistrukturering får man både refleksjon, men også en god struktur på intervjuet, noe som også ble viktig for oss da vi hadde begrenset tid satt av til hvert intervju. Vi visste at våre intervjuobjekt levde en travel hverdag, og ville derfor passe på at intervjuene ikke tok for mye av deres tid. Ved bruk av semistrukturerte intervjuer vil intervjueren i stor grad ha mulighet til åpenhet og fleksibilitet i intervjuet. På denne måten kunne vi tilpasse intervjuet til hver enkelt informant.

4.2 Innsamling av data

Vi har valgt å benytte oss av dybdeintervjuer. Dette kan gjennomføres ansikt til ansikt, eller ved hjelp av for eksempel telefon, video etc. (Jacobsen, 2015). Slike intervju egner seg best ved undersøkelse av følsomme eller sensitive tema. Siden vi blant annet skulle intervju ansatte (som vi som intervjuere kjente fra før) om deres nærmeste leder, var dybdeintervju mest hensiktsmessig. Fordi relasjon til nærmeste leder ofte er et følsomt tema ville vi ha dybdeintervju med en og en, for å øke sjansene for ærlige svar. Ved bruk av dybdeintervju får man en nærhet til intervjuobjektene og dette skaper gode forutsetninger for åpenhet og avdekking av sensitiv informasjon (Jacobsen, 2015).

To av intervjuene ble gjort fysiske, mens to ble gjort over Teams av praktiske årsaker. På denne måten fikk vi holdt øyekontakt under hele intervjuer og det ble også lettere å forstå svarene til hvert intervjuobjekt da vi hele tiden observerte kroppsspråk. I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt informasjon om gjennomføring og tema for intervjuet, samt hvordan vi ville behandle personopplysninger og informasjon. De var klare over at dette ville bli gjort anonymt og uten lydopptak.

4.2.1 Intervjuene

Vi har gjennomført fire intervjuer i sin helhet, hvor intervjuobjektene var to mellomledere i samme avdeling i banken. De to ansatte jobber under hver sin leder. På grunn av forskningsetikk, vil lederne deles anonymt inn som ML1 og ML2. Vi ønsker å tydeliggjøre forskjell på lederne fordi vi ønsker å sammenligne og finne fellestrekk ved dem. De ansatte vil også omtales som A1 og A2, i samsvar med hver sin leder. Dette for å, på samme måte som med mellomlederne, skille de. Der det ikke er hensiktsmessig å skille ledere og de ansatte, vil vi kun skrive “mellomlederne” og “ansatte”.

4.3 Utvalg

Et utvalg representerer en del av et større hele, en populasjon (Oppen et al., 2020). I vår studie av problemstillingen ønsket vi å velge ut et knippe mennesker som representerer resten av avdelingen, vi gjennomførte dermed en utvalgsstudie. Det skilles mellom to ulike typer utvalg, sannsynlighetsutvalg og strategisk utvalg (Oppen et al., 2020). I en kvalitativ undersøkelse benyttes det strategiske utvalg, noe vi har foretatt i vår studie. Her ønsker man å få en helhetlig forståelse, teoretisk generalisering eller utvikling av teorier. Strategiske utvalg

baseres på systematiske vurderinger av hvilke enheter som er mest egnet og relevant til studien, ut ifra teoretiske og analytiske formål. Vårt utvalg ble valgt med hensikt om å få mest mulig informasjon og kunnskap om lederstil, kommunikasjon, motivasjon og tillit knyttet til vår case. Vi valgte å benytte en kvoteutvelging som utvelgingsmetode. Dette går ut på at man først avgjør hvilke kategorier av enheter som skal være med i studier, og deretter et bestemt antall enheter (en kvote) innenfor hver kategori (Oppen et al., 2020). Først og fremst ønsket vi å inkludere både mellomledere og ansatte ved kundesenteret til Sparebank 1 SMN. Deretter ble fire personer valgt som informanter, hvorav to er mellomledere og to er ansatte.

4.4 Presentasjon av intervjuguide og gjennomføring av intervjuer

Vi utformet vår intervjuguide basert på vår problemstilling og hva vi ønsket å få svar på. Vi delte inn intervjuguiden ut ifra våre overordnede temaer: lederstil, kommunikasjon og hjemmekontor-endringen. Ut ifra dette utviklet vi en intervjuguide som starter med introduksjonsspørsmål, går videre til lederstil og kommunikasjon, og avsluttes med endringsprosessen. Vi gjennomførte et pilotintervju før vi hadde satt intervjuguiden. Dette ble gjort for å få testet våre formulerte spørsmål for å se om de dekte det vi ønsket å få svar på. Etter pilotintervjuet forbedret vi formuleringen og inkluderte noen flere spørsmål, for at informantene bedre skulle forstå hva vi mente og for å få god informasjon og kunnskap om temaene vi ønsket å skrive om.

4.4.1 Introduksjonsfase

Først presenterte vi vår problemstilling og case, slik at informanten fikk et overblikk over hva intervjuet handlet om. Her hadde informanten tid til å reflektere over innholdet før vi gikk i gang med introduksjonsspørsmål. Introduksjonsspørsmålene besto av spørsmål direkte relatert til caset, hvor vi fikk innhentet relevant informasjon rundt informantens ansattforhold og deres syn på hjemmekontor.

4.4.2 Overgangsfasen

Før vi gikk i gang med våre hovedspørsmål, nevnte vi de temaene vår intervjuguide var basert på. Her fikk informanten tid til å reflektere over hvilke tema spørsmålene var formulert ut ifra, slik at han/hun fikk et innblikk av hva vi ønsket svar på i hoveddelen. Dette gjorde at informanten fikk forberedt seg og gjort seg opp noen tanker rundt deres erfaringer, uten å røpe noen spørsmål.

4.4.3 Hovedfasen

I denne fasen ønsket vi å få svar på våre nøkkelspørsmål. Her ble spørsmålene presentert i rekkefølgen som følge av de temaene vi delte opp intervjuguiden etter. Ved å stille flere spørsmål under hvert tema, fikk vi et dypere perspektiv på de ulike temaene. Informanten fikk god tid til å reflektere og fortelle om sine tanker og erfaringer. Vi stilte også oppfølgingsspørsmål, som gjorde at vi fikk den informasjonen vi behøvde.

4.4.4 Avrundingsfasen

Avslutningsvis lot vi informanten reflektere over intervjuet ved å stille noen oppsummerende oppfølgingsspørsmål. Dette ga informanten muligheten til å legge til noe eller gi en oppklaring av elementer som muligens var uklare.

5.0 Etiske betraktninger

Det er viktig å være observant på de etiske aspektene ved besvarelse av denne oppgaven.

5.1 Innmelding til NSD

Ettersom vår oppgave ikke inkluderer personopplysninger og ikke benyttet lydopptak ved gjennomføring av intervjuene, ble det ikke nødvendig å melde inn prosjektet til NSD (Norsk senter for forskningsdata). Ved gjennomføring av intervjuene var det derfor viktig at vi presiserte informantens rolle i prosjektet, og forsikret vedkommende om at personopplysninger ikke ville komme frem i oppgaven. Gjennom et informasjonsskriv som ble utdelt i forkant av intervjuene, ble informantene kjent med prosjektet og vedkommende sin potensielle rolle ved samtykke til deltakelse. Her ble det blant annet informert om prosjektets formål, problemstilling, frivillighet og mulighet til å trekke seg uten negative konsekvenser.

5.2 Anonymitet

Anonymitet innebærer at det ikke er mulig å gjenkjenne hvem informanten i prosjektet er (Oppen et al., 2020, s. 401). I dette prosjektet har vi sikret anonymitet gjennom å henvise til respondentenes stillingsnivå i organisasjonen (ansatt og mellomleder). Ettersom det er flere mellomledere og ansatte i avdelingen, vil det ikke være mulig å spore hvem respondentene er gjennom vår besvarelse.

5.3 Etske betraktninger med tanke på arbeidsgiver

Vi som skriver denne oppgaven, arbeider alle i avdelingen hos Sparebank 1 SMN som oppgaven forsker nærmere på. Dette har sine fordeler og ulemper.

Fordelene kommer i form av at man på bakgrunn av kjennskap, enklere får tak i relevante personer for oppgaven. Man er også kjent med organisasjonskulturen og vet dermed hva som kan være interessant å undersøke nærmere (Oppen et al., 2020, s. 406). Vi visste derfor kjapt hva som var interessant å forske på, og fra praktisk ståsted videre hvem som kunne gi oss informasjon om dette.

Ulempene derimot, er at det blant annet kan være vanskelig å holde en kritisk distanse, og dermed å holde seg nøytral i prosjektet (Oppen et al., 2020, s. 406). Dette har vi derfor hatt stort fokus på, da vi har måttet sett bort fra det vi selv har erfart i avdelingen, og kun basert oss på informasjonen informantene har oppgitt gjennom dybdeintervjuene. Det kan også være ubehagelig for informantene å bli intervjuet av sine kolleger. Derfor har vi forsøkt å presisere tydelig at vi ikke befinner oss i rollen *kollega/arbeidstaker* i dette prosjektet, men at dette prosjektet gjennomføres av oss som *studenter*.

6.0 Validitet og reliabilitet

Ved gjennomføring av et forskningsprosjekt, er det viktig å være observant på studiens validitet og reliabilitet. Validitet omtales gjerne som gyldighet, og måler om det oppgaven beskriver samsvarer med virkeligheten (Jacobsen, 2015). Reliabilitet benevnes ofte som pålitelighet tilknyttet at andre kan gjennomføre studien og få samme resultat (Oppen et al., 2020).

6.1 Validitet

Datainnsamlingen via våre respondenter påvirker studiens validitet, da disse individene jobber tett på det vi undersøker; lederstil på hjemmekontor. Vi har all grunn til å tro at respondentene i denne studien har gitt oss troverdig informasjon. Likevel er det viktig å ha i bakhodet at alle tre som skriver denne oppgaven jobber på samme avdeling som intervjuobjektene. Dette kan ha påvirkning på respondentenes ønske eller villighet til å svare ærlig, og dermed også påvirke studiens validitet. Vi har derfor forsøkt å unngå dette i størst mulig grad gjennom å

være tydelig, både muntlig og skriftlig, med respondenten om at det er frivillig å delta, at intervjuene vil anonymiseres og at det ikke blir tatt lydopptak.

Vårt valg om å gjennomføre intervjuene som semistrukturerte intervju på Sparebank 1 SMN sitt hovedkontor hvor respondenten er godt kjent kan også være avgjørende for oppgavens validitet. Dette førte til at det ble mindre formelt, slik at respondenten kunne slappe mer av, og stole på oss som intervjuet, samtidig som vi var tydelig på vår rolle for å opprettholde tilstrekkelig formalitet. I ettertid er det tydelig at intervjuobjektene har svart ulikt på en god del av spørsmålene, samtidig som at enkelte svar samsvarer veldig godt. Dette kan være med som indikator på at respondentene har vært ærlig og svart etter beste evne i intervjuene, og styrker validiteten. Ved å i tillegg knytte dataene vi har samlet inn opp mot eksisterende forskning på samme fagfelt, sikrer vi igjen større validitet.

6.2 Reliabilitet

Reliabiliteten i studien kan også påvirkes av vår rolle som ansatt i avdelingen til vanlig. Dersom noen som ikke var ansatt i SMN gjennomførte en lik studie, hadde de muligens valgt andre respondenter og kunne fått ulike svar enn det vi fikk. Våre erfaringer kan ha vært med på å farge studiens intervjuguide gjennom forutinntatthet, da vi allerede har kjennskap til avdelingens arbeid med hjemmekontor. Dette har vi derfor forsøkt å unngå gjennom å holde en avstand til avdelingen som ansatt, og heller ha et objektivt blikk på saken ved utforming av intervju. Det er også mulig at respondentene, til tross for vår presisering av anonymitet og rolle, svarer annerledes til oss enn andre potensielle intervjuere.

I tillegg kan valg av å ikke benytte lydopptak svekke reliabilitet ved at vi måtte notere ned alt vi observerte og hørte samtidig som intervjuet ble gjennomført. Det var derfor ikke mulig for oss å gå gjennom hele intervjuet ord for ord i etterkant, men måtte basere oss på notater vi selv hadde gjort oss. For å unngå for stor feilkilde her, valgte vi at to av oss skulle notere observasjoner og informasjon, mens den tredje stilte spørsmålene. I analysefasen oppdaget vi fort at vi stort sett hadde fått med samme informasjon, og utfylte hverandres notater der det var behov for det. I tillegg noterte vi oss observasjoner av respondenten gjennom intervjuet for å supplere mangelen på tolkning av toneleie og lignende via lydopptak.

7.0 Diskusjon – drøfting og analyse av funn

I dette kapittelet vil vi presentere de funnene vi har fått fra det innsamlede datamaterialet. Vi kommer til å gjennomføre analyse av funn ved å tolke disse opp mot teori underveis.

Kapittelet er strukturert i forhold til at leseren skal få et godt innblikk i datamaterialet, og for å tydeliggjøre våre funn. Derfor har vi valgt å analysere, presentere og drøfte empirien i et og samme kapittel. Vi vil strukturere kapittelet i sammenfatning med teorikapittelet. Dette for å få en fin struktur på oppgaven, og for at leseren skal få best mulig forståelse for analysene. Vårt hovedfokus vil ligge på mellomlederintervjuene, da problemstillingen i stor grad omhandler mellomlederen. Medarbeiderintervjuene vil være med på å bekrefte eller avkrefte lederen sine utsagn, samt være som et supplement for den delen av problemstillingen som omhandler medarbeideren.

Alle informanter vil i denne drøftingen bli referert som hannkjønn, for å bevare anonymiteten til den enkelte.

7.1 Hjemmekontor i praksis

Gjennom respondentenes uttalelser i dybdeintervjuene, ble det tydelig at endringen tilknyttet hjemmekontor var reaktiv – noe som måtte innføres som følge av pandemiens inntog, jf. Jacobsen (2018). Dette kommer også tydelig frem i mellomledernes svar, hvor det tydelig ble presisert at hjemmekontor ble innført for alle som hadde muligheten til det, for å tilpasse seg regjeringens restriksjoner og behov for begrensnig av smitte. På bakgrunn av endringsprosessens reaktive formål, ble A1 og A2 nødt til å følge pandemiens utvikling tett for å kunne gjennomføre endringer i henhold til situasjonen. Hjemmekontorendringen medførte dermed en rekke forandringer for både mellomledere og ansatte. Arbeidsoppgavene på kundesenteret ble blant annet digitalisert i større grad enn tidligere, for å kunne opprettholde arbeid generelt, og spesielt kvalitet.

7.1.1 Digital kommunikasjon på hjemmekontor

Hjemmekontor medførte blant annet endringer i kommunikasjon i avdelingen. Før pandemien var arbeidshverdagen på avdelingen, ifølge A2, preget av sterkt sosialt samhold og lavterskel for å de ansatte til å spørre kollegaen over bordet dersom de hadde noen spørsmål. Etter innføring av hjemmekontor forsvant dette i stor grad. Kommunikasjon ble deretter primært

foregående på digitale plattformer som Microsoft Teams og Yammer. Det støttes også av Knudsen, Danilova & Iden (2021). Som Kaufmann og Kaufmann (2015) nevner, er kommunikasjon svært viktig for å holde en organisasjon sammen. Derfor er det avgjørende at mellomlederne klarer å opprettholde kommunikasjonsnivået i avdelingen for å sikre at samholdet ikke brister.

Kommunikasjon på fjernledelse har basert på intervjuene vist seg å være utfordrende. ML2 trekker særlig frem utfordringen tilknyttet mangel på kroppsspråk og toneleie i den skriftlige kommunikasjonen. I tillegg påvirkes evnen til å gi tilbakemelding til ansatte, jf. Kaufmann og Kaufmann (2015). Det blir ikke lenger like lett å følge med på hva den enkelte ansatte gjør. Dette medfører videre at det blir mer krevende for mellomlederne å få med seg gode prestasjoner eller når noen behøver hjelp. Samtidig blir det mer tungvint å gi tilbakemeldinger til kolleger eller underordnede, da man tidligere kunne gå bort til den enkeltes pult og gi en klapp på skulderen. Dette bekreftes også av både A1 og A2, som gjerne kunne tenkt seg både konstruktive tilbakemeldinger og ros.

A1 og A2 informerer begge om at kommunikasjonen mellom de ansatte og mellomlederne kunne vært forbedret på hjemmekontor. I intervjuene trekkes særlig mangel på hvorfor-budskapet frem. Med hvorfor-budskapet menes manglende forklaring tilknyttet årsaken bak innføring av hjemmekontor og dens følger for de ansatte. Dette ble spesielt manglende for de ansatte når enkelte på avdelingen etter hvert fikk komme tilbake på kontoret, mens andre fortsatt måtte se seg nødt til å jobbe hjemmefra. Når hjemmekontor ble innført for de det var forsvarlig for med tanke på kompetanse og fasiliteter hjemme, følte også A1 på en usikkerhet tilknyttet mellomledernes evne til å se den enkelte ansatte på hjemmekontor, og savnet en tydeligere opplæring i nye digitale verktøy. A2 savnet også mer informasjon om endringsprosessen tilknyttet endringen om innføring av hjemmekontor.

Hvorfor-budskapet berøres også spesielt av ML2. Han drar nemlig frem hvorfor-budskapet som noe av det han verdsetter mest i sin lederutøvelse under hjemmekontor, og har benyttet Teams-møter og -meldinger for å fremme dette. Samtidig presiserer han at det uansett er enklere å få den gode en-til-en-nærheten mellom mellomledere og ansatte fysisk på kontoret. Dette støttes også av ML1 som forsøker å følge opp sine ansatte ved å sende direktemeldinger til ansatte for å opprettholde kommunikasjon til tross for hjemmekontor. Samtidig trekker

ML1 frem at det er veldig ressurskrevende i en hektisk hverdag, og at det derfor ikke vies nok tid til det.

Svarene fra både mellomlederne og de ansatte tyder på at kommunikasjonen mellom dem ikke var optimal i endringsprosessen. Noe av forklaringen bak dette ligger selvsagt i det faktum at endringsprosessen var basert på pandemiens enorme påvirkning og en ukjent situasjon som ingen hadde vært i nærheten av før. Ledelsen ble derfor nødt til å tenke raskt og iverksette endringer fortløpende.

7.1.2 Mellomlederens rolle på hjemmekontor

I hjemmekontorendringen har ML1 og ML2 fungert som både endringsagenter og endringsmottaker (Balogun & Johnson, 2004). Dette har bydd på utfordringer ifølge ML2. Han fremhever blant annet utfordringen med å måtte samarbeide med andre ledere på forskjellige avdelinger. Mellomlederne og øvrige ledere har ofte hatt ulike ønsker og behov tilknyttet hjemmekontorendringen. ML2 nevner at han enkelte ganger er nødt til å iverksette endringer bestemt av toppledelsen, som han ikke er enig i selv, noe som er utfordrende. Dette sees i samsvar med mellomledernes oppgave som oversetter og informasjonskilde (Jacobsen, 2019).

Mellomledernes oppgaver ved hjemmekontorendringen har medført nye logistikkoppgaver tilknyttet turnus, fordeling på hjemmekontor og hovedkontor, bordplassering og lignende. Dette har medført at ML1 i større grad enn tidligere har måttet holde dialog med opptil 40 ansatte, en-til-en, for å tilrettelegge best mulig for å holde styr på at retningslinjer ble overholdt. ML2 trekker frem viktigheten av å endre måten han er leder på ved fjernledelse, slik at han evner å se alle selv om arbeidsdagen foregår digitalt.

7.1.3 Delkonklusjon

Funnene våre viser at hjemmekontor som endringsprosess har ført til en rekke utfordringer for både mellomledere og ansatte. Mellomledere og ansatte har måttet kommunisere med hverandre på nye måter basert på digitale verktøy (Andersen & Sannes, 2017). Samtidig har arbeidsoppgaver og samarbeid mellom ledere på ulike nivåer har også blitt påvirket av hjemmekontorendringen. Mellomlederne har måttet veksle mellom rollen som endringsagent og endringsmottaker hyppig for å følge pandemiens utvikling (Balogun & Johnson, 2004).

7.2 Lederstil

Da vi stilte spørsmålet om hva de to mellomlederne anså som viktig for de som ledere og hva de tenker på når de leder sine ansatte kom det tydelig frem at kommunikasjon og tillit var to viktige elementer. Det var dog ulike ting som senere ble presisert noe som gjorde at vi på flere måter fikk to perspektiver på lederstiler fra de ulike lederne. Før videre drøfting vil det blir viktig å presisere at ML1 per dags dato (samt under endringsprosessen) var ansvarlig for rundt 40 ansatte, mens ML2 ledet rundt 11 ansatte. Dette er et viktig element å nevne da det kan påvirke hvilke typer lederstiler mellomlederne har valgt, og velger å utøve.

7.2.1 Den oppgaveorienterte mellomlederen

ML1 mener det er særdeles viktig å være tydelig som mellomleder overfor hva man forventer av sine ansatte, spesielt når det kommer til målorientering og prestasjoner. Han nevner også at det å få tilbakemeldinger fra sine medarbeidere er essensielt i om han klarer og gjøre en så god jobb som mulig. Det er ikke tilrettelagt praksis for dette, men noe ML1 mener de ansatte bør skjønne selv. ML1 nevner også at det er de ansattes oppgave å stille spørsmål og be om hjelp. Dersom dette ikke gjøres, vil det kunne gå ut over organisasjonens prestasjoner og tall sådan. Dersom man skal se sammenhenger vil disse svarene gjenspeiles i teorien rundt oppgaveorientert ledelse, og det er her flere punkter som tyder på at ML1 har prestasjoner og mål i hovedfokus (Yukl, 2012).

ML1 sier videre at han legger mye ansvar på sine medarbeidere, noe som også kan tyde på høy tillit. Han er dog opptatt av at hver enkelt selv tar ansvar for at oppgavene skal bli gjort og at det ikke hjelper hva en leder sier dersom en ansatt selv ikke forstår hva den skal gjøre.

Teori om oppgaveorientert lederstil viser at det finnes både positive og negative sider ved bruken av denne stilen. Det kan dog diskuteres om denne typen lederstil vil passe bedre i en endring slik som hjemmekontor var i det Covid-19 inntraff, enn det en relasjonsorientert lederstil ville gjort. Denne typen endring kommer fra en forventning og en slags tvang fra samfunnet, og den måtte skje umiddelbart. Dette var for å i hovedsak forhindre smitte. En oppgaveorientert leder setter delmål og har høyt fokus på oppgavene som skal gjøres, noe som kan tenkes at blir viktig i en situasjon ved innføring av hjemmekontor. Det kan tenkes at det på denne måten bidrar til at de ansatte sitter igjen med færre spørsmål og at det blir mindre "kaos". Medarbeiderne viser også i sine svar at tankene rundt hjemmekontor i starten gikk på

mye bekymring og panikkfølelse av at alt var nytt. Dette gjaldt også mellomlederne ut fra svarene de har gitt oss i intervjuene. Ingen visste heller ikke hvor lenge pandemien ville vare, og det kan derfor tenkes at et fokus på å ta ett steg av gangen i endringsprosessen ville være det mest fornuftige å gjøre som mellomleder.

Oppgaveorientert ledelse er som vi har sett på tidligere egnet for strukturerte arbeidsmiljøer. Vi ser også at litteraturen tyder på at en oppgaveorientert lederstil egner seg best i stabile omgivelser, noe innføringen av hjemmekontor viste seg å *ikke* være. Vi ser også i svarene hos begge medarbeiderne at det er en relasjonsorientert leder de verdsetter aller høyest.

A2 nevner at han ønsker en leder som forstår seg på mennesker og som kan inspirere. Han nevner også at han ønsker en relasjonsorientert leder over en som overvåker hans arbeid. A1 forteller også at han ønsker en relasjonsleder som har fokus på en flatere struktur mellom leder og ansatt. Artikkelen for internasjonal rapport støtter disse utsagnene om et ønske om en relasjonsorientert leder (Johannessen, 2021).

A1 nevner også at ML1 er svært faglig dyktig og at han gir alle oppgaverelaterte beskjeder konkret og bra. A1 savner dog den profesjonelle relasjonen til lederen sin og utfordringene rundt dette når mellomleder ikke er fysisk til stede.

7.2.2 Den relasjonsorienterte mellomlederen

ML2 er tydelig på svarene sine og nevner at det å kunne legge til rette for at hans ansatte skal kunne gjøre en god jobb er essensielt. Han nevner selv at han mener hans lederstil bærer preg av høyt søkelys på relasjoner og at takhøyden i hans gruppe skal være høy. Han ønsker en slags “revykultur” i sin gruppe hvor det ikke skal være stor forskjell på deg og meg. ML2 er dog tydelig på at han fortsatt vil være den personen de ansatte kan komme til dersom det skulle være noe og at det er han som har hovedansvar.

Her er det flere punkter som tyder på at ML2 har flere likheter med den relasjonsorienterte lederstilen (Yukl, 2012). Dette bekreftes også gjennom svarene til A2 som mener ML2 er flink til å se mennesker rundt seg. Han nevner også at ML2 stoler på sine ansatte. Han forteller at han har en god relasjon til sin mellomleder, og at takhøyden for å gi tilbakemeldinger er høy. En slik type lederstil kan være god da den minsker avstand mellom ansatt og mellomleder, noe som tydelig settes pris på. Både artikkelen (Johannessen, 2021) og svarene fra de ansatte tyder på et stort ønske om en leder som setter relasjonen dem imellom

høyt. Det kan være flere grunner til dette, men det kan tenkes at man i en situasjon med mange ubesvarte spørsmål og en radikal endring slik som hjemmekontor var, har et behov for en følelse av en «vi-kultur», hvor det på samme måte som i samfunnet settes fokus på «dugnadfølelsen». Det kan se ut til at dette ønsket oppsto som en følge av usikkerhet rundt situasjonen og overgang til hjemmekontor.

Vi har dog også sett at en slik type lederstil kan sette hinder for å utføre oppgaver. ML2 forteller selv at han fort kan bli en “kompis” for sine ansatte og at han ikke ønsker å skille seg ut i for stor grad. Det kan tenkes at en slik tilnærming også kan påvirke det profesjonelle forholdet mellom leder og ansatt, og at mellomlederen på denne måten mister noe av sin autoritet. Dette kan igjen gå ut over resultater som avdelingen ønsker å oppnå. Det kan derfor settes spørsmål ved om denne type lederstil kan være et hinder for arbeidet mot delmål og prestasjoner (Rüzgar, 2018).

7.2.3 Fra nærledelse til fjernledelse

Selv om det i flere av svarene hos de ansatte tyder på at en relasjonsorientert leder er noe de setter høyt, må det kunne settes spørsmål ved om dette er noe som påvirkes av endringen fra nær- til fjernledelse. Kan det være at dette ønsket er blitt større nå som mellomlederne har måttet ledet gjennom fjernledelse? Og har hjemmekontor, som følge av pandemien, noe skyld i dette?

I spørsmål 12 spurte vi mellomlederne om hvordan de har fulgt opp sine ansatte uten å være fysisk til stede. Her nevner ML1 at han i hovedsak har gjennomført oppfølging gjennom meldinger på kommunikasjonskanalen Teams. Han nevner også at det på grunn av andre prioriteringer ikke er blitt tatt like mye hensyn til alle medarbeiderne med tanke på oppfølging over de digitale kanalene. Dette kan igjen tyde på at ML1 under fjernledelse prioriterer relasjonene mellom leder og ansatt i mindre grad. ML2 nevner at han har hatt fokus på kommunikasjon over Teams og daglig oppfølging både med og uten kamera. Han nevner også i intervjuer at han har forsøkt å se hvem som har hatt behov for en ekstra telefonsamtale hvor det har blitt diskutert både jobbrelevante og private temaer. Dette tyder på at ML2 også under endringsprosessen har forsøkt å ha fokus på relasjonen med sine ansatte. Her nevner også begge de ansatte i spørsmål 7 at de ønsker tett oppfølging selv om de nå blir ledet hjemmefra. Det er grunn til å tro, ut fra teori og funnene i intervjuene, at en oppgaveorientert lederstil på mange måter er lettere å gjennomføre på hjemmekontor (fjernledelse) enn det

relasjonsorientert lederstil er. ML2 nevner blant annet at han synes det er vanskelig å få tak i de gode prestasjonene som skjer, annet enn å se på tallene til de ansatte. Han ser ikke lenger den gode samtalen de har med kundene sine. Det kan altså virke som at det å rose prestasjoner som går på tall er lettere på hjemmekontor, enn det menneskelige og sosiale prestasjoner er.

7.2.4 Delkonklusjon

På bakgrunn av dette, kan det stilles spørsmål ved om mellomleder rett og slett må være til stede fysisk på jobb for at de ansatte skal kunne få den relasjonsorienterte lederen de ønsker seg.

Vi har også sett tendensen til bruk av to ulike lederstiler gjennom endringsprosessen med hjemmekontor. Om den ene er mer vellykket enn den andre vil være vanskelig å svare på, da det er flere faktorer som spiller inn på dette (Rüzgar, 2018; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Man kan uansett se, med hensyn til de ansattes svar i intervjuene og ny forskning gjort på dette feltet (Johannessen, 2021), at det er stor enighet rundt et ønske om en relasjonsorientert leder.

7.3 Motivasjon på hjemmekontor

Slik det kommer frem av intervjuene, er motivasjon en viktig del av arbeidshverdagen til både ansatte og mellomledere på hjemmekontor. Det viser seg at det er ulike oppfatninger av hvordan motivasjonen kan sikres og opprettholdes på hjemmekontor.

ML1 forklarer at det er samhold og god kultur fra før blant de ansatte, som gjør at motivasjonen fremdeles holder seg oppe selv ved hjemmekontor. Han mener at de ansatte må ta ansvar for å motivere seg selv og hverandre, og være lagspillere. Denne mellomlederen legger altså vekt på at selvbestemmelse og tilhørighet er de fremste motivasjonsfaktorene blant de ansatte. Slike hygiene faktorer som sosiale arbeidsforhold er viktig for å sikre trivsel og motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

ML2 er tydelig på at motivasjon gjerne skapes i seg selv, og synes det er vanskelig å svare på hvordan han sikrer sine ansattes motivasjon på hjemmekontor. Han mener at det er vanskelig å påvirke de ansattes ytre motivasjon ved hjemmekontor, da man ikke får observert prestasjonene til de ansatte på samme måte som før pandemien. Han forklarer at han har hatt litt oversikt over de ansattes aktivitet og salg ved hjelp av stikkprøver, og har sendt ansatte en melding om at de

har gjort en god jobb. Dette er motiveringsfaktorer som anerkjennelse og prestasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Våre funn tyder på at de ansatte har en annen oppfatning om motivasjon enn sine mellomledere. Ved spørsmål om hva som har vært viktig for den enkelte ansatt når de har blitt ledet på hjemmekontor, svarer A1 blant annet at han føler det er lett å bli glemt og ønsker å bli sett. Han forklarer at det ikke holder med en melding fra mellomlederen, han ønsker å få en videosamtale for å føle seg sett. A2 er også enig i dette, ved at han ikke får noe oppfølging. Anerkjennelse er derfor et sentralt verktøy for å sikre de ansattes motivasjon på hjemmekontor.

A1 forklarer at han finner målfokus motiverende. Han synes det er motiverende at både han og mellomleder kan se målinger på eksempelvis antall telefonsamtaler i løpet av en dag, da dette gjør at han forsøker å ta så mange telefoner som mulig. I tillegg til dette, fremhever han også at et godt arbeidsmiljø er viktig for å holde motivasjonen oppe, dette både før og etter innføring av hjemmekontor. Han nevner også at han ønsker at mellomleder skal bli flinkere på generell oppfølging og tilbakemelding. Sosiale arbeidsforhold både på hjemmekontor og ellers, samt prestasjoner og anerkjennelse virker derfor å være viktige motivasjonsfaktorer for ansatt 1 (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

7.3.1 Autonomi og tillit

A2 forklarer at målfokus har vært et sentralt verktøy, både før og etter hjemmekontor- endringen. Målfokus inkluderer både aktivitetsmål og salgsmål. Han forteller at han heller ønsker mer fokus på kvalitet i arbeidet, over kvantitet. Derfor setter han seg egne mål, i henhold til avdelingens mål, som han forklarer betyr mer for hans motivasjon enn de aktivitetsmålene som mellomlederen setter. A2 opplever altså motivasjon av å kunne styre sin egen arbeidshverdag og gjennomføre arbeidsoppgavene på bakgrunn av egne mål. Han opplever således større grad av autonomi (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Ryan & Deci, 2017).

Dersom ansatte skal ha autonomi eller selvbestemmelse, er det avgjørende at mellomlederne gir mer tillit og være mindre kontrollerende. ML1 fremhever at tillit i forholdet mellom leder og ansatt er et viktig aspekt han tenker på når han skal lede sine ansatte på hjemmekontor. Han forklarer at alle mellomlederne på avdelingen må ha tillit til at de ansatte gjør sine

arbeidsoppgaver på hjemmekontor. Her ser man tydelig at det er nødvendig med vertikal tillit i forholdet mellom leder og ansatt, hvor det foreligger en sårbarhet knyttet til risiko i henhold til om de ansatte gjør den jobben de skal på hjemmekontor (Stensaker & Haueng, 2016). Både A1 og A2 opplever at tilliten mellom lederne har til de ansatte har vokst under hjemmekontor-endringen, i den forstand at mellomlederne viser at de stoler på at de ansatte selv har kontroll og gjør den jobben som forventes av dem. På den måten kan det tyde på at tilliten mellom leder og ansatt ikke nødvendigvis kan opprettholdes og utvikles kun gjennom direkte interaksjon ansikt til ansikt, men også via fjernledelse ved at de ansatte har en følelse av autonomi.

Selv om alle informanter ytrer at mellomlederne har tillit til de ansatte, opplever A2 at tilliten de ansatte har til mellomlederne har avtatt noe etter hjemmekontor-endringen. Dette fordi han opplever at ord og lovnader ikke blir holdt. Han drar frem eksempler slik som ukentlige teammøter og teamtreninger som ikke blir noe av, og at de heller ikke får noen årsaksforklaring til at planer blir forskjøvet. Av dette kan man tyde at mellomledernes integritet blir satt på prøve, og at det er lite konsistens i de planer som blir lagt frem av mellomlederne til de ansatte. For å videreføre eksemplifiseringen om stadig utsatte teamtreninger, kan det tyde på at dette er noe som går utover de ansattes kompetanse. A2 beskriver de ukentlige team-treningene som kompetansehevende møter, og dersom disse blir avlyst kan det tyde på at de ansatte ikke får utviklet sin kompetanse. Dette vil kunne gå utover de ansattes motivasjon og tillit, da kompetanse er en sentral dimensjon innenfor både tillit og indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

7.3.2 Delkonklusjon

Våre funn viser en tydelig likhet mellom ML1 og ML2 sine tanker rundt motivasjon. Begge fremhever indre motivasjon og mener at de ansatte selv må finne sin drivkraft til å utføre sine arbeidsoppgaver, og hjelpe hverandre som et team når de arbeider på hjemmekontor (Ryan & Deci, 2017).

På den andre siden, viser funnene at de ansatte har ulike og individuelle motivasjonsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Derfor vil det være viktig for mellomlederne å ha oversikt over de ansattes motivasjonsfaktorer, for å kunne sikre best mulig ytelse i arbeidet. I tillegg vil vertikal tillit være betydelig for at de ansatte skal ha autonomi, for å opprettholde og utvikle motivasjonen på hjemmekontor.

7.4 Oppsummering av analyse

Gjennom analysen kommer det frem at mellomlederne benytter to ganske ulike lederstiler ved bruk av hjemmekontor. Dette støttes både av mellomledernes svar, og de ansattes egne erfaringer under ledelse av disse. ML1 tilnærmer seg på mange punkter en mer oppgaveorientert lederstil, mens ML2 sin måte å lede på har flere likhetstrekk med relasjonsorientert lederstil. Kommunikasjonsmessig, har både mellomlederne og de ansatte klare tanker om at kommunikasjon kunne vært gjennomført bedre på hjemmekontor. I samsvar med dette, opplyser både A1, som ledes av ML1, og A2, som ledes av ML2, om savn fra leder tilknyttet både motivasjon og tillit. Det kan derfor tenkes at ML1 sin tydelige oppgaveorienterte lederstil, og ML2 sin relasjonsorienterte med innslag av oppgaveorientert lederstil ikke fungerer optimalt for å opprettholde kommunikasjon, motivasjon og tillit på hjemmekontor, og at en hybridløsning for begge kunne vært bedre.

Samtidig er det viktig å huske at de to siste årene har vært utenom det normale på mange vis, og ikke noe verken mellomledere eller ansatte har kunnet forberedt seg på i den grad man skulle ønsket. Mellomlederne har derfor de to årene måttet tilpasse seg og sin lederutøvelse fra pressekonferanse til pressekonferanse, hvor regjeringen opplyste om hva samfunnet kunne og ikke kunne gjøre periode for periode. Dette har medført hyppige endringer og krav fra omgivelsene. Blant annet har de ansatte fått lov til å komme tilbake på kontoret, for å så bli sendt på hjemmekontor igjen på bakgrunn av oppdaterte retningslinjer. Uansett, er det fra disse funnene mulig å slå fast at mellomlederne har benyttet to ulike lederstiler på hjemmekontor for å forsøke å opprettholde de ansattes arbeidshverdag og kvalitet.

8.0 Avslutning

I siste del av vår besvarelse, vil vi oppsummere oppgavens formål og funn tilknyttet problemstillingen. Det vil bli redegjort for oppgavens begrensninger og forslag til fremtidig forskning.

8.1 Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å se nærmere på bruken av hjemmekontor og hvordan mellomledere har utført sin ledelse for å best mulig sikre motiverte og tillitsfulle ansatte. Problemstillingen er forsøkt besvart på bakgrunn av den innsamlede informasjonen fra både mellomledere og ansatte ved hjelp av kvalitativ metode og analyse. Funnene viser at de to

mellomlederne som deltok i studien tydelig utøver ulike lederstiler. Den ene mellomlederen praktiserer en tydelig oppgaveorientert lederstil, mens den andre i større grad praktiserer en relasjonsorientert lederstil med innslag av oppgaveorientert lederstil (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Til tross for noe ulik lederstil hos de to mellomlederne, viser resultatene at begge to forstår tillit som et fundamentalt element på hjemmekontor, og at hjemmekontor har medført en økning i tilliten mellomlederne har til de ansatte. Dette har gitt større grad av autonomi til de ansatte (Ryan & Deci, 2017). I samsvar med den ene mellomlederen sin fremstilling av motivasjon som noe de ansatte i stor grad har ansvar for å opprettholde selv, er den andre også enig i at det er utfordrende for han som mellomleder å påvirke ytre motivasjon på hjemmekontor. De ansatte derimot, har sprikende meninger om hva som skaper motivasjon. Den ene ansatte foretrekker i større grad oppgaverelaterte mål fra ledelsen og gode arbeidsomgivelser, mens den andre heller motiveres av kvalitet i arbeidet og selvvalgte mål.

Kommunikasjonsmessig, viser funnene at hjemmekontor utfordrer kommunikasjonstrykningen mellom mellomleder og ansatt. Likevel er digitaliseringen et godt verktøy for å opprettholde dette så godt det lar seg gjøre. Mellomlederne har forsøkt å benytte seg av digitale kommunikasjonskilder som Teams og Yammer for å sikre informasjonsflyt og samhandling, slik at de ansatte skal føle seg sett til tross for fjernledelse, og dermed opprettholde motivasjon i avdelingen.

På bakgrunn av funn fra ansattes og mellomlederes opplevelser og erfaringer, vil både oppgaveorientert- og relasjonsorientert lederstil være de to mellomledernes grunnlag for utøvelse av ledelse på hjemmekontor for å sikre ansattes motivasjon. De ansatte opplever at en relasjonsorientert lederstil vil være med på å sikre deres motivasjon i større grad enn en oppgaveorientert lederstil på hjemmekontor.

8.2 Studiens begrensninger

Studiens begrensninger kan ha påvirket våre funn, og vil derfor kunne ses nærmere på som eventuelle feilkilder.

Først og fremst, har studien en svakhet i form av at bare én bankavdeling er undersøkt. Hjemmekontor som endringsprosess gjaldt ikke bare for denne ene avdelingen hos Sparebank 1 SMN, men også utallige andre avdelinger i både SMN og andre bedrifter og organisasjoner. Hvordan mellomledere i denne avdelingen leder ansatte på hjemmekontor, vil dermed ikke nødvendigvis være generaliserbart til en større populasjon.

For det andre, vil også utvalgets størrelse kunne være en begrensning for studiens funn. Ettersom studien har fire respondenter, inkludert to ansatte og to mellomledere, kan det tenkes at å intervju noen andre eller flere i avdelingen hadde gitt andre funn enn det vi fikk. Det er likevel ikke grunn til å tro at dette ville gitt vesentlig andre resultater enn det vi har funnet. Noen av funnene våre har større mulighet for generalisering enn andre. Blant annet er funnet som viser økt bruk av digitale verktøy i arbeidshverdagen generaliserbar til en større populasjon. Funnene tilknyttet motivasjon og tillit derimot, er basert på informantenes subjektive oppfatninger, og egner seg derfor ikke til å generaliseres til en større populasjon.

Til slutt, har kombinasjonen av alle teoriene vi har brukt i besvarelsen, vært med på å belyse problemstillingen fra flere synspunkter. Dermed vil ikke bruken av teoriene kunne betraktes som en begrensning eller feilkilde.

8.3 Anbefalinger for fremtidig forskning

Til tross for at pandemien har fått gradvis mindre fokus i 2022, vil problemstillinger tilknyttet hjemmekontor fortsatt være aktuelt å forske på. Etter to år (2020-2022) med muligheter eller krav om hjemmekontor, blir spørsmålet nå om dette skal videreføres eller ikke og hvilke endringer det eventuelt har medført for bedrifter. Basert på vår oppgaves begrensninger, vil det også være aktuelt å gjennomføre en større studie tilknyttet vår problemstilling for å undersøke blant flere ulike banker eller andre sektorer i næringslivet.

Å innhente og finne resultater som viser hvordan hjemmekontor bør og kan utføres for å sikre positive resultater for den gjeldende bedriften, vil være svært nyttig kunnskap for mange. Vi anbefaler derfor sterkt å studere hjemmekontor som fenomen og ledelse i fremtiden.

9.0 Litteraturliste

Andersen, E. & Sannes, R. (2017). *Hva er digitalisering?* (s.18-24). Magma.

<https://old.magma.no/hva-er-digitalisering>

Balogun, J. & Johnson, G. (2004). *Organizational restructuring and middle manager sensemaking.* (s. 523-549). Academy of Management Journal.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: Why new technologies cause great firms to fail.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Drageset, S. & Ellingsen, S. (2010). *Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju.*

<https://sykepleien.no/sites/default/files/pdf-export/pdf-export-52930.pdf>

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter.* (1. utg). Fagbokforlaget.

Gilje, N. & Grimen, H. (2011). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger.* (14.utg.) Oslo: Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.) Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2019). *Mellomledelse - en spesiell form for ledelse?* Magma (s. 46-54).

<https://old.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>

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

Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* (3. utg). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A. I. (2021). *Skandinavisk lederstil er blitt ettertraktet etter covid-19.*

Forskning.no

<https://forskning.no/arbeid-kontor-ledelse-og-organisasjon/skandinavisk-lederstil-er-blitt-ettertraktet-etter-covid-19/1820197>

Kaufmann & Kaufmann (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5.utg). Fagbokforlaget.

Knudsen, D. R., Danilova, K. B. & Iden, J. (2021) *Erfaringer fra hjemmekontoret (f)*. Magma 3. utg. <https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/nr.-3-2021/erfaring-fra-hjemmekontoret/>

Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Knowledge Creation*. Organization Science, 5. P. 14-37. https://www.svilendobrev.com/1/Nonaka_1994-Dynamic_theory_of_organiz_knowledge_creation.pdf

Oppen, M., Mørk, B. E. & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag*. (1. utg.) Oslo: Cappelen Damm AS.

Pay, B. H. (2021). *Økt digitalisering i offentlig sektor som følge av koronapandemien*. SSB. <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/okt-digitalisering-i-offentlig-sektor-som-folge-av-koronapandemien>

Rüzgar, N. (2018) *The effect of leaders' adoption of task-oriented or relationship-oriented leadership style on leader-member exchange (LMX), in the organizations that are Active in service sector: A research on tourism agencies*. https://www.researchgate.net/publication/324453469_The_Effect_of_Leaders'_Adoption_of_Task-Oriented_or_Relationship-Oriented_Leadership_Style_on_Leader-Member_Exchange_LMX_In_the_Organizations_That_Are_Active_In_Service_Sector_A_Research_on_Tourism_Ag

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York: The Guilford Press.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5.utg.). Universitetsforlaget.

Stensaker, I., Haueng, A.C. (2016). *Omstilling: Den Uforutsigbare Gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget.

Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). *The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research*

https://www.researchgate.net/publication/36397742_The_Middle_Management_Perspective_on_Strategy_Process_Contributions_Synthesis_and_Future_Research

Yukl, G., Gardner, W., (2019). *Leadership in organizations*. (9.utg). Pearson Education Limited.

10.0 Vedlegg

10.1 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet «Bachelor i organisasjon og endring»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ledere i banksektoren leder sin avdeling gjennom en endringsprosess som hjemmekontor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med intervjuet er å samle inn relevant informasjon tilknyttet ledelse og endringsprosesser i forbindelse med skriving av en bacheloroppgave i Organisering og endring ved NTNU Handelshøyskolen.

Vi vil gjennomføre 4 dybdeintervjuer for å innhente data om dette.

Oppgavens problemstilling er «Hvilken lederstil benytter mellomledere for å sikre motivasjon og tillit til sine ansatte på hjemmekontor?».

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Synne Myran Larsen, Lena Kobberrød og Emma-Pauline Fleischer er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I vår oppgave ønsker vi å benytte endringsprosessen som ble gjennomført ved innføring av hjemmekontor på kundesenteret i Sparebank 1 SMN som illustrerende case. I den anledning ønsker vi å intervju ansatte og mellomledere på Sparebank 1 SMN sitt kundesenter for å få nærliggende og erfaringsbasert informasjon tilknyttet vår problemstilling.

Forespørselen om deltakelse er sendt til ansatte og mellomledere på kundesenteret hos Sparebank 1 SMN, og basert på tilgjengelighet for intervju i den forespurte perioden.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved deltakelse i dette prosjektet, vil det bli gjennomført dybdeintervjuer med den enkelte informanten hvor vi vil stille spørsmål tilknyttet opplevelser på jobb i sammenheng med hjemmekontor og ledelse for å sikre kvalitet i arbeidet gjennom motivasjon, tillit, samt utvikling av kompetanse.

Intervjuet vil ta ca. 45 minutter.

Informasjonen som samles inn registreres gjennom notater som tas fortløpende under intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

I tillegg til de ansvarlige, vil også vår veileder, Ekaterina Bjørnåli, ha tilgang på informasjonen som innhentes i forbindelse med veiledning av oppgaven.
For å sikre at uvedkommende ikke får tilgang til personopplysningene dine, vil disse erstattes med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Respondentene i prosjektet blir anonymisert i besvarelsen av oppgaven. Personopplysninger som navn, alder, kjønn og lignende vil derfor ikke fremkomme.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 28.04.2022.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk naturvitenskapelige universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
å få slettet personopplysninger om deg
å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Synne Myran Larsen synnela@stud.ntnu.no
Lena Kobberrød lenakob@stud.ntnu.no
Emma-Pauline Fleischer emmapauf@stud.ntnu.no.

Vår veileder: Ekaterina Bjørnåli ekaterina.bjornali@ntnu.no.

Vårt personvernombud: Thomas Helgesen thomas.helgesen@ntnu.no.

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

Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Synne Myran Larsen, Lena Kobberrød og Emma-Pauline Fleischer.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Bachelor i organisasjon og endring» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

10.2 Intervjuguide

ANSATTE

Dato:

Stilling:

Introduksjonsspørsmål

1. Hvor lenge har du vært ansatt i banken?
2. Hva var dine tanker rundt innføringen av hjemmekontor?
3. Hvordan ble din arbeidshverdag endret ved bruk av hjemmekontor?

Lederstil

4. Hvordan ønsker du å bli ledet, og hva verdsetter du i en leder?
5. Hvordan opplever du at din leder utøver sin lederrolle?
6. Hvilket forhold har du til din leder (på jobb, utenfor jobb, omsorg og støtte)? Evt. har dette forholdet endret seg ved bruk av hjemmekontor?
7. Hva har vært viktig for deg når du har blitt ledet på hjemmekontor?

Kommunikasjon

8. Hvordan var kommunikasjonen mellom leder og ansatt i endringsprosessen?
9. Hvordan opplever du endringsvilligheten blant dine kolleger?
10. Oppfølging: hvilken form for motstand har du opplevd?
11. Hvilke utfordringer har du evt. møtt ved at din leder ikke har vært fysisk til stede?
12. Opplever du at du kan gi tilbakemelding til leder? både positive og negative ting

13. I hvilken grad synes du at din leder sine handlinger gjenspeiles i det han/hun kommuniserer ut?
14. Hvordan blir du motivert? og hvordan jobber din leder for at du skal bli motivert? Evt. hva burde han/hun gjort?
15. Hvordan har tillit mellom leder og ansatt blitt påvirket av hjemmekontor?
16. Føler du at bruken av hjemmekontor har påvirket dine muligheter for utvikling/utfordring? Føler du at dine prestasjoner har blitt sett på hjemmekontor? Hvordan/hvordan ikke?

Hjemmekontor-endringen

17. Hvordan fikk dere opplæring i bruk av hjemmekontor? Er det fortsatt noe du ikke føler du kan, til tross for gjennomført opplæring?
18. Hvordan fikk du og dine medarbeidere informasjonen om endringen (hjemmekontor)?
19. Oppfølging: føler du at dette ble gjort på riktig måte? Hvordan ønsker du evt. at dette hadde blitt gjort annerledes?
20. Ble årsaken til bruk av hjemmekontor kommunisert til dere ansatte? I så fall på hvilken måte?

MELLOMLEDERE

Dato:

Stilling:

Introduksjonsspørsmål

1. Hvor mange er du leder for?
2. Hva var din hovedoppgave ved innføringen av hjemmekontor?

Lederstil

3. Hva er viktig for deg som leder og hva tenker du på når du skal lede dine ansatte?
4. Hvordan ønsker du å bli ledet, og hva verdsetter du i en leder?
5. Hvilke utfordringer kan du møte og hvordan løser du evt. disse?
6. Har du samarbeidet med andre ledere i denne prosessen, evt. hvordan har dette foregått?
7. Hva har vært viktig for deg når du har ledet dine ansatte i overgangen til bruk av hjemmekontor?

Kommunikasjon

8. Hvordan er kommunikasjonen mellom leder og ansatt i endringsprosessen?
9. Hvordan opplever du endringsvilligheten blant dine medarbeidere?

10. Oppfølging: hvilken form for motstand? og hvordan håndterer du evt. dette?
11. Hvordan har du fulgt opp dine ansatte uten å være til stede fysisk?
12. I hvilken grad synes du at dine handlinger gjenspeiler det du kommuniserer ut?
13. Hvordan sikrer du dine ansattes motivasjon?
14. Hvordan har tilliten mellom leder og ansatt blitt påvirket av hjemmekontor?
15. Har bruken av hjemmekontor påvirket dine ansattes muligheter for utvikling/utfordring?
Hvordan ser du evt. dine ansattes prestasjoner på en slik avstand?

Hjemmekontor-endringen

16. Hvordan fikk dere opplæring i bruken av hjemmekontor?
17. Hvordan ble informasjonen om endringen (hjemmekontor) spredt til de ansatte?
18. Oppfølging: føler du at dette ble gjort på riktig måte? Hvordan ville du evt. gjort det annerledes?
19. Ble årsaken til endringen med hjemmekontor kommunisert til de ansatte? I så fall på hvilken måte?
20. Hvordan opplever du generelt at bruken av hjemmekontor fungerer/ikke fungerer?

